



INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS PORTO ALEGRE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA

ÂNGELA MARIN

O PLANEJAMENTO DA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NO IFRS: UM
ESTUDO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Porto Alegre

2020

ÂNGELA MARIN

O PLANEJAMENTO DA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NO IFRS: UM ESTUDO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo *Campus* Porto Alegre do Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientadora: Profa. Dra. Aline Grunewald Nichele

Porto Alegre

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M337p	<p>Marin, Ângela</p> <p>O planejamento da capacitação dos servidores no IFRS: um estudo no contexto da educação profissional e tecnológica / Ângela Marin – Porto Alegre, 2020.</p> <p>205 f.</p> <p>Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Aline Grunewald Nichele</p> <p>Dissertação (Mestrado) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre. Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica - PROFEPT. Porto Alegre, 2020;</p> <p>1. Educação profissional e tecnológica 2. Capacitação. 3. Recursos Humanos. 4. IFRS I. Nichele, Aline Grunewald, orientadora. II. Título</p> <p>CDU: 377</p>
-------	---

ÂNGELA MARIN

**O PLANEJAMENTO DA CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NO IFRS: UM
ESTUDO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 15 de dezembro de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dra. Aline Grunewald Nichele

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS

Orientadora

Prof. Dra. Clarice Monteiro Escott

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS

Profa. Dra. Maria Cristina Madeira da Silva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília - IFB



INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Autarquia criada pela Lei nº 11.892 de 29 de Dezembro de 2008

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**



ÂNGELA MARIN

**GUIA DE PLANEJAMENTO DA CAPACITAÇÃO DO IFRS: UMA PROPOSTA DE
FORMAÇÃO INTEGRAL DE SERVIDORES**

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Validado em 15 de dezembro de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dra. Aline Grunewald Nichele

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS

Orientadora

Prof. Dra. Clarice Monteiro Escott

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS

Profa. Dra. Maria Cristina Madeira da Silva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília - IFB

À minha família, pelo apoio e suporte para que eu pudesse me dedicar ao mestrado.

Amo vocês!!!.

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo incentivo, compreensão com minhas ausências e suporte necessário para que eu pudesse me dedicar ao mestrado.

À minha cunhada Cristiane, pelo auxílio com a identidade visual do Guia de Planejamento de Capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores.

À minha orientadora, Professora Aline, pelos conselhos, direcionamento, ajuda e paciência durante o mestrado. Palavras não expressam minha gratidão.

À minha banca de qualificação, Professora Dra. Maria Cristina Madeira da Silva e Professora Dra. Clarice Monteiro Escott, pelas contribuições que foram muito importantes na construção deste estudo.

Aos professores do Mestrado, pela dedicação para com os seus discentes.

À Rede Federal, pelo desenvolvimento do Mestrado ProfEPT e, ao IFRS, que além do curso, ofereceu meios, através de suas ações de capacitação, para que seus servidores pudessem cursá-lo.

Aos colegas e amigos da Diretoria de Gestão de Pessoas, em especial aos colegas do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, que incentivaram e redobram seus afazeres durante o meu afastamento. Sou muito grata a todos vocês.

Aos colegas servidores do IFRS que colaboraram com a pesquisa, alguns, certamente, em mais do que uma etapa.

Aos colegas do curso, sempre prontos para ajudar. Em especial, às colegas de curso e trabalho na Reitoria do IFRS, pelo incentivo, companheirismo e amizade cultivada durante nossas viagens de van de Bento Gonçalves a Porto Alegre.

RESUMO

O planejamento de capacitação é preconizado pelo Decreto 9.991/2019 (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas-PNDP), o qual o denomina de Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Para garantir a qualidade da educação ofertada pelo IFRS, faz-se necessário aprimorar constantemente, por meio da capacitação, os conhecimentos dos seus servidores para o exercício de suas atividades. Esta pesquisa teve por objetivo geral investigar como ocorre e como pode ser aprimorado o planejamento das ações de capacitação no IFRS, em uma perspectiva de formação integral, à luz da legislação e normativas internas vigentes e dos preceitos da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). A abordagem metodológica adotada foi a pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, do tipo exploratória. Os dados foram produzidos por meio de pesquisa documental, aplicação de questionário eletrônico e realização de entrevistas semiestruturadas. Os participantes foram servidores do IFRS com experiência em planejamento de capacitação (membros da Comissão de Organização e Acompanhamento-COA e outros gestores informados pelas unidades). A técnica de análise de dados utilizada foi a Análise Textual Discursiva (ATD). Verificou-se que, no IFRS, o planejamento de capacitação ocorre de acordo com as disposições do Programa de Capacitação e é realizado pela COA de cada unidade organizacional (reitoria e *campi*), em duas etapas: levantamento das necessidades de capacitação (LNC) e elaboração do plano anual de capacitação (PAC). Averiguou-se também que, no IFRS, o planejamento de capacitação é uma prática em fase de consolidação, visto que necessidades de aprimoramento foram identificadas a partir dos resultados da pesquisa. Compreendeu-se, contudo, que o principal aspecto a ser aprimorado no planejamento de capacitação do IFRS é orientar as políticas e práticas relativas à capacitação pela omnilateralidade, adotando-se o conceito de competência enquanto práxis, proposto por Kuenzer (2002, 2004, 2016), bem como os princípios da formação integral propostos por Moura *et al* (2006). Por tratar-se de uma pesquisa vinculada a um mestrado profissional na área de ensino, objetivou também o desenvolvimento de um Produto Educacional (PE), o qual foi denominado de “Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores”, voltado para o planejamento das ações de capacitação no IFRS, contendo informações consideradas relevantes para esse processo, as normativas federais e internas que regem o tema e uma proposta metodológica de elaboração do PDP, à luz dos preceitos da EPT. O PE foi apresentado e avaliado positivamente pelo público ao qual se destina (membros das COA; servidores da área de gestão de pessoas; gestores do IFRS, tais como reitor, pró-reitores, pró-reitores adjuntos, diretores-gerais dos *campi*, gestores das áreas de administração e planejamento e gestores da área de desenvolvimento institucional), constatando-se que possui aplicabilidade imediata.

Palavras-Chave: Capacitação de servidores. Educação Profissional e Tecnológica. Formação integral. Capacitação pela omnilateralidade. Competência como práxis.

ABSTRACT

The training planning is recommended by Decree 9.991/2019 (National Staff Development Policy-PNDP), which calls it Staff Development Plan (PDP). In order to guarantee the quality of the education offered by IFRS, it is necessary to constantly improve, through training, the knowledge of its civil servants to the performing of their duties. The general objective of this research was to investigate how the planning of training actions in IFRS occurs and how it can be improved, from a perspective of integral formation, in the light of current legislation and internal regulations and the precepts of Vocational and Technological Education (EPT). The methodological approach adopted was qualitative research of applied nature and of the exploratory kind. The data were produced through documentary research, application of an electronic questionnaire, and semi-structured interviews. The participants were IFRS civil servants with experience in training planning (members of the Organization and Monitoring Committee-COA and other managers suggested by the units). The data analysis technique used was Discursive Textual Analysis (ATD). It was verified that in IFRS, the training planning occurs according to the dispositions of the Training Program and is carried out by the COA of each organizational unit (rectory and campuses), in two stages: a survey of training needs (LNC) and the preparation of the annual training plan (PAC). It was also found out that the training planning in IFRS is a practice in the consolidation phase since improvement needs were identified from the research results. It was understood, however, that the main aspect to be improved in the IFRS training planning is to guide policies and practices related to training by omnilaterality, adopting the concept of competence as praxis, proposed by Kuenzer (2002, 2004, 2016), as well as the principles of integral formation proposed by Moura et al (2006). As this is a research work linked to a professional master's degree in the field of teaching, it also aimed at the development of an Educational Product (PE), which was called "IFRS training planning guide: a proposal for integral formation of civil servants", focused on the planning of the IFRS training actions, containing information considered relevant for this process, the federal and internal regulations that govern the theme, and a methodological proposal for the elaboration of the PDP, in the light of the EPT precepts. The PE was presented and positively evaluated by the target group (COA members; civil servants in the people management area; IFRS administrators such as rector, pro-rectors, assistant pro-rectors, general directors of campuses, managers of the administration and planning areas and managers of the institutional development area), being seen as having immediate applicability.

Keywords: Training of civil servants. Vocational and technological education. Integral formation. Training through omnilaterality. Competence while praxis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Unidades Organizacionais dos participantes.....	41
Figura 2 – Tempo de atuação no IFRS.....	41
Figura 3 – Tempo experiência com planejamento de capacitação.....	42
Figura 4 – Tempo de trabalho no IFRS dos avaliadores.....	57
Figura 5 – Tempo de experiência com planejamento de ações de capacitação....	58
Figura 6 – Quantitativo avaliadores, por público.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Nível de qualificação dos servidores do IFRS.....	21
Quadro 2 – Entrevistas semiestruturadas realizadas no processo de pesquisa....	33
Quadro 3 – Categorias e subcategorias de análise.....	35
Quadro 4 - Aproximações, avanços ou distanciamentos da nova PNDP em relação às normativas internas do IFRS quanto ao processo de planejamento de ações de capacitação.....	51
Quadro 5 – Avaliação do PE, totais por eixo.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF – Administração Pública Federal
ATD – Análise Textual Discursiva
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
CIS – Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
COA – Comissão de Organização e Acompanhamento
CONSUP – Conselho Superior
CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente
DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
EPT – Educação Profissional e Tecnológica
IFRS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
IN – Instrução Normativa
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LNC – Levantamento(s) das Necessidades de Capacitação
LND – Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento
NT – Nota Técnica
ON – Orientação Normativa
PAC – Plano Anual de Capacitação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP – Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PE – Produto Educacional
PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PNP – Plataforma Nilo Peçanha
ProfEPT – Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica
RFEPCT – Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SGP - Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE – Técnico-administrativo em Educação

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	15
1 INTRODUÇÃO.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 Capacitação, desenvolvimento ou Formação Continuada.....	24
2.2 Trabalho, Educação e Educação Profissional e Tecnológica.....	25
2.3 A capacitação de servidores sob a perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.....	26
2.4 O debate sobre formação para o desenvolvimento de competências.....	27
2.5 A capacitação de servidores federais orientada pelos preceitos da formação integral.....	29
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 Normativas sobre planejamento de capacitação.....	31
3.2 Compreender como ocorre o planejamento das ações de Capacitação no IFRS.....	31
3.3 Identificação das aproximações, distanciamentos ou avanços.....	34
3.4 Produto Educacional.....	34
3.5 Análise Textual Discursiva (ATD).....	35
4 RESULTADOS.....	37
4.1 Normativas federais e do IFRS pertinentes ao planejamento de capacitação.....	37
4.1.1 Disposições das normativas e outros documentos federais sobre planejamento de capacitação.....	38
4.1.2 Disposições das normativas internas do IFRS sobre o planejamento das ações de capacitação.....	39
4.2 Como ocorre o planejamento de capacitação no IFRS.....	40
4.2.1 Caracterização dos participantes da pesquisa.....	40
4.2.2 Levantamento das Necessidades de Capacitação no IFRS.....	42
4.2.3 Plano Anual de Capacitação no IFRS.....	44
4.2.4 O primeiro Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFRS.....	47
4.3 Aproximações, avanços e distanciamentos entre a legislação e as normativas do IFRS, quanto ao planejamento de capacitação.....	49
4.4 Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores.....	56

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL.....	72
APÊNDICE B – DOCUMENTOS FEDERAIS E DO IFRS SOBRE PLANEJAMENTO DE CAPACITAÇÃO.....	146
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	148
APÊNDICE D – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	155
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	177
APÊNDICE F – COMPILAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS.....	180
APÊNDICE G – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	182
APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL.....	185
APÊNDICE I – RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL.....	190
ANEXO A – PARECER COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA.....	202
ANEXO B – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL.....	205

APRESENTAÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), *locus* desta pesquisa, é um dos 38 Institutos Federais que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPT). A RFEPT ainda é composta pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca e de Minas Gerais e o Colégio Pedro II (BRASIL, 2008).

No contexto histórico da educação profissional no Brasil, os Institutos Federais são instituições relativamente jovens, criados em 2008, pela Lei 11.892/2008. Podem ser classificados como

instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. (BRASIL, 2008)

O documento de Concepções e Diretrizes dos Institutos Federais dita que o foco dessas instituições é a justiça social, a equidade, a competitividade econômica e a geração de novas tecnologias e a formação integral de trabalhadores (BRASIL, 2010).

Em conformidade com a lei de criação dos Institutos Federais, o IFRS oferta Educação Profissional e Tecnológica (EPT) em cursos técnicos de nível médio, superiores e pós-graduação (IFRS, 2017a). A atuação da instituição ocorre em diversas áreas, atendendo aproximadamente 27000 alunos (IFRS, 2020a).

A pesquisa a ser apresentada nos capítulos a seguir trata do planejamento da capacitação dos servidores do IFRS, em uma perspectiva de formação integral, à luz da legislação e normativas internas vigentes e dos preceitos da EPT. Importante destacar que no contexto desta pesquisa as expressões desenvolvimento, capacitação e formação continuada serão utilizadas como sinônimos, aplicando-os a todos os profissionais da educação, quer sejam docentes ou técnico-administrativos em educação (TAE).

Da mesma forma, as expressões formação integral, formação integrada, formação omnilateral e suas variações também serão assumidas com sinônimos. Pois, segundo Ciavatta (2005, p. 2), a formação integrada “sugere tornar íntegro,

inteiro, o ser humano dividido pela divisão social do trabalho entre a ação de executar e a ação de pensar, dirigir ou planejar”. Para ela, os termos formação integrada, formação politécnica e educação tecnológica pretendem expressar integração e sua origem está na “educação socialista que pretendia ser omnilateral, no sentido de formar o ser humano na sua integridade física, mental, cultural, política, científico-tecnológica” (*ibid*). A opção pela adoção do termo formação integral deu-se em função de ser esse o termo utilizado pelo IFRS ao descrever sua missão institucional.

A elaboração de um plano de capacitação é uma exigência legal preconizada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP (Decreto 9.991/2019), o qual é denominado Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Para Chiavenato (2014), o planejamento das ações de capacitação deve ser precedido de um diagnóstico ou levantamento de necessidades e deve ser desenhado de forma a englobar um conjunto integrado e coeso de ações alinhadas aos objetivos organizacionais. No IFRS, esse plano especifica as ações de qualificação ou aperfeiçoamento a serem realizadas em um determinado exercício em cada unidade organizacional, sendo precedido do levantamento das necessidades de capacitação (LNC) (IFRS, 2014).

A capacitação de servidores no IFRS

No IFRS, a capacitação dos servidores é competência da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), mais especificamente do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), ao qual, entre outras atribuições, compete “planejar, executar, acompanhar e avaliar ações de capacitação” (IFRS, 2018a, p. 23). Esse é o setor de atuação da mestrandia desde o ano de 2013, o que justifica, do ponto de vista pessoal, o interesse na pesquisa desenvolvida. Orientar a condução do processo de planejamento de capacitação das unidades organizacionais (reitoria e *campi*) é uma das atribuições do setor em que a mestrandia colabora no seu cotidiano de trabalho.

A partir dos conceitos, perspectivas da EPT e do princípio educativo do trabalho estudados no mestrado, passou-se a entender que a capacitação de servidores do IFRS deve ser pautada nos mesmos princípios da formação integral que orientam a atuação da instituição, o que motivou a pesquisadora a buscar formas de conciliar a elaboração do plano de capacitação (PDP) a esses preceitos, já que as normativas que regem tema no âmbito federal apresentam que o foco da

capacitação dos servidores federais deve ser o desenvolvimento de competências, concepção oposta a formação omnilateral (RAMOS, 2003).

A especificidade e a singularidade de uma instituição como o IFRS exigem de seus servidores uma maior qualificação profissional, com uma gama de conhecimentos específicos, necessários para que sua missão se concretize. Nesse contexto, a capacitação tem grande relevância institucional, e um plano de capacitação, construído coletivamente, voltado aos objetivos e necessidades institucionais, mostra-se essencial.

Para a elaboração do PDP, deve-se considerar, além das possibilidades de capacitação previstas nos atos normativos (federais ou da própria instituição), que capacitação “se faz por meio do estudo, da reflexão, da discussão e da confrontação das experiências” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 520). Além de que

a organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional – político, científico, pedagógico – de toda a equipe. Dirigir uma escola implica conhecer bem o seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar experiências [...] (*ibid*, p. 460-461).

Deve-se considerar também que a cultura organizacional - compreendida como os fatores sociais, culturais e psicológicos que influenciam os modos de agir da organização - permeia a atuação da instituição e deve ser levada em consideração ao se planejar as ações de formação continuada, bem como deve-se considerar a natureza da instituição, os seus objetivos e finalidades (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Em termos de capacitação de servidores, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFRS, documento que orienta a atuação da instituição para o período de 2019 a 2023, determina que “promover a capacitação/qualificação dos servidores com foco nos objetivos estratégicos institucionais” é um dos objetivos estratégicos da instituição (IFRS, 2018b p. 112). O PDI ainda prevê metas institucionais para a capacitação de servidores, entre elas:

a) para a carreira docente:

- elevar a formação pedagógica em nível de licenciatura ou pós-graduação em conformidade da IN IFRS nº 01/2015, em, no mínimo, 80% do quadro de professores do IFRS;
- elaborar Programa de Recepção de Docentes em conformidade com artigo 24, da Lei nº 12.772/2012;

- elevar o número de doutores, em, no mínimo, 70% do quadro de professores do IFRS; (IFRS, 2018b, p. 355)

b) para a carreira TAE:

- elevar a qualificação, para que, no mínimo, 70% dos TAEs possuam titulação superior ao exigido ao cargo até 2023;
- elaborar o Programa de Iniciação ao Serviço Público do IFRS;
- revisar o Programa de Capacitação do Servidores do IFRS; (IFRS, 2018b p. 384)

Com isso, o planejamento de capacitação, além de uma exigência legal, é primordial para direcionar as ações de formação de servidores de uma instituição de ensino para a concretização de suas finalidades, objetivos e metas, pois refere-se às definições de quais ações pretende-se realizar em um determinado período. Dessa forma, buscar elementos para desenvolver meios de aprimorar esse planejamento se mostra de grande relevância.

Apresentando a pesquisa e o Produto Educacional

A pesquisa a ser apresentada a seguir foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) do *Campus* Porto Alegre do IFRS, na linha de pesquisa Práticas Educativas em Educação Profissional e Tecnológica. Buscou investigar como ocorre o processo de planejamento de capacitação no IFRS e identificar elementos para o seu aprimoramento a partir dos preceitos da EPT. Contou com ampla pesquisa exploratória, a fim de conhecer a legislação nacional e normativas internas do IFRS sobre planejamento de capacitação, compreender como ocorre esse planejamento na instituição e identificar aproximações, avanços e/ou distanciamentos entre o que é preconizado pelas normativas federais e as normativas do IFRS em relação ao tema. Por fazer parte de um mestrado profissional, objetivou também a elaboração de um produto educacional (PE), o qual foi denominado Guia de Planejamento da Capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores (Apêndice A).

Os referenciais teóricos da EPT, que fundamentaram tanto a pesquisa como a proposta do Guia, pautaram-se em autores como Araújo e Frigotto (2015), Ciavatta (2005, 2008), Kuenzer (2002, 2004, 2016), Ramos (2002a, 2002b, 2003, 2008, 2010), Saviani (2007), entre outros.

O produto educacional (PE), por sua vez, foi desenvolvido para ser utilizado num espaço não-formal de educação (GOHN, 2006). A elaboração do PE foi fundamentada nos eixos conceitual, pedagógico e comunicacional de Kaplún (2003) e nas tipologias de aprendizagem propostas por Zabala (1998). Já a sua avaliação pautou-se em Leite (2018).

Por fim, destaca-se que a pesquisa apresentada a seguir foi textualmente estruturada em: a) introdução; b) referenciais teóricos: capítulo em que se apresenta a capacitação de servidores fundamentada nos preceitos da EPT; c) metodologia; d) resultados; e) considerações finais; f) apêndices: que incluem o produto educacional desenvolvido; f) anexos.

1 INTRODUÇÃO

O IFRS¹ é uma autarquia federal, cuja reitoria está localizada em Bento Gonçalves-RS, possui 17 *campi* em 16 cidades (IFRS, 2017a) e tem como missão

ofertar educação profissional, científica e tecnológica, inclusiva, pública, gratuita e de qualidade, promovendo a formação integral de cidadãos para enfrentar e superar desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, garantindo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e em consonância com potencialidades e vocações territoriais (IFRS, 2018b, p. 44).

De acordo com dados da Plataforma Nilo Peçanha² (PNP), o IFRS conta com aproximadamente 2.300³ profissionais que contribuem para o ensino e a aprendizagem em EPT. Para o IFRS “todos os trabalhadores envolvidos nos processos e atos educativos são considerados trabalhadores da educação” (IFRS, 2018b, p. 34). Assim, docentes e TAEs são considerados profissionais da educação. O nível de qualificação dos servidores é apresentado no Quadro 1.

¹ Mais informações sobre o IFRS podem ser consultadas no *site* institucional, disponível em: <https://ifrs.edu.br/institucional/sobre/>.

² A PNP é uma plataforma estatística do Ministério da Educação para análise de dados e indicadores da RFEPCT (BRASIL, 2020b).

³ Salienta-se que, até 15/03/2020, a Plataforma Nilo Peçanha apresentava dados referentes ao ano de 2018, em 17/06/2020, foi publicada a PNP ano base 2019, sendo possível apresentar dados mais atuais sobre os servidores do IFRS, o mesmo não ocorreu em relação ao Produto Educacional (PE), haja vista a sua apresentação para avaliação da aplicação imediata em 11/05/2020. A plataforma apresenta os seguintes números de profissionais no IFRS: a) TAE: 984, em 2018, 962, em 2019; b) docentes efetivos: 1081, em 2018, 1165, em 2019; c) docentes substitutos/temporários: 180, em 2018, 178, em 2019. Não foram evidenciados números relativos aos profissionais contratados como terceirizados, por isso a quantidade foi expressa de forma aproximada (BRASIL, 2020b).

Quadro 1 – Nível de qualificação dos servidores do IFRS.

Nível de Qualificação dos Docentes	Efetivos (2018)	Substitutos/ temporários (2018)	%	Efetivos (2019)	Substitutos/ temporários (2019)	%
Doutores	436	39	38%	589	34	46%
Mestres	571	94	53%	512	88	45%
Especialistas	62	22	7%	57	20	6%
Graduados	12	25	3%	6	36	3%
Ed. Básica	s/i	s/i	-	1	0	0%
Total	1.081	180	100%	1.165	178	100%
Nível de Qualificação dos TAE	Efetivos (2018)	Substitutos/ temporários (2018)	%	Efetivos (2019)	Substitutos/ temporários (2019)	%
Doutorado	27	n/a	3%	40	n/a	4%
Mestrado	168	n/a	17%	228	n/a	24%
Especialização	406	n/a	41%	399	n/a	41%
Graduação	222	n/a	23%	192	n/a	20%
Técnico	83	n/a	8%	103*	n/a	11%
Ensino Médio	65	n/a	7%		n/a	
Ensino Fund.	13	n/a	1%		n/a	
Total	984	n/a		962	n/a	100%

*A PNP de 2020 (ano base 2019) não descreve esses dados separadamente como descreveu em 2019 (ano base 2018).

Legenda: s/i – sem informação; n/a – não se aplica.

Fonte: Adaptado de Brasil (2020b).

Essas formações são nas mais variadas áreas e, para garantir a qualidade⁴ da educação ofertada pelo IFRS, faz-se necessário aprimorar, por meio da capacitação, os conhecimentos dos servidores para seus diferentes fazeres profissionais.

A capacitação de servidores de um Instituto Federal não deve ser restringida ao mero treinamento⁵ (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Ela deve ser

⁴ Conforme Sobrinho (2019), entende-se qualidade na educação como formação plena, consistente, em todas as dimensões, deve prezar pela universalização e permanência dos estudantes, deve ter pertinência social e relevância científica.

⁵ Na área da Administração, de acordo com Chiavenato (2014), o conceito de treinamento refere-se à preparação das pessoas para o exercício de suas funções, um meio de desenvolver competências,

compreendida de forma omnilateral, proporcionando ao servidor formas de ampliar seus conhecimentos e capacidades, de criar-se e recriar-se, ontologicamente, sem desconsiderar os objetivos e as finalidades da instituição da qual faz parte, pois, de acordo com Ciavatta (2005), a formação integral deve ocorrer em todos os campos onde há preparação para o trabalho.

Por se tratar de uma autarquia federal, ao IFRS aplicam-se as disposições da PNDP (Decreto 9.991/2019⁶), que objetiva promover o “desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”. Essa normativa, além de regulamentar dispositivos da Lei nº 8.112/90, quanto às licenças e aos afastamentos para ações de capacitação, alterou a forma como as instituições devem elaborar seus planos de capacitação, condicionando a realização de qualquer ação de capacitação à previsão neste documento, além de determinar que as instituições enviem seus planos ao SIPEC⁷ que emitirá manifestação técnica sobre sua viabilidade (BRASIL, 2019a).

Diante desse cenário, esta pesquisa tem por objetivo investigar como ocorre e como pode ser aprimorado o planejamento das ações de capacitação no IFRS, em uma perspectiva de formação integral, à luz da legislação e normativas internas vigentes e dos preceitos da EPT.

Os objetivos específicos compreendem:

a) conhecer a legislação nacional pertinente ao planejamento de capacitação de servidores públicos federais e as normativas internas do IFRS sobre o mesmo tema;

b) compreender como ocorre o planejamento das ações de capacitação no IFRS;

torando-as mais produtivas, inovadoras e que contribuam com a empresa. Na área da educação, treinamento reporta-se ao Comportamentalismo, que fundamentou o enfoque tradicional da educação e a separação entre os conhecimentos técnicos dos propedêuticos no âmbito da educação profissional, ou seja, é diretamente oposto à formação integral.

⁶ O Decreto 9.991/2019 está em vigor desde 06/09/2019. Esse documento revogou o Decreto 5.707/2006 que versava sobre a mesma temática (BRASIL, 2019a).

⁷ SIPEC é a sigla para Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal. O SIPEC integra os Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal (APF), trata-se da organização administrativa da APF, tem como atribuição a organização das “atividades de administração de pessoal civil do Poder Executivo Federal da administração direta e das autarquias” (BRASIL, 1970).

c) identificar as aproximações, distanciamentos e avanços entre a legislação federal e as normativas internas do IFRS, quanto ao planejamento das ações de capacitação;

d) elaborar um Produto Educacional para o planejamento das ações de capacitação no IFRS, contendo informações relevantes para esse processo, as normativas federais e internas que regem o tema e uma proposta metodológica de elaboração do PDP, à luz dos preceitos da EPT.

A fim de contextualizar a pesquisa sob a perspectiva da EPT, no capítulo seguinte, são apresentados os referenciais teóricos que fundamentam a capacitação de servidores orientada pela formação integral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Capacitação, desenvolvimento ou Formação Continuada

Segundo a PNDP, para garantir a excelência na atuação dos órgãos, é necessário promover o desenvolvimento dos servidores (BRASIL, 2019a). A Instrução Normativa (IN) da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) 201/2019 apresenta ação de desenvolvimento ou capacitação como “toda e qualquer ação voltada para o desenvolvimento de competências, organizada de maneira formal, realizada de modo individual ou coletivo, presencial ou a distância, com supervisão, orientação ou tutoria” (BRASIL, 2019c).

No âmbito da gestão escolar⁸, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 520) afirmam que “ações de desenvolvimento profissional são as que se destinam à formação continuada” dos profissionais da educação. Em uma instituição de ensino, “se sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana”, trata-se de uma “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais”, diferenciando-se, assim, das empresas convencionais (*ibid*, p. 437). Essa característica deve ser considerada ao se planejar a capacitação dos profissionais que a compõem.

Na EPT, os processos de capacitação são de extrema importância, pois visam aprimorar os conhecimentos, melhorar qualitativamente os trabalhos realizados, refletir sobre fazeres de maneira crítica, a fim de assegurar a qualidade do ensino (VIEIRA; VIEIRA; BELUCAR, 2018). E, no caso dos Institutos Federais, a atuação de todos os profissionais da educação deve convergir para garantia dos objetivos educacionais.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), as concepções democrático-participativas de gestão⁹ valorizam o desenvolvimento pessoal, a

⁸ Apesar da compreensão da complexidade administrativa e acadêmica dos Institutos Federais em comparação a outras escolas ou instituições de ensino, no contexto desta pesquisa é utilizado o termo gestão escolar a fim de acompanhar a literatura. Segundo Vieira (2007) a gestão escolar refere-se à esfera de abrangência dos estabelecimentos de ensino, envolvendo o projeto pedagógico, gestão de pessoas, recursos financeiros etc. No mesmo sentido, para Libâneo, Oliveira e Toschi, (2012, p. 436), a gestão ou organização escolar “refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos”.

⁹ A concepção democrática-participativa, que está centrada em uma forma coletiva de tomada de

qualificação profissional e a competência técnica. Para eles, os dilemas da capacitação recaem sobre a promoção de mudanças nas ideias e práticas profissionais.

Também é possível estabelecer uma relação entre o que é planejado para ser abordado nas ações de capacitação de servidores com o que expõem as teorias de currículo. Para Silva (2005, p. 15), “as teorias do currículo tendo decidido quais conhecimentos devem ser selecionados, buscam justificar por que esses conhecimentos e não aqueles devem ser selecionados”. Assim, a definição dos temas abordados e a forma como são abordados nas ações de capacitação de servidores têm, para o espaço institucional, a mesma relação do currículo para a educação.

2.2 Trabalho, Educação e Educação Profissional e Tecnológica.

Não se pode falar de capacitação de servidores de uma instituição de EPT sem referenciar o trabalho como princípio educativo. Nesse sentido, Saviani (2007, p. 154) afirma que “a essência do homem é o trabalho” e aquilo que “o homem é, é-o pelo trabalho”. Para ele, aprender a produzir a própria existência é um processo educativo e é por meio dele que o homem forma-se homem.

Disso decorre uma relação de identidade entre trabalho e educação, uma vez que o conceito de trabalho como princípio educativo está atrelado ao “caráter formativo do trabalho e da educação como ação humanizadora por meio do desenvolvimento de todas as potencialidades do ser humano” (CIAVATTA, 2008, p. 408).

Na EPT, o trabalho como princípio educativo deve balizar a atuação dos profissionais. A capacitação de servidores pode ser compreendida como uma forma de EPT, pois tem por finalidade o exercício de profissões (BRASIL, 2019e) e, segundo a Lei 9.394/1996¹⁰, abrange os cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional (BRASIL, 1996). Contudo, as ações voltadas para a formação de servidores também devem observar os preceitos da PNDP.

decisão, voltada para ações efetivas que possibilitem o atingimento dos objetivos específicos da instituição de ensino, “além de ser a forma de exercício democrático da gestão e um direito de cidadania, implica deveres e responsabilidades – portanto, a gestão da participação [...], por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada”. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 441).

¹⁰ Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

2.3 A capacitação de servidores sob a perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

A PNDP visa ao desenvolvimento de competências nos servidores federais e é composta por cinco instrumentos¹¹, um deles, é o PDP. A PNDP compreende competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função” (BRASIL, 2019a). Assim, verifica-se um alinhamento dessa política com a gestão por competências¹² amplamente debatida na área da Administração.

A IN 201/2019 possibilita a realização do levantamento das necessidades de desenvolvimento (LND), com consulta obrigatória às unidades dos órgãos ou entidades (BRASIL, 2019c), como uma alternativa ao diagnóstico de competências previsto na PNDP. A utilização da expressão LND está de acordo com a literatura da área da administração, que apresenta termos similares, tais como avaliação de necessidades de capacitação (ANTONELLO; PANTOJA, 2010) e levantamento das necessidades de treinamento (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004; CHIAVENATO, 2014).

Para Brandão e Guimarães (2001), o desenvolvimento de pessoas deve ser visto de forma ampla, proporcionando crescimento e autonomia. Para eles, a gestão por competências deve preparar o trabalhador para o trabalho de forma integral, auxiliando a instituição da qual faz parte a atingir suas finalidades e objetivos, gerando valor social ao indivíduo e valor econômico à organização. Do contrário, a gestão por competências poderá se configurar como mais uma forma de controle social de trabalhadores e manutenção das estruturas de poder nas organizações, contribuindo para a objetivação e individualização¹³ do trabalho.

¹¹ São instrumentos da PNDP: a) o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP); b) o relatório anual de execução do PDP; c) o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; d) o relatório consolidado de execução do PDP; e) os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Os dois primeiros instrumentos devem ser elaborados pelos órgãos ou entidades (BRASIL, 2019a).

¹² Para De Mello e Amâncio Filho (2010, p. 622), a gestão por competências objetiva “gerenciar o *gap* de competências que eventualmente existe na organização, visando minimizá-lo”, por meio do “mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional”. Para identificar esses *gaps* ou lacunas, segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 11), é necessário “estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa”.

¹³ Segundo Brandão e Guimarães (2001), a objetivação do trabalho ocorre quando, numa perspectiva quantitativa, procura-se estimar o valor da contribuição do trabalhador para o atingimento dos objetivos organizacionais. A individualização, por sua vez, reforça o individualismo como estratégia

Com essa crítica, inicia-se o debate sobre a formação integral dos servidores de uma instituição de EPT como o IFRS, em contraponto ao desenvolvimento de competências.

2.4 O debate sobre formação para o desenvolvimento de competências

No âmbito da educação, o debate sobre a formação para o desenvolvimento de competências surgiu na década de 1990, quando os conceitos de qualificação¹⁴ e competência foram equivocadamente considerados como sinônimos, principalmente por aqueles “setores menos ligados aos estudos acadêmicos sobre as relações entre educação e trabalho e, particularmente, aqueles ligados ao ensino médio e ao ensino técnico” (FERRETTI, 2004, p. 416).

A adoção do conceito de competências refletiu na formação dos trabalhadores. Na área da educação, surgiu a pedagogia das competências, e, nas empresas, intensificou-se a formação continuada. Na educação, a abordagem das competências, ao ignorar a formação do sujeito-político, mostrou-se instrumentalizante e tecnicista, individualizada e individualizante (DELUIZ, 2004).

Para Chinelli, Vieira e Deluiz (2013), o modelo de competências é incompatível com instituições cuja essência do trabalho não seja econômica. Diante disso, entende-se não ser possível a adoção do modelo para a capacitação dos profissionais de uma instituição de EPT.

Ramos (2003, p. 98) entende que a pedagogia das competências tem por finalidade a adaptação do indivíduo ao meio, defende “uma formação unitária, sintetizando formação geral e profissional, conhecimento científico e técnico, trabalho e cultura” e explica que a noção de competências tem seus fundamentos filosóficos e ético-políticos radicalmente opostos à práxis fundamentada pelo materialismo dialético.

Nessa perspectiva, se a capacitação de servidores de uma instituição de EPT deve proporcionar a formação integral desses profissionais e a PNDP reporta para a

para evitar a mobilização dos trabalhadores em prol de reivindicações coletivas.

¹⁴ Autores como Ramos (2002a, 2002b), Tartuce (2004) e Chinelli, Vieira e Deluiz (2013) entendem que o conceito de qualificação enquanto relação social (visão relativista) se sobrepõe ao de competência. Esse debate tem origem na sociologia do trabalho. Competência seria um dos elementos da qualificação. Qualificação, por sua vez, deve ser compreendida mais como uma “relação social complexa entre as operações técnicas, a estimativa de seu valor social e as implicações econômico-políticas que advém dessa relação, do que como estoque de saberes” (RAMOS, 2002a, p. 401). Para Tartuce (2004, p. 372), substituir o termo qualificação pelo termo competência não parece adequado, pois o termo qualificação abarca “aspectos sociais, econômicos, políticos e culturais presentes na classificação e na hierarquização dos empregos e das profissões”.

formação para o desenvolvimento de competências, a solução desse impasse encontra respaldo em Kuenzer (2002, 2004, 2016) que, em uma abordagem crítica¹⁵, concebe competência como práxis¹⁶. Para ela, o que caracteriza competência é a articulação entre teoria e prática e conceitua competência como

a capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida. Esta concepção de competência vincula-se a ideia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos (KUENZER, 2002, p.7).

O conceito de competência, então, articula conhecimento teórico, capacidade e vontade de atuar e, apesar dos conhecimentos integrarem as competências, com estas não devem ser confundidos, diferenciando assim o que, no conceito de práxis, é apresentado como teoria e ação. Dessa forma, “conhecimento teórico não é competência; da mesma forma, agir simplesmente também não é, embora, muitas vezes, assim se resolva o que está posto” (KUENZER, 2002, p. 7).

Kuenzer (2002, 2004, 2016), ao propor o conceito de competência como práxis, pauta a formação profissional pela formação integral do trabalhador e não para o desenvolvimento de subjetividades flexíveis, ou de saberes fragmentados.

A formação dos trabalhadores (capacitação) deve ser, então, orientada pela relação teoria e prática, compreendida enquanto práxis, articulando conhecimento científico e conhecimento tácito, parte e totalidade, desenvolvendo de forma integrada conteúdos, comportamentos e habilidades psicofísicas. Para o desenvolvimento de competências, os processos educativos devem ser sistematizados, intencionais e integrados ao processo de trabalho (fluxo), considerando as relações sociais e produtivas que conferem significado ao processo de trabalho da organização (KUENZER, 2002, 2004).

Dessa forma, ao se elaborar um plano de capacitação para profissionais da educação, deve-se ter o foco no processo de trabalho (ensino e aprendizagem)

¹⁵ Conforme Market (2002, p. 191), entende-se por abordagem crítica “aquela baseada na análise das dimensões integrais [...] de um conceito dialético de formação do homem”.

¹⁶ Práxis pode ser compreendida com a unidade teoria-prática que remete a transformação material da realidade. De acordo com Ramos (2010, p. 109), práxis e trabalho são “categorias fundamentais do pensamento marxiano e seu conteúdo se complementa na dinâmica social de produção material da existência humana”. Ou seja, práxis, enquanto atividade voluntária orientada a um determinado fim, remete a transformação material da realidade. Konder (1992, apud Ramos, 2010, p. 118) “vincula o conceito de práxis em Marx ao poder material do ser humano de intervir no mundo, e, por isto, uma atividade questionadora e inovadora, crítico-prática”.

como um norte. Deve-se relacionar a área específica de atuação do servidor às demais áreas da instituição, bem como ao contexto local e nacional, histórico e político, sempre considerando os objetivos e finalidades institucionais.

Entende-se, portanto, que o conceito de competência enquanto práxis coaduna com a omnilateralidade, e que as ações de capacitação do IFRS devem ter como objetivo a formação integral de seus servidores, orientada pela relação teoria e prática, parte e totalidade, de forma a desenvolver nos profissionais da educação condições de concretização da finalidade institucional.

2.5 A capacitação de servidores federais orientada pelos preceitos da formação integral

Assim como Ciavatta (2005), Araújo e Frigotto (2015) entendem que a formação integral deve ocorrer em todos os campos onde há preparação para o trabalho, é dessa forma que deve ser concebida a capacitação de servidores. Para eles, uma didática integradora deve ser orientada pela práxis e exige compromisso com a transformação social, permitindo que o estudante (servidor), de forma autônoma, interprete e aja sobre a realidade.

Ramos (2002a, p. 416) defende a formação ou capacitação profissional de forma totalizante, sem ficar restrita apenas a questões técnicas, operacionais e organizacionais, deve considerar as “mediações de ordem econômico-produtiva, físico-ambiental, sócio-histórica, cultural e política”. Para ela, a formação para o trabalho deve ocorrer de forma omnilateral, através da integração das dimensões trabalho (no sentido ontológico, de reprodução da existência e, no sentido histórico, relativo à prática econômica e aos meios de produção), ciência (conhecimentos produzidos pela humanidade) e cultura (valores éticos e estéticos que orientam as normas de conduta social) (RAMOS, 2008).

O planejamento de capacitação de profissionais da educação não deve ficar atrelado apenas ao caráter prático, de reprodução mecânica de formas operacionais. O movimento entre o conhecimento teórico e a sua relação com a prática é primordial, sendo que o ponto de partida deve ser o que é conhecido, para serem construídos novos significados. Metodologicamente falando, uma prática adequada para a efetivação da articulação entre teoria e prática, partindo do que já é conhecido, é a alternância de tempos e espaços, pedagogicamente mediada pelos diversos atores envolvidos nos processos (KUENZER, 2004).

Assim, para que as políticas e ações de capacitação do IFRS sejam orientadas pela formação integral de servidores, ao aplicar a PNDP à realidade da instituição, entende-se necessário adotar o conceito de competência enquanto práxis proposto por Kuenzer (2002, 2004, 2016), bem como deve-se observar os princípios da formação integral, propostos por Moura *et al* (2006): a) homens e mulheres como seres histórico-sociais, portanto capazes de transformar a realidade; b) trabalho como princípio educativo; c) pesquisa como princípio educativo; d) a realidade concreta como uma totalidade, síntese das múltiplas relações; e) interdisciplinaridade, contextualização e flexibilidade.

No âmbito do IFRS, o Programa de Capacitação da instituição ensaia uma aproximação à competência enquanto práxis (KUENZER, 2002, 2004, 2016) ao explicitar capacitação como um processo de aprendizagem que engloba ação e reflexão de forma sistêmica e ao propor que esses processos de aprendizagem observem a “natureza do processo educativo, função social e objetivos do IFRS” (IFRS, 2014). Porém, é importante destacar que tanto o Programa de Capacitação como o PDI do IFRS tangenciam a questão da formação omnilateral dos servidores da instituição.

O Programa de Capacitação, outrossim, apresenta vários elementos em consonância com a gestão por competências, pois é descrito como uma “ferramenta da gestão de pessoas em busca da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados à sociedade” em conformidade com a PNDP e os interesses institucionais, promovendo a “aquisição e o aprimoramento de competências individuais e institucionais”. Adota, ainda, o conceito de competência como o resultado de “conhecimentos, habilidades e atitudes construídos institucionalmente quando desenvolvido nos indivíduos que compõem o corpo de servidores” (IFRS, 2014).

Considerando a missão do IFRS, que reporta à formação integral, defende-se que as ações de capacitação dos seus servidores devem ser orientadas pela omnilateralidade. A fim de atender a essa premissa, sem afastar as disposições da PNDP, as quais o IFRS se subordina, sugere-se a adoção do conceito de competência enquanto práxis (KUENZER, 2002, 2004, 2016) e os princípios da formação integral (MOURA, *et al* 2006) para orientar a capacitação dos servidores da instituição, inclusive na etapa de elaboração do PDP, pois esse conceito e esses princípios estão alinhados às bases teóricas da EPT que alicerçam a missão da instituição.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa, uma vez que se preocupa com o aprofundamento da compreensão de aspectos de uma organização (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). É classificada como pesquisa exploratória, pois, visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GIL, 2002, p. 41). Tem natureza aplicada, uma vez que “objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 35), o que, no contexto desta pesquisa, significa investigar uma situação real, aplicada ao cotidiano de trabalho da mestrandia e que tem como questão central o estudo do processo de planejamento de capacitação do IFRS.

O *lócus* da pesquisa é o IFRS. Participaram servidores com experiência no processo de planejamento de capacitação, da área de gestão de pessoas e gestores da instituição.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFRS (Anexo A), tendo autorização institucional para sua realização (Anexo B).

O caminho metodológico percorrido para investigar como ocorre e como pode ser aprimorado o planejamento das ações de capacitação no IFRS, em uma perspectiva de formação integral, à luz da legislação e normativas internas vigentes e dos preceitos da EPT, é apresentado a seguir.

3.1 Normativas sobre planejamento de capacitação

Para conhecer a legislação nacional pertinente ao planejamento da capacitação de servidores públicos federais e as normativas internas do IFRS sobre o mesmo tema, recorreu-se à pesquisa documental em normativas da esfera federal (decretos, instruções normativas, portarias etc.) e normativas do IFRS (resoluções do Conselho Superior – CONSUP, portarias, instruções normativas etc.). Os atos normativos identificados foram organizados e sistematizados em quadro (Apêndice B) e analisados segundo a Análise Textual Discursiva (ATD) (MORAES, 2003).

3.2 Compreender como ocorre o planejamento das ações de Capacitação no IFRS

Para compreender como ocorre o planejamento das ações de capacitação no

IFRS, contou-se com três vias de investigação (pesquisa documental, aplicação de questionário e realização de entrevistas) detalhadas a seguir:

a) Pesquisa documental¹⁷: ampliou-se a pesquisa documental iniciada a partir das normativas federais e do IFRS sobre o planejamento de capacitação (Apêndice B) a outros tipos de documentos, em especial: 1) LNCs¹⁸ das unidades organizacionais do IFRS; 2) Planos Anuais de Capacitação¹⁹ (PACs), disponíveis a partir do ano de 2017 até 2019; 3) Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do ano de 2020; 4) Manifestação Técnica do SIPEC sobre o PDP 2020 do IFRS; 5) comunicados (memorandos e ofícios) de início do processo de planejamento da capacitação, entre outros. Os dados oriundos dessa etapa foram organizados e sistematizados por grupos e tipos de documentos, e a análise desses dados ocorreu por meio da ATD (MORAES, 2003).

b) Aplicação de questionário de pesquisa (Apêndice C): elaborado a fim de entender como o planejamento de capacitação se efetiva nas unidades do IFRS, foi desenvolvido via formulário eletrônico (*Google Forms*), formatado para ser anônimo, com 21 questões abertas e fechadas (GIL, 2008). As questões apresentadas visavam investigar a experiência dos participantes com o tema, se as suas unidades organizacionais realizavam o plano de capacitação, como esse processo se desenrola (etapas e atores), aspectos positivos, dificuldades encontradas etc.

Antes de ser aplicado, o questionário de pesquisa passou por um pré-teste (GIL, 2008) com cinco servidores do IFRS que já haviam atuado no planejamento de capacitação.

A aplicação do questionário de pesquisa foi efetuada eletronicamente, ele foi encaminhado por e-mail aos profissionais com experiência no planejamento de capacitação e coletou respostas de 17 de outubro a 6 de novembro de 2019. Estes participantes/profissionais foram os membros da Comissões de Organização e Acompanhamento (COA) das unidades organizacionais, que é composta por um representante da área de gestão de pessoas, um representante da CIS²⁰ e um

¹⁷ A pesquisa foi realizada considerando documentos do ano 2015 a 15/03/2020. Cabe ressaltar que, para alguns documentos, o período de início foi posterior a 2015, considerando o início de suas publicações.

¹⁸ Disponíveis em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/levantamento-das-necessidades-de-capacitacao/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

¹⁹ Disponíveis em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

²⁰ CIS é a sigla para Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, prevista pela Lei 11.091/2005 (art. 22, § 3º) (BRASIL, 2005).

representante da CPPD²¹, e outros gestores informados pelas unidades. Foram identificados 70 profissionais que atuavam no planejamento de capacitação, aos quais o questionário foi encaminhado, obtendo-se 23 respostas (33%). Para fins desta pesquisa, os participantes foram identificados de R1 a R23, conforme a ordem de respostas recebidas.

Os dados obtidos a partir das respostas ao questionário de pesquisa foram organizados em gráficos e quadros (Apêndice D). Para a análise dos dados das questões fechadas, foi efetuada a tabulação simples (GIL, 2008). Para as questões abertas, o conteúdo foi analisado segundo a ATD (MORAES, 2003).

c) Realização de entrevistas semiestruturadas: com o avanço da pesquisa, percebeu-se a necessidade de aprofundar o entendimento de como ocorre o planejamento de capacitação no IFRS, em especial, situações a serem aprimoradas e os desafios encontrados no processo. Para isso, foram convidados para entrevistas semiestruturadas (roteiro no Apêndice E) 15 servidores do IFRS com experiência no planejamento de capacitação (identificados dentre os 70 aos quais o questionário foi encaminhado) de nove unidades organizacionais que apresentaram dados mais significativos por meio do questionário e cujo aprofundamento poderia contribuir com o desenrolar do estudo. Efetivaram-se 13 entrevistas, conforme Quadro 2, com servidores de sete unidades: Reitoria, *Campus* Bento Gonçalves, Farroupilha, Feliz, Porto Alegre, Rolante e Veranópolis.

Quadro 2 – Entrevistas semiestruturadas realizadas no processo de pesquisa.

Entrevista	Data	Tempo de duração (hh:mm:ss)	Quantidade de participantes/ Identificação dos participantes
1	29/10/2019	0:59:53	1 (E2)
2	26/11/2019	0:27:03	1 (E3)
3	27/11/2019	0:31:28	1 (E4)
4	27/11/2019	0:38:51	1 (E5)
5	28/11/2019	0:52:32	2 (E6.1 e E6.2)
6	09/12/2019	0:54:57	1 (E7)
7	12/12/2019	0:56:42	1 (E8)
8	18/12/2019	1:19:23	1 (E9)
9	18/12/2019	1:06:00	1 (E10)
10	19/12/2019	2:28:45	1 (E11)
11	17/01/2020	0:16:43	2 (E12.1 e E12.2)

Fonte: Elaborado pela autora.

²¹ CPPD é a sigla para Comissão Permanente de Pessoal Docente, prevista pela Lei 12.772/2012 (art. 26) (BRASIL, 2012a).

Todas as entrevistas foram transcritas, as falas dos entrevistados foram organizadas por assunto (Apêndice F), e o conteúdo foi analisado pela ATD (MORAES, 2003).

3.3 Identificação das aproximações, distanciamentos ou avanços

Para identificar as aproximações, distanciamentos ou avanços entre a legislação federal e as normativas internas do IFRS quanto ao planejamento de capacitação, a partir da leitura e interpretação dos atos normativos federais (Decreto 9.991/2019 e a IN SGP 201/2019) e do IFRS (Programa de Capacitação) (Apêndice B), foram identificados nove elementos de comparação que permitiram confrontar o que é preconizado pelas normativas federais com o que dizem as normativas do IFRS em relação a cada elemento e, com isso, constatar a existência de aproximação, avanço ou distanciamento. Os resultados dessa etapa encontram-se no Quadro 4 e foram analisados efetuando-se a contagem da frequência das aproximações, avanços ou distanciamentos verificados.

3.4 Produto Educacional

A partir dos resultados desta pesquisa, elaborou-se o “Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores” (Apêndice A), produto educacional voltado para o planejamento das ações de capacitação no IFRS contendo: a) informações relevantes para esse processo; b) as normativas federais e internas que regem o tema; c) uma proposta metodológica de elaboração do PDP, à luz dos preceitos da EPT. O PE é destinado aos membros das COAs, servidores da área de gestão de pessoas e gestores do IFRS.

O Guia de Planejamento da Capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores, foi apresentado ao público ao qual se destina por e-mail, em um arquivo *.pdf*, juntamente com um questionário eletrônico anônimo (*Google Forms*) destinado à sua avaliação (Apêndice H).

O questionário de avaliação do PE contou predominantemente com questões fechadas (GIL, 2008), que visavam avaliar a estética, organização, capítulos, estilo de escrita, conteúdo e aplicabilidade do material educativo (LEITE, 2018). Foi encaminhado a 191 servidores (membros das COAs, servidores da área de gestão de pessoas, reitor, pró-reitores, diretores-gerais dos *campi*, gestores da área de desenvolvimento institucional e da área de orçamento/finanças dos *campi*). As

respostas foram coletadas de 11 a 24 de maio de 2020, obtendo-se 29 adesões (15%). Para apresentação dos resultados, os avaliadores foram identificados de A1 a A29, conforme a ordem de respostas recebidas.

Os dados produzidos foram organizados em gráficos e quadros (Apêndice I). Para a análise dos dados das questões fechadas, foi efetuada a tabulação simples (GIL, 2008). Os dados da única questão aberta foram analisados segundo a ATD (MORAES, 2003).

3.5 Análise Textual Discursiva (ATD)

A ATD é uma técnica de análise de dados muito utilizada nas pesquisas qualitativas, uma vez que transita entre a análise de conteúdo e análise de discurso (MORAES; GALIAZZI, 2006). Esta técnica foi utilizada, porém não foi a única.

Os textos que compõem o *corpus* da pesquisa foram inicialmente desconstruídos, o que permitiu a identificação das categorias e subcategorias de análise (Quadro 3), a interpretação e a construção de novos significados em relação ao fenômeno investigado (MORAES, 2003).

As categorias de análise foram definidas pelo método misto, pois as categorias principais foram definidas *a priori*, com base no método dedutivo (do geral para o particular), e as subcategorias emergiram das informações contidas no *corpus*, através do método indutivo (do particular para o geral) (MORAES, 2003).

Quadro 3 – Categorias e subcategorias de análise.

Categoria	Subcategoria
Planejamento de Capacitação no IFRS	Disposições dos atos normativos e outros documentos da esfera federal sobre planejamento de capacitação.
	Disposições dos atos normativos e outros documentos do IFRS sobre planejamento de capacitação.
	Caracterização dos participantes da pesquisa.
	Percepções dos participantes da pesquisa sobre o planejamento de capacitação no IFRS.
	Análise comparativa das disposições legais da esfera federal com as normativas do IFRS
Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores.	Caracterização dos participantes da pesquisa que avaliaram o Guia.
	Percepções dos avaliadores sobre o Guia.

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se, dessa forma, que a ATD recaiu sobre: a) dados obtidos por meio da pesquisa documental a normativas e outros documentos relativos ao

planejamento de capacitação da esfera federal e do IFRS (Apêndice B); b) dados obtidos com a aplicação do primeiro questionário (Apêndice D); c) dados obtidos nas entrevistas realizadas (Apêndice F); d) dados obtidos com a aplicação do questionário de avaliação do PE (Apêndice I), os quais foram subsídios essenciais para conhecer como ocorre e como pode ser aprimorado o planejamento de capacitação no IFRS, em uma perspectiva de formação integral, à luz da legislação e normativas internas vigentes e dos preceitos da EPT.

4 RESULTADOS

4.1 Normativas federais e do IFRS pertinentes ao planejamento de capacitação

Para conhecer a legislação nacional pertinente ao planejamento de capacitação de servidores públicos federais e as normativas internas do IFRS sobre o mesmo tema, recorreu-se à pesquisa documental²² em atos normativos federais (decretos, instruções normativas, portarias etc.) e institucionais (resoluções do CONSUP).

Em setembro de 2019 o Decreto nº 5.707/2006²³ foi revogado pelo Decreto nº 9.991/2019, que (re)instituiu a PNDP. O planejamento de capacitação passou a ser denominado de PDP.

Em relação ao PDP, há também as disposições da IN SGP 201/2019 e da Portaria Conjunta SGP e ENAP²⁴ nº 102/2019. Notas técnicas²⁵ (NT) sobre o PDP também foram expedidas pelo SIPEC, são elas: NT SEI nº 142/2020/ME²⁶, NT SEI nº 10.699/2019/ME²⁷, NT SEI nº 3.394/2020/ME²⁸, NT SEI nº 4.319/2020/ME²⁹ e NT SEI nº 4.369/2020/ME³⁰.

No IFRS, o principal ato normativo identificado sobre planejamento de capacitação foi o Programa de Capacitação (Resolução CONSUP IFRS 114/2014),

²² Para esta pesquisa, foram considerados os atos normativos federais e do IFRS vigentes em 15 de março de 2020, data em que a coleta de dados foi consolidada.

²³ Aprofundamento sobre o que dispunha o Decreto 5.707/2006 pode ser consultado no artigo: Marin, A; Nichele, A. A capacitação de servidores do IFRS sob a perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP. **ScientiaTec**: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS, Edição Especial 4º Seminário de Pós-Graduação do IFRS, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 57-81, junho 2020. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec>. Acesso em: 18 jun. 2020.

²⁴ ENAP é a sigla para Escola Nacional de Administração Pública.

²⁵ Em que pese, uma nota técnica não seja considerada um ato normativo, de acordo com a Orientação Normativa (ON) da Secretaria de Gestão Pública (SEGEP/MP) nº 7/2012, as manifestações do órgão central do SIPEC vinculam os órgãos setoriais (IFRS) ao seu fiel cumprimento (BRASIL, 2012b). Em pesquisa ao Sigepe Legis (Portal de Legislação de Pessoal do Governo Federal), até 15/03/2020, foram identificadas 12 NTs que versam sobre a nova PNDP, dessas, cinco trazem orientações sobre aspectos relacionados ao PDP. Os descritores utilizados para a pesquisa foram: 'PNDP', 'PDP', 'afastamento', 'licença capacitação' e 'treinamento' (BRASIL, 2020c).

²⁶ Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19901>. Acesso em: 15 mar. 2020.

²⁷ Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19912>. Acesso em: 15 mar. 2020.

²⁸ Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19902>. Acesso em: 15 mar. 2020.

²⁹ Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19903>. Acesso em: 15 mar. 2020.

³⁰ Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19904>. Acesso em: 15 mar. 2020.

que utiliza o termo Plano Anual de Capacitação (PAC) ao se referir ao plano de capacitação.

Os atos normativos federais e do IFRS pesquisados estão sistematizados no Apêndice B, juntamente com outros documentos estudados, pois, com o andamento do estudo, fez-se necessário ampliar a pesquisa documental a outros tipos de documentos, tais como: comunicados, relatórios, publicações em *sites* etc. As disposições desses atos normativos com relevância para o contexto desta pesquisa são apresentadas a seguir.

4.1.1 Disposições das normativas e outros documentos federais sobre planejamento de capacitação

Segundo as normativas federais pesquisadas, as instituições devem elaborar anualmente o PDP, que vigorará no ano seguinte, com a finalidade de elencar as ações de capacitação necessárias à consecução dos objetivos institucionais, sendo a gestão de pessoas a responsável pela elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PDP, por meio do Sistema SIPEC (BRASIL, 2019a, 2019c).

O PDP, segundo o Decreto 9.991/2019, preferencialmente será precedido por diagnóstico de competências (BRASIL, 2019a), denotando a aproximação da PNDP com a formação para o desenvolvimento de competências, concepção contrária a formação integral (RAMOS, 2003) defendida no presente estudo. A IN SGP 201/2019 prevê a realização do LND, cabendo à gestão de pessoas do órgão a definição da metodologia a ser utilizada, sendo obrigatória a consulta às unidades (servidores e gestores) (BRASIL, 2019b, 2019c).

Após realizado o diagnóstico de competências ou o LND, as instituições deverão elaborar seus PDPs, elencando as ações de desenvolvimento que serão realizadas, o público dessas ações, a previsão de investimento e outras informações. O PDP deverá ser apreciado pela autoridade máxima do órgão e, após aprovado, será encaminhado ao SIPEC até o dia 15 de junho de cada ano (BRASIL, 2019a, 2019c).

Após receber o PDP, o SIPEC o analisará e, até o dia 30 de novembro de cada ano, “disponibilizará manifestação técnica para orientar a execução das ações de desenvolvimento” (BRASIL, 2019a), que é importante para as instituições, pois, somente depois de sua expedição, é que os recursos financeiros destinados às ações de capacitação poderão ser utilizados.

A partir das disposições apresentadas, é possível compreender como as normativas e outros documentos federais determinam que o PDP deve ser realizado nas instituições. Aprofundamento sobre o planejamento de capacitação preconizado pela PNDP, tais como procedimentos de revisão, conteúdo da manifestação técnica e os encaminhamentos do PDP no âmbito do SIPEC estão disponíveis no Apêndice A.

4.1.2 Disposições das normativas internas do IFRS sobre o planejamento das ações de capacitação

Segundo o Programa de Capacitação do IFRS o planejamento das ações de capacitação é uma atribuição da COA e obedece a duas etapas: a) realização do LNC³¹; b) elaboração do PAC, que é o planejamento propriamente dito (IFRS, 2014).

O LNC trata-se de um estudo prévio que tem por finalidade “trazer à tona e tornar mais claros os possíveis caminhos de capacitação nos quais a organização deva investir” (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 97). Representa um momento de efetiva participação dos servidores nos rumos da capacitação da instituição.

O Programa de Capacitação do IFRS determina que o LNC é elaborado em um ano para vigência no seguinte e visa a identificação das necessidades de capacitação que irão compor o PAC, devendo ser elaborado em duas dimensões: a) dimensão individual (demandas individuais dos servidores), realizada até a segunda quinzena de maio de cada ano; b) dimensão coletiva/institucional, observando a constituição/identificação das equipes de trabalho, até a segunda quinzena de abril e a apresentação das demandas de capacitação dessas equipes até a segunda quinzena de maio de cada ano (IFRS, 2014).

Após realizado o LNC, a COA de cada unidade deve elaborar o PAC³², até a segunda quinzena de junho, especificando ações de qualificação ou aperfeiçoamento planejadas para determinado exercício (IFRS, 2014).

Cabe à DGP/Reitoria consolidar os planos das unidades e elaborar o PAC do

³¹ Por estar em conformidade com o que previa o Decreto 5.707/2006 (MARIN; NICHELE, 2020), o Programa de Capacitação do IFRS utiliza os termos Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) e Plano Anual de Capacitação (PAC). Quando da revisão do documento, essas nomenclaturas possivelmente mudarão para Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND) e Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), para adequação ao Decreto 9.991/2019. O IFRS provavelmente adotará o LND, tendo em vista a impossibilidade de realização de um diagnóstico de competências, pois a gestão por competências não foi implementada na instituição.

³² Até o ano de 2019 o IFRS elaborou o PAC, a partir do Decreto 9.991/2019 deverá elaborar o PDP.

IFRS, contemplando as necessidades da instituição como um todo, porém preservando a especificidade de cada unidade organizacional, até dezembro do ano anterior à vigência (IFRS, 2014).

Do exposto, percebe-se como o Programa de Capacitação do IFRS determina que o planejamento de capacitação deve ocorrer no IFRS. Informações mais detalhadas sobre as etapas, conteúdo, atores e cronograma desse planejamento constam no Apêndice A.

4.2 Como ocorre o planejamento de capacitação no IFRS

A compreensão como ocorre o planejamento das ações de capacitação no IFRS, bem como oportunidades e desafios percebidos, foi possível por meio dos dados produzidos mediante o caminho metodológico descrito na seção 3.2 deste texto.

A presente seção inicia-se com a caracterização dos participantes desta pesquisa e, na sequência, dedica-se a descrever como ocorre o levantamento de necessidades e o planejamento de capacitação na instituição, considerando os documentos pesquisados e as percepções dos participantes da pesquisa.

4.2.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

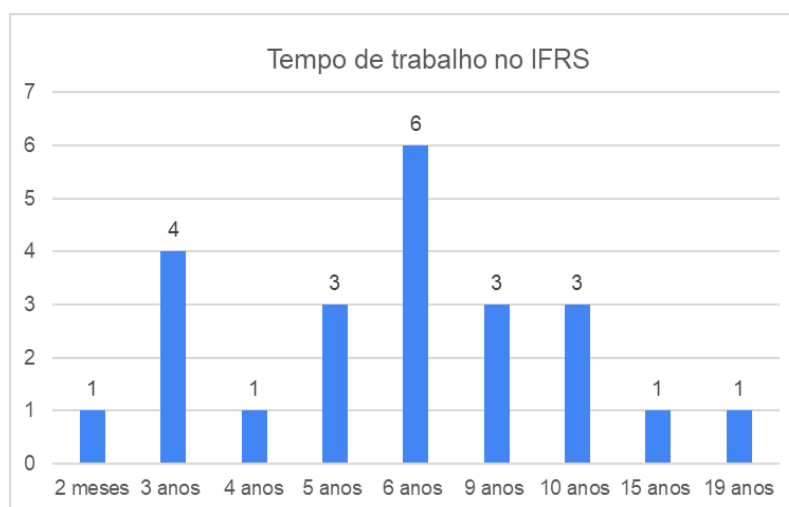
Foram convidados a participar da pesquisa 70 servidores do IFRS com experiência em planejamento de capacitação (membros da COA e outros gestores informados pelas unidades), mediante resposta a um questionário eletrônico (*Google Forms*), do qual 23 participaram (33%) (Apêndice D). Na sequência, apresenta-se a caracterização desses participantes quanto à unidade organizacional a qual pertencem, tempo de atuação no IFRS e tempo de experiência com planejamento de capacitação.

As unidades organizacionais dos participantes estão apresentadas na Figura 1, contemplando 12 das 18 unidades do IFRS.

Figura 1 - Unidades Organizacionais dos participantes.

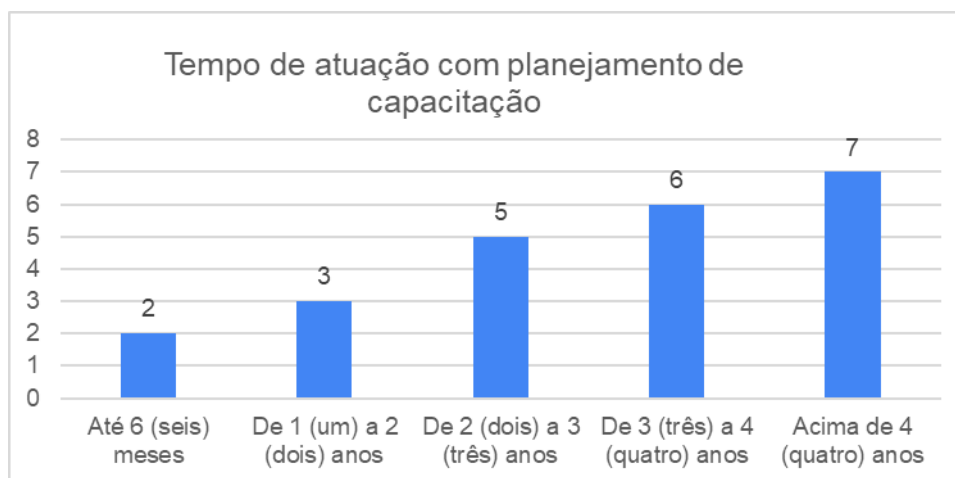
Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao tempo de atuação no IFRS, verificou-se que 74% (17) dos participantes têm mais de cinco anos de instituição (Figura 2).

Figura 2 - Tempo de atuação no IFRS.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à experiência com planejamento de capacitação, constatou-se que 57% (13) dos participantes tem três ou mais anos de experiência (Figura 3).

Figura 3 - Tempo experiência com planejamento de capacitação.

Fonte: Elaborado pela autora.

A caracterização apresentada permitiu constatar que os participantes da pesquisa têm ampla experiência tanto no IFRS quanto com planejamento de capacitação. Dessa forma, suas percepções, juntamente com os dados da pesquisa documental, foram fundamentais para compreender como ocorre o planejamento de capacitação na instituição, que tem início a partir da realização do LNC.

4.2.2 Levantamento das Necessidades de Capacitação no IFRS

O LNC trata-se de um estudo que tem por finalidade conhecer as demandas de capacitação evidenciadas pelos servidores e pelas equipes de trabalho, embasando a elaboração do planejamento de capacitação do IFRS.

A partir das disposições dos documentos do IFRS sobre planejamento de capacitação (Apêndice B), constatou-se que a DGP/Reitoria encaminhou anualmente aos *campi* comunicados³³ de início do processo de planejamento, contendo orientações sobre as etapas a serem seguidas (LNC e PAC), o cronograma e os responsáveis pelo processo (COA), respeitando as determinações do Programa de Capacitação.

Junto aos comunicados, a DGP/Reitoria disponibilizou a planilha (compartilhada em *Google Drive*) para elaboração do LNC de cada unidade. De

³³ Tratam-se dos Memorandos Circulares DGP/IFRS 15/2014, 16/2015, 17/2015, 18/2015, 13/2016, 267/2017, 318/2018 e do Ofício Circular DGP/IFRS 17/2019, publicados no *site* institucional. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/levantamento-das-necessidades-de-capacitacao/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

2017³⁴ a 2020, a planilha foi formatada de forma a coletar as informações tanto da dimensão individual como da dimensão coletiva/institucional do LNC.

O LNC realizado pelas unidades é apresentado em planilhas que são publicadas³⁵ no *site* institucional. Da análise dessas publicações (Apêndice B), verificou-se que, de 2016 até 2019, todas as unidades organizacionais do IFRS o elaboraram, contudo, em 2020, uma unidade não o realizou³⁶.

O LNC é considerado importante para a instituição por 57% (13) dos participantes da pesquisa, outros 17% (4) o consideram muito importante (Apêndice D). Os participantes ainda destacam que um dos aspectos positivos do LNC é a possibilidade de reflexão sobre os fazeres profissionais frente aos objetivos institucionais, o que encontra aproximação com o conceito de competência enquanto práxis de Kuenzer (2002, 2004, 2016), pois possibilita aos servidores pensarem os próprios fazeres, articulando a parte (fazer específicos) com o todo (objetivos da instituição), tendo o processo de trabalho (ensino e aprendizagem) como foco, o que é fundamental para orientar o planejamento de capacitação pelos preceitos da formação integral. Isso é percebido nas falas de R15 e E5:

A importância do LNC/PAC reside, em ser um momento em que os servidores param suas atividades, para observar os documentos institucionais, dialogar com os colegas e projetar o que o futuro institucional promete aos seus fazeres. É um momento de refletir, mesmo que não se consiga executar a todas as ações de capacitação pretendidas [...] é momento de os servidores pensarem nas práticas, projetarem desafios, trilhar objetivos e saber o que será necessário fazer para que se consiga atingir determinados objetivos (R15).

Como aspecto positivo eu percebo muito o momento de parada, reflexão sobre os fazeres. Às vezes, a rotina administrativa da [unidade] não nos permite[...] parar para pensar o que precisa para se capacitar [...]Então, o levantamento ele funciona bem como momento de parada, de reflexão ou de arrumar um pouco de fluxos, ele provoca questionamentos de fluxos de processos para além da capacitação, isso é uma coisa positiva. Mas ele ainda está muito preso a rotina imediata dos servidores [...] (E5).

Ainda de acordo com percepção dos participantes da pesquisa, por outro lado, a baixa adesão dos servidores na elaboração do LNC é destacada como um

³⁴ Nos anos de 2015 e 2016, a dimensão individual do LNC foi realizada por questionário eletrônico (*Google Forms*) pela DGP/Reitoria (IFRS, 2020a).

³⁵ Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/levantamento-das-necessidades-de-capacitacao/>. Acesso em: 15 mar. 2020. Para fins deste estudo, foram analisadas (por amostragem) planilhas de todos os anos publicadas no *site* do IFRS a fim de conhecer o conteúdo por elas abordado. Este estudo contribuiu para a construção do conteúdo das ferramentas sugeridas para elaboração do PDP do IFRS que compuseram o PE vinculado a esta pesquisa.

³⁶ Caso tenha sido elaborado, não foi publicado no *site* do IFRS.

aspecto a melhorar. Houve manifestações dos participantes ressaltando que esse desinteresse em participar do LNC deve-se ao fato de que ações de capacitação podem ser realizadas sem estarem elencadas na ferramenta e, ainda, que há pouco envolvimento dos gestores das equipes no levantamento, fazendo com que as demandas apresentadas fiquem mais na esfera individual do que coletiva do setor (Apêndice D e F).

Por meio desta pesquisa, constatou-se que pode estar ocorrendo uma confusão conceitual entre o LNC e o plano propriamente dito (PAC). No levantamento, os servidores e equipes de trabalho apresentam tudo o que entendem como necessário em termos de capacitação. O PAC engloba o levantamento, mas refere-se às definições do que se pretende realizar dentro o que foi levantado, de acordo com a relevância institucional e a possibilidade de execução.

Após apresentar como ocorre o LNC, passa-se a descrever como ocorre o planejamento de capacitação no IFRS, que, no Programa de Capacitação, é denominado de PAC (IFRS, 2014).

4.2.3 Plano Anual de Capacitação no IFRS

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a capacitação pode ocorrer por iniciativa pessoal, mas, antes disso, trata-se de uma responsabilidade da instituição. Nessa perspectiva, tem-se a possibilidade de direcionar a formação dos servidores para a concretização da missão e objetivos institucionais por meio do planejamento de capacitação.

Nas disposições das normativas e outros documentos do IFRS sobre planejamento de capacitação, verificou-se que, no Programa de Capacitação, embora esteja previsto o conteúdo do PAC, não está descrita uma metodologia para a sua construção. Nos comunicados de início do PAC expedidos pela DGP/Reitoria para os planejamentos de 2018, 2019 e 2020³⁷, esta instruiu aos *campi* que a COA, após a realização do LNC, analisasse as informações coletadas e elaborasse o plano juntamente com a Direção-Geral e demais gestores da unidade, identificando e priorizando as demandas estratégicas de capacitação, detalhando as ações previstas, os investimentos financeiros necessários, a intenção de realizar turmas

³⁷ Tratam-se dos Memorandos Circulares IFRS/DGP nº 267/2017 e 312/2018 e do Ofício Circular IFRS/DGP nº 17/2019, disponíveis em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/levantamento-das-necessidades-de-capacitacao/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

internas e se haveria vagas destinadas às demais unidades³⁸ (IFRS, 2019a, 2018c, 2017b). Ou seja, que houvesse uma definição do que fazer e como fazer em termos de capacitação, verificando-se uma aproximação do plano com as teorias do currículo (SILVA, 2005), pois definir o que abordar e como abordar direciona a capacitação de servidores da mesma forma que o currículo direciona a educação.

Os planos elaborados pelas unidades estão publicados no *site* institucional. Nessas publicações, constatou-se que o primeiro PAC realizado no IFRS, após a vigência do atual Programa de Capacitação (2014)³⁹, ocorreu em 2017, relativamente ao mesmo ano e foi elaborado pela Reitoria, averiguou-se também que a maior parte das unidades organizacionais do IFRS realizou seus planejamentos de capacitação dos anos de 2018 a 2020, porém não foram todas.

O conteúdo dos PACs⁴⁰, da Reitoria, do ano de 2017, e Gerais⁴¹ do IFRS, de 2018 e 2019, foram analisados e verificou-se que apresentaram as ações de capacitação que se pretendia executar no ano de vigência do documento, observando tanto ações de qualificação (educação formal) como de aperfeiçoamento profissional, com destaque para concessão de bolsas de estudo, previsão de publicação de editais de afastamentos para estudos, eventos ou cursos desenvolvidos pelo próprio IFRS, etc. Descreveram também os valores relativos ao orçamento de capacitação⁴² discriminados por unidade organizacional (IFRS 2017c, 2018d, 2019d).

Sobre a oferta de ações de qualificação e aperfeiçoamento, 43% dos participantes da pesquisa entendem que a instituição deve manter um equilíbrio entre elas, porém, para 35%, esse equilíbrio deve ser observado, mas deve-se dar maior ênfase ao aumento do nível de escolaridade dos servidores. O que está em conformidade com o entendimento de Ramos (2002a) de que a capacitação de

³⁸ Nos comunicados dos anos anteriores, esse tipo de orientação não foi constatada.

³⁹ Investigou-se o período compreendido entre 2015 a 15 de março de 2020, conforme recorte temporal descrito na metodologia.

⁴⁰ Disponíveis para consulta em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

⁴¹ Os PACs gerais do IFRS do ano de 2018 e de 2019 apresentaram a compilação dos planos apresentados pelas unidades organizacionais.

⁴² No âmbito do IFRS, a destinação de recursos orçamentários para fins de capacitação de servidores está disciplinada no Programa de Capacitação. O artigo 64 do documento prevê que a instituição destinará, no mínimo 5% da matriz orçamentária para esta finalidade e que a gestão do recurso seria regulamentada posteriormente (IFRS, 2014). Apesar da questão relativa ao orçamento de capacitação impactar no processo de planejamento das ações de capacitação de uma instituição, tendo em vista os delineamentos necessários para a condução da pesquisa, esse tema não será aprofundado no presente estudo, apresentando-se como uma perspectiva de pesquisa futura.

servidores deve ser pensada para além das questões meramente técnicas e operacionais. Nesse contexto, entende-se que a oferta ou apoio à realização de cursos de pós-graduação (em especial *stricto sensu*) representa o fortalecimento de um dos princípios da formação integral propostos por Moura *et al* (2006) que é o princípio educativo da pesquisa.

Da análise dos dados desta pesquisa emergiram alguns aspectos a serem melhorados relativos ao planejamento de capacitação no IFRS, tais como: a) baixo envolvimento dos gestores das equipes de trabalho; b) pouca efetividade no trabalho da COA, sobrecarregando assim a gestão de pessoas; c) desvinculação do planejamento de capacitação com o planejamento/desenvolvimento institucional; d) baixa adesão dos servidores no processo de planejamento, em especial na etapa relativa ao LNC; e) restrições e incertezas quanto ao orçamento para investimentos em capacitação.

Relatos de entrevistas também citam a necessidade de tornar o planejamento um instrumento mais efetivo na instituição, no sentido de autorizar somente as solicitações de capacitações previamente planejadas. Consideração apoiada pela obrigatoriedade imposta pela PNDP, a qual determina que, para uma capacitação ser realizada, ela precisa estar prevista no PDP.

Segundo o PDI do IFRS, a capacitação dos servidores da instituição está muito atrelada “aos anseios pessoais dos servidores sem necessariamente haver uma vinculação aos objetivos estratégicos”, sendo necessária a criação de um “dispositivo que regule a forma como o planejamento das equipes de trabalho deve ser feito, a fim de apontar as metas e reais necessidades de capacitação para o período planejado” (IFRS, 2018b , p. 380).

A necessidade de vincular as ações de capacitação aos objetivos estratégicos é ratificada por E2, E4, E5, E6.1, E7, E8, E9 e E11. Na fala de E8, está exemplificado como uma ação de capacitação pode auxiliar no atingimento dos objetivos estratégicos da instituição, pois, na sua percepção, em seu *campus*, a realização de um curso de capacitação foi de extrema importância para a implantação de um curso de ensino médio integrado (Apêndice F). Tal situação encontra respaldo em Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), ao afirmarem que o desenvolvimento dos profissionais da educação deve estar articulado com o desenvolvimento institucional e, em Brandão e Guimarães (2001), ao defenderem

que os processos de gestão de pessoas (entre eles, a capacitação) devem vincular-se aos objetivos estratégicos da instituição.

Compreende-se também que capacitação de servidores em uma instituição de EPT como o IFRS, além de ser norteada pela missão e objetivos estratégicos expressos no PDI, deve ser orientada pelos mesmos princípios da formação integral que alicerçam a instituição. E, assim, o plano de capacitação deve ser elaborado de forma a alinhar conhecimento científico, trabalho e cultura (RAMOS, 2003), em processos educativos que integrem os espaços formativos às práticas laborais, articulando teoria e prática, parte e totalidade (KUENZER, 2002, 2004, 2016), de forma que o servidor compreenda não só o que deve ser feito, mas porque fazer (DELUIZ, 2004).

A seleção dos temas a serem abordados nessas ações deve ser guiada por princípios epistemológicos, metodológicos e ético-políticos (RAMOS, 2002a), de forma que provoquem reflexões e mudanças nos fazeres profissionais dos servidores que tornem possível a concretização da missão institucional de formar cidadãos para enfrentar e superar desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais.

4.2.4 O primeiro Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFRS

A partir da nova PNDP, o plano de capacitação passou a ser denominado de PDP e as instituições precisaram elaborá-lo já em 2019, para vigência em 2020. No IFRS, quando da publicação do Decreto 9.991/2019, as unidades organizacionais já haviam concluído a etapa do LNC. A maioria⁴³ já tinha elaborado e enviado seus PACs para a DGP e a reitoria estava em fase de finalização do PAC da unidade (que não chegou a ser concluído). Foi necessário, então, adequar os planejamentos já realizados às novas normativas e lançar o PDP no Sistema SIPEC.

A DGP/Reitoria, então, orientou que cada unidade organizacional fizesse uma nova análise dos dados do LNC e PAC 2020, a fim de adequar essas informações ao conteúdo de uma planilha (*Excel*) por ela disponibilizada e que foi construída com base nas informações requeridas pelo sistema SIPEC⁴⁴. Apresentou também uma

⁴³ No *site* do IFRS pode-se verificar a publicação dos Planos Anuais de Capacitação/2020 dos *campi* Alvorada, Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Porto Alegre, Rio Grande, Rolante, Sertão, Vacaria, Veranópolis e Viamão (IFRS, 2020a).

⁴⁴ Para fins de construção das propostas de ferramentas para elaboração do PDP apresentadas através de *link* e *QR code* na terceira parte do Guia de planejamento da capacitação do IFRS, o

relação de 19 necessidades a serem atendidas com ações de desenvolvimento formatadas em conjunto com os pró-reitores, com base no PDI (IFRS, 2019b).

A partir do retorno dessas planilhas com os PDPs dos *campi*, as informações foram compiladas e lançadas no sistema SIPEC pela DGP/Reitoria. Uma unidade organizacional não apresentou o seu PDP.

Desse trabalho de compilação das informações enviadas pelas unidades, resultou o lançamento do PDP do IFRS⁴⁵ com 21 necessidades de desenvolvimento no Sistema SIPEC, contemplando todas as necessidades estabelecidas pela gestão, sendo apenas três classificadas como não transversais (IFRS, 2020b). Na manifestação técnica⁴⁶ do SIPEC sobre o PDP do IFRS, constatou-se que, das 18 necessidades transversais informadas pelo IFRS, foram analisadas apenas 16. (BRASIL, 2020a).

Nesta dissertação, apresenta-se como ocorreu o planejamento de capacitação no IFRS até 15 de março de 2020, considerando, inclusive, as adequações necessárias para a elaboração do primeiro PDP da instituição, decorrentes da alteração da PNDP. A data indicada foi aquela em que a coleta de dados para esta pesquisa foi consolidada.

Constatou-se que o processo de planejamento de capacitação no IFRS observou as disposições do Programa de Capacitação, observando: a realização do levantamento das necessidades (LNC ou LND) nas dimensões individual e coletiva/institucional, e a elaboração do plano (PAC ou PDP). De 2018 a 2020, os planos recebidos de todas as unidades foram consolidados pela DGP/Reitoria, que elaborou o plano geral da instituição. Para 2020, o PDP foi encaminhado ao SIPEC via sistema específico para análise e manifestação técnica.

A partir da pesquisa realizada, verificaram-se aspectos positivos e avanços no processo de planejamento, bem como aspectos a serem aprimorados. Averiguou-se que a elaboração do plano de capacitação é uma prática que evoluiu ao longo dos últimos anos na instituição, mas que ainda está em fase de consolidação, visto que não foi elaborado em todas as unidades organizacionais de 2017 a 2019 (PAC) e em

conteúdo desta planilha foi minuciosamente estudado e considerado no conteúdo apresentado.

⁴⁵ Para consultar o PDP do IFRS lançado no Sistema SIPEC, basta acessar o *site* da instituição. Disponível em: www.ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao/. Acesso em 12 set. 2020.

⁴⁶ Para saber mais sobre o processo de análise do PDP do IFRS, é possível acessar a Manifestação Técnica do PDP do IFRS, publicada no *site* institucional. Disponível em: www.ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao/. Acesso em 12 set. 2020.

2020 (PDP), sendo esse um importantíssimo aspecto a ser melhorado, mediante um trabalho institucional individualizado junto às unidades que não o elaboraram.

Aumentar a participação dos servidores na etapa relativa ao LND foi constatada como uma situação a ser aprimorada, bem como aumentar o engajamento dos gestores das equipes de trabalho no LND, de forma que as demandas de capacitação atendam menos aos interesses individuais e mais aos interesses coletivos/institucionais, tendo os objetivos estratégicos de cada equipe e do IFRS como norte. Entende-se que tais problemas podem ser minimizados a partir de reuniões da COA com as equipes de trabalho e suas chefias para a elaboração do LND, na qual se possibilite aos servidores a reflexão sobre seus fazeres frente às metas e aos objetivos institucionais, em uma articulação parte/todo, considerando o processo ou fluxo de trabalho (ensino e aprendizagem) (KUENZER, 2002, 2004).

Outro aspecto a ser considerado para melhoria do planejamento, diz respeito às definições estratégicas do que irá compor o PDP, ou seja, a priorização das ações, de forma que esses planos sejam exequíveis, financeiramente viáveis e estrategicamente relevantes para a instituição. Para tanto, mostra-se necessário envolver outros atores nesse processo além dos membros da COA, tais como Diretores-Gerais, os responsáveis pela parte financeira/orçamentária e desenvolvimento institucional, a exemplo do que já ocorre em algumas unidades dos participantes da pesquisa.

Relatado como ocorreu o planejamento de capacitação no IFRS, na sequência, é apresentado um estudo comparativo entre as normativas federais e do IFRS, a fim de verificar a existência e aproximações, avanços ou distanciamentos e, assim, identificar outras necessidades de aprimoramento no processo.

4.3 Aproximações, avanços e distanciamentos entre a legislação e as normativas do IFRS, quanto ao planejamento de capacitação

Para identificar a existência de aproximações, avanços e/ou distanciamentos entre a legislação federal e as normativas do IFRS, quanto ao planejamento de capacitação, a partir da análise do Decreto 9.991/2019, da IN SGP 201/2019 e do Programa de Capacitação do IFRS, identificaram-se nove elementos de comparação relativos aos planejamento de capacitação que possibilitaram confrontar tais documentos, sendo eles: nomenclatura do levantamento de necessidades, levantamento de necessidades de desenvolvimento/capacitação, nomenclatura do

planejamento, planejamento de ações de capacitação, vinculação aos objetivos estratégicos, cronograma, obrigatoriedade da ação de capacitação estar prevista no planejamento, gestão de riscos e formação para o desenvolvimento de competências. O resultado dessa análise comparativa encontra-se sistematizado no Quadro 4.

Quadro 4 – Aproximações, avanços ou distanciamentos da nova PNDP em relação às normativas internas do IFRS quanto ao processo de planejamento de capacitação.

Elemento de comparação avaliado	O que dizem as normativas federais (síntese)	O que dizem as normativas internas (síntese)	Aproximações, avanços ou distanciamentos
Nomenclatura do processo de levantamento de necessidades	Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND)	Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC)	Constata-se distanciamento . Adotar a nova nomenclatura.
Levantamento de Necessidades de Desenvolvimento/ Capacitação	Para elaborar o PDP, faz-se necessário um diagnóstico de competências (Decreto 9.991/2019), ou um levantamento das necessidades de desenvolvimento (LND) a ser realizado mediante consulta às unidades (servidores e chefias) e cuja metodologia pode ser definida pela instituição (IN SGP 201/2019).	O Programa de Capacitação de Servidores estabelece a realização de um levantamento de necessidades de capacitação (LNC) pelas equipes de trabalho (servidores e chefias), em duas dimensões, uma individual e uma coletiva/institucional. O LNC antecede o Plano Anual de Capacitação	Quanto ao levantamento de necessidades e consulta aos servidores e chefias, verificam-se aproximações .
Nomenclatura do Planejamento	Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)	Plano Anual de Capacitação (PAC)	Verifica-se distanciamento . Adotar a nova nomenclatura
Planejamento de ações de capacitação	O PDP vigorará no exercício seguinte a sua realização, descrevendo as necessidades de desenvolvimento ou capacitação que serão contempladas (Decreto 9.991/2019).	O PAC será realizado no ano anterior à sua vigência, especificando ações ou programas de qualificação ou aperfeiçoamento de curta e média duração, planejadas para aquele exercício (Programa de Capacitação).	Constata-se aproximação .

(continua)

<p>Vinculação aos objetivos estratégicos</p>	<p>O PDP deve elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais, alinhando-as à estratégia do órgão ou entidade (Decreto 9.991/2019).</p>	<p>O Programa de Capacitação destaca que as necessidades de capacitação serão apontadas com base nas metas e propósitos institucionais constantes nos documentos basilares da instituição (Estatuto, Regimento Geral, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI), e Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).</p>	<p>Quanto à necessidade de vinculação aos objetivos estratégicos, averigua-se aproximação.</p>
<p>Cronograma do processo de planejamento</p>	<p>Envio do PDP da instituição para o órgão central do SIPEC até 15/06 de cada ano (IN SGP n° 201/2019)</p>	<p>Envio do PAC da Unidade para a DGP/Reitoria até a segunda quinzena de junho, a qual tem até o mês de dezembro para finalizar o PAC geral do IFRS (Programa de Capacitação).</p>	<p>Constata-se um distanciamento.</p> <p>Adequar procedimentos administrativos e revisar as disposições do Programa de Capacitação quanto ao cronograma.</p>
<p>Obrigatoriedade da ação de capacitação estar prevista no planejamento</p>	<p>O Decreto 9.991/2019 refere que para a realização de uma ação de capacitação ela deve estar obrigatoriamente prevista no PDP, sendo possível a revisão do mesmo para a inclusão, alteração ou exclusão de conteúdo, respeitando-se os procedimentos da IN SGP n° 201/2019 (envio do plano revisado até o quinto dia do mês e análise e resposta do SIPEC em até 30 dias).</p>	<p>O Programa de Capacitação do IFRS aponta que poderão ser realizadas ações de capacitação que não estejam previstas no PAC, porém as ações previstas têm prioridade ante as não previstas.</p>	<p>Averigua-se distanciamento.</p> <p>Adequar procedimentos administrativos e revisar as disposições do Programa de Capacitação.</p>
<p>Gestão de Riscos</p>	<p>O Decreto 9.991/2019 determina que área de gestão de pessoas deverá fazer a gestão de riscos das ações de capacitação previstas no PDP.</p>	<p>Não foi encontrada menção a este tema nas normativas internas sobre capacitação da instituição.</p>	<p>Observa-se distanciamento.</p> <p>Adequar procedimentos administrativos e revisar as disposições do Programa de Capacitação</p>

(continua)

<p>Formação para o desenvolvimento de competências</p>	<p>O Decreto 9.991/2019 determina que a PNDP objetiva promover o desenvolvimento de competências nos servidores públicos. Por competências compreende conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função, sendo que elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por um diagnóstico de competências.</p>	<p>O Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS tem como objetivo promover e viabilizar a participação dos servidores em ações de capacitação que proporcionem a aquisição e o aprimoramento de competências individuais e institucionais. Compreende também que a capacitação desenvolve competências, que são resultados de conhecimentos, habilidades e atitudes, construídos institucionalmente quando desenvolvido nos indivíduos que compõem o corpo de servidores.</p>	<p>Constata-se aproximação.</p>
---	--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Da análise do Quadro 4, é possível verificar que dos nove elementos de comparação avaliados, em cinco percebem-se distanciamentos, e, conseqüentemente, necessidade de adequações por parte do IFRS para superá-los. Tais distanciamentos dizem respeito a: nomenclatura do levantamento de necessidades e do planejamento; cronograma; obrigatoriedade da ação de capacitação estar prevista no planejamento; gestão de riscos.

Em relação à nomenclatura do levantamento das necessidades e do planejamento, quando da revisão do Programa de Capacitação do IFRS (que é uma das metas apresentadas no PDI), faz-se necessário aderir à terminologia adotada pela PNDP, ou seja, levantamento das necessidades de desenvolvimento (LND) e plano de desenvolvimento de pessoas (PDP), respectivamente.

Já em relação ao cronograma, além da adequação no Programa de Capacitação, faz-se necessário adequar os procedimentos administrativos, a fim de cumprir o prazo de envio do PDP ao SIPEC (15/06 de cada ano). Situação já observada para a realização do PDP 2020.

Para adequação da gestão de riscos⁴⁷ das ações de desenvolvimento previstas no PDP, mostra-se oportuno um aprofundamento sobre o tema por parte da DGP/Reitoria, a fim de definir a metodologia mais adequada à realidade do IFRS e também a melhor forma de aplicá-la, conforme determina a NT SEI nº 10699/2019/ME (BRASIL, 2019d).

Outra adequação a ser feita diz respeito a alteração na postura institucional de apenas autorizar ou fomentar as ações de capacitação que estejam devidamente previstas no PDP. Até o advento da nova PNDP as normativas e práticas da instituição apontavam que as ações previstas no plano teriam apenas preferência ante as não previstas, mas não impediam a sua realização. Entende-se que a adequação possibilitará o fortalecimento do planejamento de capacitação no IFRS e aumentará a participação dos servidores, situação também percebida pelos participantes da pesquisa.

Em estudo anterior, Marin e Nichele (2020) constataram que o Programa de

⁴⁷ Segundo a Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Controladoria-Geral da União, gestão de risco é conceituada como “processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização” (BRASIL, 2016). Como a gestão de riscos trata-se de um amplo tema de estudo na APF, tendo em vista os delineamentos necessários para a condução da pesquisa, esse tema não será aprofundado no presente estudo, apresentando-se como uma perspectiva de pesquisa futura.

Capacitação do IFRS vigente atualmente está em conformidade com o que previa o revogado Decreto 5.707/2006, assim, é possível constatar que os distanciamentos verificados são decorrentes da alteração da legislação ocorrida em 2019.

Por outro lado, aproximações são percebidas nos elementos de comparação considerados mais relevantes: levantamento de necessidades de desenvolvimento/capacitação (participação de servidores e chefias); planejamento de ações de capacitação (elaboração do plano); vinculação aos objetivos estratégicos; formação para o desenvolvimento de competências.

A partir dessas aproximações, constatou-se que, apesar da necessidade de alteração da nomenclatura, a elaboração do planejamento de capacitação já estava prevista no Programa de Capacitação, observando-se as metas e propósitos institucionais. Da mesma forma, a participação de servidores e chefias também já estava contemplada na realização da dimensão individual e coletiva/institucional do LNC. Essa situação torna “os participantes corresponsáveis pelo processo e envolvidos politicamente com seus resultados” (CASTRO; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 98).

Contudo, nem a legislação da esfera federal nem o Programa de Capacitação reportam à formação integral de servidores, pelo contrário, ambos reportam ao desenvolvimento de competências. Apesar da aproximação constatada, defende-se que orientar o processo de planejamento de capacitação pela omnilateralidade, transpondo assim a formação integral preconizada na missão do IFRS para a formação dos servidores da instituição, é o principal aspecto a ser debatido e aprimorado no processo de planejamento de capacitação. Para isso, adotar o conceito de competência enquanto práxis de Kuenzer (2002, 2004, 2016) é fundamental.

Muito embora reconheça-se a sua importância, as ações de capacitação planejadas para determinado período deverão ir além dos conhecimentos técnicos específicos de cada função. Entende-se ser necessário prever ações de aperfeiçoamento e qualificação que possibilitem aos servidores os conhecimentos necessários para uma efetiva reflexão sobre seus fazeres diante dos objetivos e finalidades de uma instituição de EPT, o debate sobre os problemas enfrentados, as oportunidades de melhorias, o contexto histórico, político e econômico, em uma articulação entre teoria e prática, parte e todo.

A partir do estudo comparativo efetivado nesta seção, pode-se apresentar

outros aspectos a serem aprimorados no planejamento de capacitação. Na seção seguinte, passa-se a tratar do Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores, produto educacional (PE) desenvolvido a partir da pesquisa relatada.

4.4 Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores

A partir da pesquisa sobre o planejamento da capacitação dos servidores no IFRS à luz dos preceitos da EPT, foi elaborado um PE denominado de “Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores” (Apêndice A). Ele contém informações relevantes para esse planejamento, as normativas federais e internas sobre o tema e uma proposta metodológica de elaboração do PDP do IFRS, com estrutura e conteúdo embasados nos resultados da pesquisa.

O PE trata-se de um material textual, que é destinado a gestores, servidores da área de gestão de pessoas e profissionais que se envolvem no planejamento da capacitação no IFRS.

Para o desenvolvimento do Guia, considerou-se: a) o advento da nova PNPD e a necessidade de adequar as práticas e políticas de capacitação do IFRS a essa normativa; b) que o planejamento de capacitação no IFRS é uma prática em consolidação, cuja evolução pode ser percebida ao longo dos últimos anos, e que segue as disposições do Programa de Capacitação vigente; c) a possibilidade das instituições desenvolverem suas metodologias para elaboração do LND/PDP; d) as experiências exitosas, os pontos fracos e necessidades de melhorias no planejamento de capacitação, relatadas pelos participantes da pesquisa; e) os preceitos da EPT, em especial o conceito de competência enquanto práxis (KUEZER, 2002, 2004, 2016), bem como os princípios que da formação humana integral (MOURA *et al*, 2006).

Procurou-se apresentar uma metodologia de elaboração do PDP que integrasse as disposições da nova PNPD com as do Programa de Capacitação e os preceitos da EPT, sugerindo-se um modelo próprio para o IFRS.

O Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores foi elaborado para uso em um espaço não-formal de educação (GOHN, 2006) e estruturado observando-se os eixos conceitual, pedagógico e

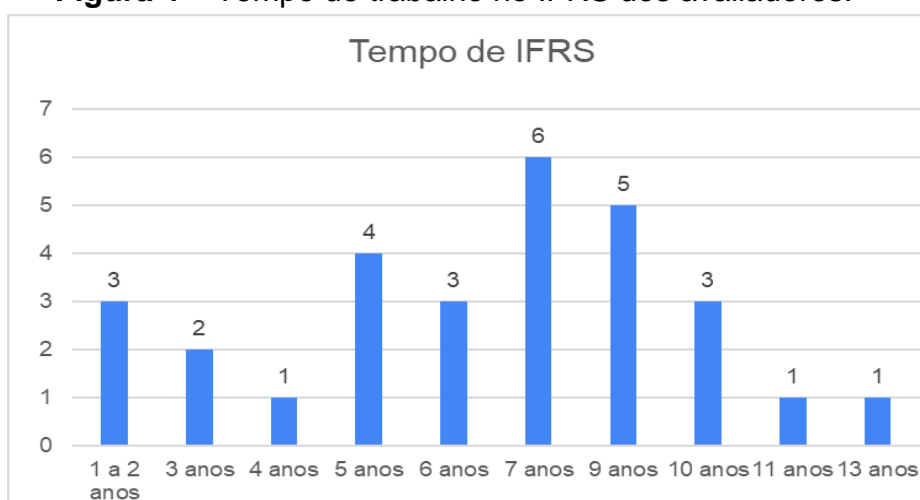
comunicacional de Kaplún (2003) e as tipologias de aprendizagem de Zabala (1998). O Guia está apresentado no Apêndice A, o qual também o descreve, expõe a sua finalidade, bem como as bases teóricas que o sustentam.

O Guia foi apresentado por e-mail aos membros das COA, servidores da área de gestão de pessoas, gestores do IFRS (reitor, pró-reitores, pró-reitores adjuntos, diretores-gerais dos *campi*, gestores das áreas de administração/planejamento e desenvolvimento institucional), totalizando 191 pessoas, em 11 de maio de 2020, juntamente com um questionário eletrônico desenvolvido em *Google Forms* (Apêndice H) para sua avaliação, que aceitou respostas até o dia 24 de maio e recebeu 29 manifestações (15%).

Os participantes/avaliadores do guia podem ser caracterizados quanto à unidade organizacional, tempo de trabalho no IFRS e com planejamento de capacitação, bem como em relação ao público do guia com o qual se identifica.

Os avaliadores do Guia contemplam 14 das 18 unidades do IFRS: Bento Gonçalves (1), Caxias do Sul (1), Farroupilha (3), Feliz (4), Ibirubá (1), Osório (1), Porto Alegre (1), Reitoria (8), Restinga (1), Rio Grande (1), Rolante (2), Sertão (2), Vacaria (1) e Veranópolis (2). O tempo de trabalho deles no IFRS varia de um a dois anos até 13 anos (Figura 4).

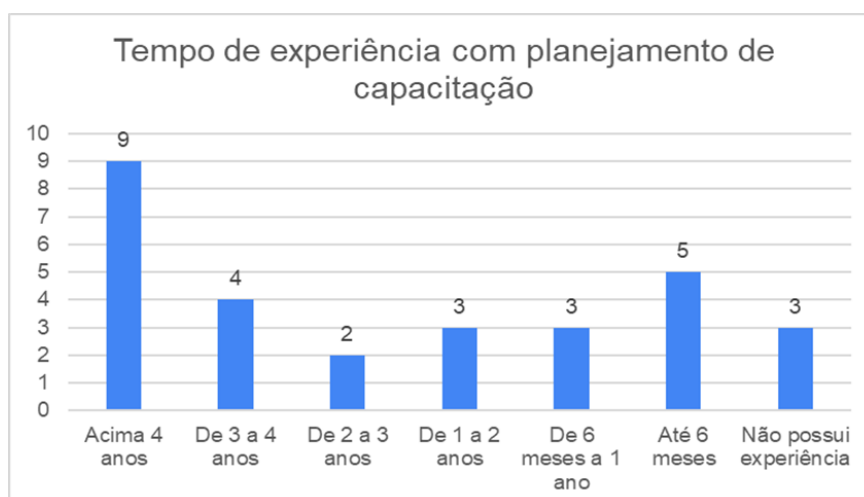
Figura 4 – Tempo de trabalho no IFRS dos avaliadores.



Fonte: Elaborado pela autora.

Já, em relação ao tempo de experiência com planejamento de capacitação, constata-se que 52% dos avaliadores têm dois ou mais anos de vivência (Figura 5).

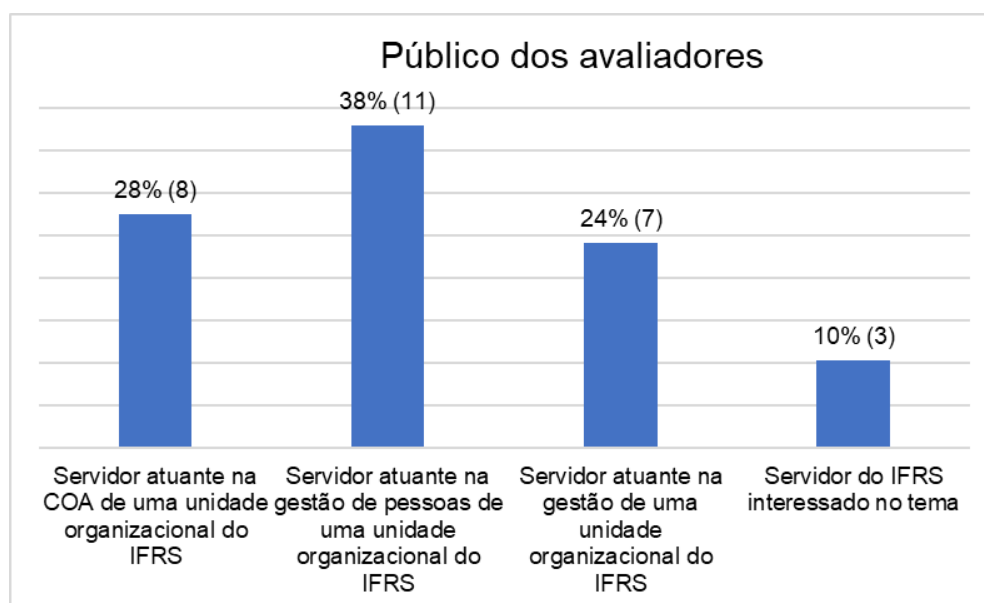
Figura 5 – Tempo de experiência com planejamento de ações de capacitação.



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao público do Guia, constatou-se que 38% dos avaliadores identificaram-se como membros da gestão de pessoas de uma unidade organizacional (Figura 6).

Figura 6 – Quantitativo de avaliadores, por público.



Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que os avaliadores do Guia possuem boa experiência no IFRS e com planejamento de capacitação, dessa forma, suas percepções foram significativas para a avaliação do PE desenvolvido.

Para a avaliação do PE considerou-se os seis eixos propostos por Leite

(2018): estética e organização do material; capítulos; estilo de escrita; conteúdo; propostas didáticas; criticidade apresentada (reflexão e mudança de ação). No questionário de avaliação (Apêndice H), esses eixos foram adaptados para esta pesquisa, sendo apresentados em 20 questões fechadas e uma dissertativa. Nas questões fechadas, quanto aos critérios de avaliação, os avaliadores puderam escolher entre cinco categorias de respostas, sendo que Discordo Totalmente e Discordo, demonstrariam avaliação negativa; Não Concordo e Nem Discordo, demonstraria uma avaliação de caráter indiferente; Concordo e Concordo Totalmente, demonstrariam uma avaliação positiva.

O Quadro 5 descreve as respostas recebidas por eixo, A descrição detalhada da avaliação do PE pode ser consultada no Apêndice I.

Quadro 5 – Avaliação do PE, totais por eixo.

Eixo avaliado	DT		D		NC/ND		C		CT		Totais por questão	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Estética e organização do Guia (questões 1 a 4)	0	0%	0	0%	4	3%	54	47%	58	50%	116	100%
Capítulos do Guia (questões 5 e 6)	0	0%	0	0%	2	3%	29	50%	27	47%	58	100%
Estilo de escrita (questões 7 e 8)	0	0%	0	0%	7	12%	29	50%	22	38%	58	100%
Conteúdo do Guia (questões 9 a 15)	0	0%	2	1%	11	5%	97	48%	92	46%	202	100%
Proposta apresentada no Guia (questão 16 e 17)	0	0%	1	2%	6	10%	30	52%	21	36%	58	100%
Aplicabilidade do Guia (questões 18 a 20)	0	0%	1	1%	5	6%	55	63%	26	30%	87	100%

Legenda: DT – Discordo totalmente; D – Discordo; NC/ND – Nem concordo, nem discordo; C – Concordo; CT – Concordo totalmente; Nº - Quantitativo de respostas recebidas; % - Percentual das respostas recebidas em relação ao total.

Fonte: Elaborado pela autora.

Da análise do Quadro 5, constata-se que os eixos “estética e organização” e “capítulos” do PE receberam 97% de avaliações positivas, e o eixo “estilo de escrita” recebeu 88%. Nesses três eixos, não foram registradas avaliações negativas, constatando-se que são considerados plenamente satisfatórios pelos avaliadores.

O eixo “conteúdo do guia” recebeu 94% de avaliações positivas, 5% de

indiferentes e apenas 1% de negativas. Verifica-se, assim, que o conteúdo do PE está adequado ao público ao qual se destina e ao tema abordado.

O quinto eixo de avaliação visava avaliar como o público do guia percebeu a proposta metodológica de elaboração do PDP e registrou 88% de avaliações positivas, 10% de indiferentes e 2% (uma resposta) de negativas. Assim, para a maioria dos avaliadores, a proposta apresentada conseguiu atingir o objetivo de integrar as disposições da PNDP, do Programa de Capacitação do IFRS e os preceitos da EPT.

Por fim, o sexto eixo visava avaliar a aplicabilidade e criticidade do PE, obtendo 93% de avaliações positivas, 6% de indiferentes e 1% de negativas (uma resposta), constatando-se, assim, que o PE pode ser aplicado no IFRS e contribuir para o fortalecimento do PDP, ao propor uma mudança de olhar sobre o plano, numa perspectiva de formação integral de servidores. Considerando a relevância dos dados para o contexto da pesquisa, destaca-se: na questão 18, para 90% dos avaliadores, a proposta de orientar a capacitação de servidores pelos preceitos da formação integral é possível de ser adotada no IFRS, 7% mantiveram-se indiferentes, e apenas 3% (uma pessoa) discorda dessa afirmação; já, na questão 19, para 97% dos avaliadores, a proposta metodológica de elaboração do PDP sugerida no PE é possível de ser aplicada em sua unidade organizacional.

Numa análise geral, ao se considerar cada eixo individualmente, constata-se que todos foram avaliados com pelo menos 88% de manifestações positivas, enquanto as análises negativas não passaram de 2%.

Na questão dissertativa, foram registradas 15 respostas, e 14 delas elogiaram o material apresentado, citando que o guia é didático, bem escrito, organizado e de fácil compreensão, mostrando-se uma ferramenta completa e muito útil para o planejamento de capacitação. Para três avaliadores, o trabalho está “excelente”.

Para um avaliador o material “está extenso demais” (A4). Outro, apesar de considerar o “trabalho excelente” cita que “talvez o excesso de informação prejudique um pouco” (A21). Já para outro participante, independentemente da qualidade do Guia, a realização do plano de capacitação sujeita-se à disposição dos envolvidos em realizar um trabalho de qualidade (A5).

Sugestões de melhorias foram identificadas em duas avaliações. A primeira, reporta a divisão do guia em duas partes, com ênfase nos aspectos operacionais (A21), a qual não foi acolhida, visto a necessidade de fundamentar a proposta pelos

preceitos da formação integral. A segunda, cita a correção de sinais de pontuação e conferência de *links* que não estavam acessíveis (A29), o que já foi revisado.

Por estar alinhado com o enfoque defendido no PE e nesta pesquisa, destaca-se o comentário de A24 sobre a importância de adotar o conceito de formação integral na capacitação de servidores:

A aplicação do conceito de formação integral na capacitação de servidores, em uma instituição de ensino profissional e tecnológica, é extremamente necessária. Do contrário, a compreensão da realidade (ou a carência de) pelos próprios servidores pode vir a ser obstáculo em ofertar uma formação cidadã, em formar seres humano-históricos (A24).

Considerando o resultado das avaliações por eixos (Quadro 5) e os relatos da questão dissertativa, conclui-se que, no entendimento de uma parcela do público ao qual o PE se destina, o Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores atingiu o objetivo de contextualizar uma proposta de elaboração do PDP fundamentada nos princípios da formação integral, integrando disposições da PNDP, com as do Programa de Capacitação, mostrando-se, assim, um instrumento aplicável à realidade do IFRS e possível de ser utilizado de forma imediata.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma perspectiva de formação integral, à luz da legislação e normativas internas vigentes e dos preceitos da EPT, averiguou-se que o principal documento que rege o plano de capacitação no IFRS é o Programa de Capacitação e, na esfera federal, é a PNDP. Ambos são orientados pela formação para o desenvolvimento de competências, concepção contrária a formação integral.

A partir dos relatos dos participantes da pesquisa e das disposições dos documentos pesquisados, compreendeu-se como ocorreu o planejamento das ações de capacitação no IFRS até 15 de março de 2020 e que esse processo observa: a realização do levantamento das necessidades (LNC ou LND) nas dimensões individual e coletiva/institucional e elaboração do plano (PAC ou PDP). Para o plano de 2020, em decorrência da nova PNDP, foi necessário adequar procedimentos, a fim de encaminhar o PDP ao SIPEC para manifestação técnica.

Em uma análise comparativa, constatou-se que, em razão dessa alteração da PNDP, os atos normativos do IFRS apresentam mais distanciamentos do que aproximações em relação às normativas da esfera federal. Dos nove elementos de comparação avaliados, cinco demonstraram distanciamentos: nomenclatura do levantamento de necessidades; nomenclatura do planejamento; cronograma; obrigatoriedade da ação de capacitação estar prevista no PDP; gestão de riscos.

Mesmo tendo-se apurado que houve evolução no planejamento de capacitação ao longo dos últimos anos, alguns aspectos a serem aprimorados emergiram da pesquisa realizada: a) verificou-se que, no IFRS, o planejamento de capacitação é uma prática em fase de consolidação, pois até 15 de março de 2020 não era elaborado em todas as unidades organizacionais, sendo necessário um trabalho institucional individualizado junto as unidades que não o elaboraram; b) faz-se necessário aumentar a participação dos servidores no LND, bem como o engajamento dos gestores dessas equipes, de forma que as demandas de capacitação atendam menos aos interesses individuais e mais aos interesses coletivos/institucionais, tendo os objetivos estratégicos de cada equipe e do IFRS como norte, por intermédio de reuniões da COA, para que juntos reflitam sobre os fazeres, numa articulação parte/todo; c) precisa-se tornar os planos exequíveis, financeiramente viáveis e estrategicamente relevantes, mediante inclusão de novos atores na COA (Direção-Geral, os responsáveis das áreas financeira/orçamentária e

desenvolvimento institucional); d) alterar a postura institucional para autorizar ou fomentar as ações de capacitação que estejam devidamente previstas no PDP.

Contudo, compreendeu-se que o principal aspecto a ser aprimorado na capacitação dos servidores do IFRS, incluindo o planejamento, diz respeito a uma mudança na forma como ela é compreendida na instituição e descrita nos documentos internos. Considerando a missão do IFRS, que reporta à formação integral, entende-se que a capacitação dos seus servidores deve ser orientada pela omnilateralidade. Situação a ser debatida com a comunidade acadêmica quando da revisão do Programa de Capacitação e, em caso de ser aceita, precisa ser explicitada no documento.

Para tanto, faz-se necessário a adoção do conceito de competência enquanto práxis, que articula teoria e prática, parte e totalidade, tendo o processo de trabalho (ensino e aprendizagem) como central da formação dos trabalhadores da instituição (KUENZER, 2002, 2004, 2016). Indica-se que, para a elaboração do PDP, sejam observados também os princípios da formação integral propostos por Moura *et al* (2006): homens e mulheres como seres histórico-sociais; trabalho como princípio educativo; pesquisa como princípio educativo; realidade concreta como uma totalidade, síntese das múltiplas relações; interdisciplinaridade, contextualização e flexibilidade.

Defende-se, assim, que as ações ou políticas de capacitação proporcionem, além dos saberes necessários para o desenvolvimento das atividades profissionais, a discussão sobre a organização do trabalho, redes e relações de poder que interferem nessa organização, intercâmbio de saberes etc., desenvolvendo pensamento e atitude crítica nos servidores em relação à concepção de EPT que sustenta a missão institucional.

A pesquisa desenvolvida também embasou a elaboração do Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores, destinado a gestores, servidores da área de gestão de pessoas e membros das COA. O Guia apresenta um modelo de elaboração do PDP próprio para o IFRS, pois procurou integrar as disposições da PNDP, o Programa de Capacitação, as práticas já adotadas na instituição, orientado pelos preceitos da formação integral.

Como uma perspectiva latente da pesquisa, apresenta-se a revisão do

conteúdo do PE, tendo em vista a alteração do Decreto 9.991/2019⁴⁸ publicada no Diário Oficial da União em 05 de outubro de 2020 (Decreto 10.506/2020), bem como das alterações realizadas no Sistema SIPEC e apontamentos do novo Guia de Elaboração do PDP elaborado pelo ME, divulgadas aos órgãos e entidades do SIPEC em 2 de julho de 2020. Como perspectivas futuras, verifica-se a necessidade de averiguar em que medida as ações de capacitação planejadas são executadas, bem como de compreender qual o impacto dessas ações na concretização da missão e objetivos estratégicos (avaliação das ações desenvolvidas), além de identificar meios para a implementação da gestão de riscos preconizada pela PNDP para as ações constantes no PDP.

Por fim, do ponto de vista do desenvolvimento profissional da mestranda a pesquisa efetivada possibilitou compreender a capacitação de servidores de um Instituto Federal, incluindo o planejamento de capacitação, sob o olhar da EPT. O estudo do tema pelos preceitos da EPT, em especial da formação integral em contraponto ao desenvolvimento de competências, trata-se de uma perspectiva nova para a mestranda, já que sua formação anterior ao mestrado ProfEPT se deu na área das Ciências Sociais Aplicadas. Tal situação, possibilitou a ressignificação dos seus fazeres e identificação com a missão e objetivos do IFRS.

⁴⁸ Estudo sobre os impactos do Decreto 10.506/2020 sobre o Decreto 9.991/2019 em relação ao planejamento de capacitação foi apresentado no 5º Salão de Pós-Graduação do IFRS, em 17/12/2020. O artigo foi intitulado de “Planejamento de capacitação de servidores federais: impactos do decreto 10.506/2020 no Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. Org. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 2010, p. 51-101. Brasília: ENAP, 2010.

ARAÚJO, R. M. de L; FRIGOTTO, G. Práticas pedagógicas e ensino integrado. **Revista Educação em Questão**, v. 52, n. 38, p. 61-80, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/7956>. Acesso em 16 abr. 2019.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2019

BRASIL. **Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em 29 ago. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 67.362, de 5 de outubro de 1970**. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1970. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/d67326.htm. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República: [1996]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 08 out. 2019.

BRASIL. **Lei 11.091/2005, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. **Lei 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. Brasília, DF: Presidência da República, [2008]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em 01 dez. 2018.

BRASIL. **Lei 12.772/2012, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, Carreira do

Magistério Superior, Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico Técnico e Tecnológico e dá outras providencias. Brasília, DF: Presidência da República, 2012a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Guia de Elaboração do PDP**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019b. Disponível em: https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/pndp/arquivos/guia-para-elaboracao-do-pdp-versao-13_09_2019/view. Acesso em 04 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 201/2019, de 11 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019c. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em: 12 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Manifestação Técnica do Plano de Desenvolvimento de Pessoas** (do IFRS). Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020a. Disponível em: <https://bit.ly/2GUf8OU>. Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 10699/2019/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2020d. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19896>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2020b. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/>. Acesso em: 15 jul. 2020.5

BRASIL. Ministério da Educação. **Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2019e. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/educacao-profissional-e-tecnologica-ept>. Acesso em: 09 abr. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Um novo modelo de Educação Profissional e Tecnológica**. Concepções e Diretrizes. Brasília, DF: 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3kjPAIM>. Acesso em 02 dez. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2016x. Disponível em: <https://bit.ly/3lpK6xz>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Orientação Normativa nº 7, de 17 de outubro de 2012**. Brasília, DF:

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012b. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/9145>. Acesso em: 22 set. 2020.

BRASIL. **Sigepe Legis**: Legislação de Pessoal do Governo Federal. Brasília, DF: 2020c. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/pesquisa>. Acesso em: 15 mar. 2020.

CASTRO, P. M. R. de; BORGES-ANDRADE, J. E. Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 1, p. 96-108, 2004. Disponível em: <https://bit.ly/3ks4NHA>. Acesso em 16 maio. 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHINELLI, F.; VIEIRA, M.; DELUIZ, N. O Conceito de Qualificação e a Formação para o Trabalho em Saúde. In: MOROSINI, Márcia Valéria Guimarães Cardoso et al (Org.). **Trabalhadores Técnicos em Saúde: aspectos da qualificação profissional no SUS**. Rio de Janeiro: Epsjv, 2013. p. 23-48. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/8650/2/Livro%20EPSJV%20012382.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2019.

CIAVATTA, M. A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e de identidade. **Trabalho Necessário**, v.3, n.3, 2005. Disponível em: http://www.uff.br/trabalhonecessario/images/TN_03/TN3_CIAVATTA.pdf. Acesso em: 15 nov. 2018.

CIAVATTA, M. Trabalho como princípio educativo. In: PEREIRA, I. B; LIMA, J. C. F. L. **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV, 2 ed, p. 408-415, 2008. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/l43.pdf>. Acesso em 29 nov. 2018.

DE MELLO, M. L. B. C.; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6939>. Acesso em: 25 abr. 2019.

DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 3, p. 73-79, 2004. Disponível em: <http://www.bts.senac.br/index.php/bts/issue/view/54/showToc>. Acesso em: 01 jul. 2019.

FERRETTI, C. J. Considerações sobre a apropriação das noções de qualificação profissional pelos estudos a respeito das relações entre trabalho e educação. **Educação e Sociedade**, v. 25, n. 87, maio/ago 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/es/v25n87/21463.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOHN, M. G. Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 50, p.27-38, jan/mar 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n50/30405/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 27/2017 de 20 de junho de 2017**. Estatuto do IFRS. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2017a. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/Anexo_Res_027_2017_Estatuto.pdf. Acesso em: 07 abr. 2019.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 67/2018, de 11 de dezembro de 2018**. Regimento da Reitoria do IFRS. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2018a. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/07/Regimento_Reitoria_IFRS_Final.pdf. Acesso em: 13 dez. 2018.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 84/2018, de 11 de dezembro de 2018**. Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 do Instituto Federal do Rio Grande do Sul. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2018b. Disponível em: <https://bit.ly/2lwDNK0>. Acesso em: 08 jan. 2019.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 114/2014, de 16 de dezembro de 2014**. Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3ktzgVM>. Acesso em: 16 mai. 2019.

IFRS. **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul**. Bento Gonçalves: 2020a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Memorando Circular nº 267, de 24 de março de 2017**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2017b. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B4edZU1efudnNEQzZDniWC1vcDQ/view>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Memorando Circular nº 312, de 08 de maio de 2018**. Plano Anual de Capacitação para o ano de 2019. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2018c. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/08/Memo-312-2018.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 17, de 28 de março de 2019**. Levantamento das Necessidades de Capacitação e Plano Anual de Capacitação para o ano de 2020. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2019a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/04/Oficio-Circular-No-17-2019-LNC-e-PAC-2020-site-1.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 872, de 27 de setembro de 2019**. Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) 2020. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2019b.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Plano Anual de Capacitação 2017 da Reitoria**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2017c. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B4edZU1efudnUHJkazZ6ZURHQ2M/view>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Plano Anual de Capacitação 2018 do IFRS**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2018d. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/PAC-IFRS-2018-1.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Plano Anual de Capacitação 2019 do IFRS**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2019c. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/03/PAC-IFRS-2019_-Retificado_-25_03_2019.pdf. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020b. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-depessoas/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao/>. Acesso em: 14 jan. 2020.

LEITE, Priscila Souza Chisté. Produtos Educacionais em Mestrados Profissionais na Área de Ensino: uma proposta de avaliação coletiva de materiais educativos. **CIAIQ2018**, v. 1, 2018.

KAPLÚN, Gabriel. Materiais educativos: a experiência de aprendizado. São Paulo: **Revista Comunicação & Educação**, maio/ago, 2003.

KUENZER, A. Z. A formação dos trabalhadores no espaço de trabalho. **Trabalho Necessário**, Niterói, v. 14, n. 25, p.37-52, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/tn.14i25.p9620>. Acesso em: 03 jul. 2019.

KUENZER, A. Z. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim técnico do SENAC**, v. 30, n. 3, p. 81-93, set/dez, 2004. Disponível em: <http://bts.senac.br/index.php/bts/article/view/501>. Acesso em: 05 mar 2019.

KUENZER, A. Z. Conhecimento e Competências no Trabalho e na Escola. **Boletim Técnico do Senac**, v. 28, n. 2, p. 02-11, maio/ago, 2002. Disponível em: <http://www.bts.senac.br/index.php/bts/issue/view/62/showToc>. Acesso em 28 nov. 2018.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA J. F. de; TOSCHI, M, S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

MARIN, A; NICHELE, A. A capacitação de servidores do IFRS sob a perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP. **ScientiaTec**: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS, Edição Especial 4º Seminário de Pós-

Graduação do IFRS, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 57-81, junho 2020. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec>. Acesso em: 18 jun. 2020.

MARKERT, W. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. **Educação e Sociedade**, v. 23, n. 79, p. 189-211, ago/2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v23n79/10854.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ciedu/v9n2/04.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

MORAES, R.; GALIAZZI, M.C. Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ciedu/v12n1/08.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

MOURA, D. H., *et al.* Algumas reflexões e proposições acerca do ensino médio integrado à educação profissional técnica de nível médio. IN: Ensino médio integrado à educação profissional. **Programa Salto para o Futuro**. TV escola. Boletim 07. Maio/jun de 2006. Disponível em <https://api.tvescola.org.br/tve/salto-acervo/publicacao>. Acesso em: 04 jul. 2019.

RAMOS, M. A educação profissional pela pedagogia das competências e a superfície dos documentos oficiais. **Educação e Sociedade**, v. 23, n. 80, p. 401-422, set/2002a. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v23n80/12939.pdf>. Acesso em: 19 mar 2019.

RAMOS, M. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002b

RAMOS, M. N. **Concepção do Ensino médio integrado**, 2008. Disponível em: http://forumeja.org.br/go/sites/forumeja.org.br/go/files/concepcao_do_ensino_medio_integrado5.pdf. Acesso em: 27 jun. 2019.

RAMOS, M. N. É possível uma pedagogia das competências contra-hegemônica?: relações entre pedagogia das competências, construtivismo e neopragmatismo. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.93-114, 2003. Disponível em: <https://bit.ly/3eRxFle>. Acesso em: 04 jul. 2019.

RAMOS, M. N. **Trabalho, educação e correntes pedagógicas no Brasil: um estudo a partir da formação dos trabalhadores técnicos da saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV, UFRJ 2010. 290 p. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/publicacao/livro/trabalho-educacao-e-correntes-pedagogicas-no-brasil-um-estudo-a-partir-da-formacao>. Acesso em 28 nov. 2018.

SAVIANI, D. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, Campinas, v.12, n.32, p. 52-180, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v12n34/a12v1234.pdf>, acesso em 27/11/2018.

SILVA, T. T. **Documentos de identidade**: uma introdução às teorias do currículo. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, p. 31-42.

SOBRINHO, J. D. Qualidade, pertinência, relevância, responsabilidade social, bem público. Avaliação. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 24, n. 1, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v24n1/1982-5765-aval-24-01-1.pdf>. Acesso em: 1º abr. 2020.

TARTUCE, G. L. B. P. Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra. **Educação e Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 353-382, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/es/v25n87/21461.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

VIEIRA, S. L. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**: Periódico científico editado pela ANPAE, Goiânia, v. 23, n. 1, p.53-69, jan/ abr 2007. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19013/11044>. Acesso em: 27 jun. 2019.

VIEIRA, J. A; VIEIRA, M. M. M; BELUCAR, M. C. A. Formação continuada de professores da educação profissional: particularidades e ações necessárias. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar Mossoró**, v. 4, n. 10, p. 100-117, 2018.

ZABALA, A. **A prática educativa**: como ensinar. Porto Alegre: Artmed, 1998

APÊNDICE A – PRODUTO EDUCACIONAL

As próximas páginas apresentam o Produto Educacional (PE) oriundo da pesquisa intitulada “O Planejamento da Capacitação dos Servidores no IFRS: um estudo no contexto da Educação Profissional e Tecnológica”. O PE trata-se de um material textual, do tipo guia, segundo a classificação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (BRASIL, 2013, 2016), que é fruto de uma pesquisa desenvolvida no Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), realizado no *Campus* Porto Alegre do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). O PE é denominado “Guia de planejamento da capacitação do IFRS: Uma proposta de formação integral de servidores” e foi desenvolvido para ser disponibilizado em formato digital (.pdf).

O Guia tem o intuito de contextualizar uma proposta de capacitação de servidores fundamentada nos princípios da formação humana integral, os quais alicerçam tanto a EPT como o IFRS, partindo da primeira etapa desse processo, que é o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

O PE visa a instrumentalizar gestores, servidores que atuam na área de gestão de pessoas, membros da Comissão de Organização e Acompanhamento (COA), bem como demais servidores que se envolvem no planejamento de capacitação, a fim de entender como se dará esse planejamento, a partir das alterações apresentadas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP (Decreto nº 9.991/2019), alinhando uma proposta metodológica que integre as disposições da PNDP e do Programa de Capacitação do IFRS.

O produto foi concebido para ser utilizado num espaço não-formal que se trata do próprio ambiente de trabalho do público ao qual se destina, pois, segundo Gohn (2006, p. 28), a educação não formal designa um processo com várias dimensões e, entre elas, está “a capacitação dos indivíduos para o trabalho, por meio da aprendizagem de habilidades e/ou desenvolvimento de potencialidades”.

O guia está estruturado de forma a apresentar o conteúdo em três partes distintas, sendo a primeira destinada ao aporte teórico que fundamenta a proposta; na segunda, expõe elementos e informações consideradas necessárias para a elaboração do PDP; a terceira, por fim, sugere uma proposta de elaboração desse planejamento que integra tanto os preceitos da nova PNDP, como as disposições do

Programa de Capacitação do IFRS, bem como os elementos da formação humana integral. Nesse contexto, o guia apresenta:

a) breve introdução aos temas e conceitos da Educação Profissional e Tecnológica, contextualizando uma proposta de capacitação como formação integral do servidor;

b) apresentação dos diferentes tipos de ações de capacitação proporcionadas pelo IFRS aos servidores, organizadas por ações de qualificação (educação formal) ou aperfeiçoamento, com apresentação das normativas⁴⁹ federais e internas que regulamentam cada tipo;

c) apresentação de elementos nova PNDP⁵⁰ e de como deve ocorrer o plano de desenvolvimento de pessoas (PDP) por ela determinado;

d) descrição de como deve ocorrer o planejamento de capacitação, segundo o Programa de Capacitação do IFRS;

e) quadro contendo aproximações, avanços ou distanciamentos da nova PNDP em relação às normativas internas do IFRS quanto ao processo de planejamento de ações de capacitação;

f) apresentação de uma proposta para construção do PDP do IFRS integrando as disposições da nova PNDP às disposições das normativas internas do IFRS, alinhada aos aspectos da formação integral de servidores.

O produto educacional foi construído, tomando-se como base os eixos conceitual, pedagógico e comunicacional propostos por Kaplún (2003). Segundo o autor, no eixo conceitual, deve-se observar e conhecer a fundo a matéria em questão e o público ao qual se destina, o que se procurou fazer nas etapas da pesquisa que fundamentaram a elaboração do guia.

O eixo pedagógico propõe uma tentativa de aprendizagem aos destinatários, partindo-se de um ponto de partida (lugar onde os destinatários se encontram) para um ponto de chegada diferente do inicial, ou seja, trata-se do caminho que estamos convidando os nossos destinatários a percorrer, tendo por objetivo uma aprendizagem significativa ao final dessa trajetória (KAPLÚN, 2003), o que se pretendeu materializar através das três partes propostas no guia.

Por fim, o eixo comunicacional exige criatividade, pois é preciso comunicar o

⁴⁹ Vigentes em 15 de março de 2020, data em que se consolidou a coleta de dados da pesquisa que fundamentou a elaboração do guia.

⁵⁰ Considerando a PNDP vigente em 15 de março de 2020.

conteúdo aos destinatários de uma maneira que seja atrativa, sempre tendo como norte os eixos conceitual e pedagógico, estabelecendo uma coerência entre os três (KAPLÚN, 2003). Para tanto, procurou-se integrar elementos textuais a elementos gráficos, linguagem simples e condizente com a utilizada pelos participantes da pesquisa e utilização de *links* e *QR Codes* para textos auxiliares ou atos normativos relacionados ao tema do Guia.

Ainda em relação aos conteúdos, a elaboração do PE buscou observar as tipologias de aprendizagem propostas por Zabala (1998), que, articuladas, concretizam a formação integral, quais sejam:

a) a aprendizagem dos conceitos e princípios (o que se deve saber, os fatos): prevê a necessidade de compreensão de significados, que vai muito além da simples reprodução de enunciados. Esse tipo de aprendizagem nunca pode ser considerada acabada, na medida que sempre podemos ampliá-la ou torná-la mais significativa;

b) conteúdos procedimentais: refere-se ao que se deve saber fazer, procedimentos, técnicas, estratégias e métodos, dirigidos de maneira ordenada para a realização de um objetivo. A aprendizagem dessa tipologia de conteúdo depende da realização das ações, da reflexão sobre a própria atividade e sua aplicação em contextos diferenciados.

c) conteúdos atitudinais (como se deve ser, valores, atitudes, normas): que supõe uma reflexão sobre possíveis modelos, uma análise e uma avaliação das normas, apropriação e elaboração de conteúdo de forma a possibilitar uma tomada de posição, uma avaliação de atuação.

Assim, o Guia desenvolvido procurou apresentar o conteúdo de forma que o leitor se aproprie tanto dos conhecimentos científicos e legais que fundamentam a proposta de elaboração do PDP (conceitos e princípios) como dos procedimentos sugeridos para a materialização do plano (conteúdos procedimentais), desenvolvendo consciência crítica da importância desse planejamento para a instituição da qual faz parte (conteúdos atitudinais).

A partir dos resultados da pesquisa que fundamentou a elaboração do Guia, entendeu-se que as definições estratégicas de uma instituição de EPT como o IFRS quanto aos rumos da capacitação de seus servidores, devem estar alinhadas com o compromisso de formação integral e é a partir da elaboração do PDP que esse processo se desdobra e se concretiza. Dessa forma, o Guia procurou fundamentar o

processo de elaboração do PDP, partindo da reflexão dos servidores sobre seus fazeres profissionais no IFRS, frente às metas e objetivos estratégicos dessa instituição que tem como foco a formação integral de cidadãos para o mundo do trabalho. O que se entende estar em conformidade com o conceito de competência enquanto práxis proposto por Kuenzer (2002, 2004, 2016).

Pautou-se no entendimento de Vygotsky (apud RAMOS, 2010) de que a aprendizagem antecede o desenvolvimento e, com isso, fundamenta a formação de adultos, que é o caso dos profissionais que compõe o IFRS. Sendo o desenvolvimento uma consequência da aprendizagem, ele se torna mais um aspecto que o ser humano pode controlar e, por consequência, planejar.

Considerou também que a aprendizagem, por sua vez, ocorre através da interação social (RAMOS, 2010), e que essa interação social, no contexto de uma instituição de EPT, ao tratar-se da formação continuada, ocorre entre os seus servidores e pode se dar já no processo de planejamento coletivo das ações de capacitação que se pretende executar em um determinado período.

A proposta de alinhar o planejamento de capacitação de servidores aos preceitos da formação humana integral e da competência enquanto práxis defendida no decorrer do guia encontrou fundamentação em autores como Araújo e Fritotto (2015), Ciavatta (2005, 2008), Kuenzer (2002, 2004, 2016), Moura *et al* (2006), Ramos (2002a, 2002b, 2003, 2008, 2010), entre outros.

O Guia de planejamento da capacitação do IFRS: Uma proposta de formação integral de servidores foi apresentado via e-mail a servidores do IFRS identificados como público ao qual ele se destina (totalizando 191 pessoas) em 11 de maio de 2020 juntamente com o questionário eletrônico para a avaliação de sua aplicação imediata desenvolvido com base em Leite (2018). Os resultados obtidos demonstram avaliação positiva do Guia, com possibilidade de aplicação imediata.

Por fim, destaca-se que, muito embora tenha sido construído para o IFRS, o Guia pode ser utilizado por outras instituições, principalmente outros Institutos Federais, que também entendam que o planejamento de capacitação de servidores deve, além de observar os preceitos legais, ser orientado pelos princípios da formação integral.

Após as referências deste texto, é apresentada a íntegra do “Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores”.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, R. M. de L.; FRIGOTTO, G. Práticas pedagógicas e ensino integrado. *Revista Educação em Questão*, v. 52, n. 38, p. 61-80, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/7956>. Acesso em 16 abr. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Considerações sobre Classificação de Produção Técnica Ensino**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2016. Disponível em: https://www.capes.gov.br/images/documentos/Classifica%C3%A7%C3%A3o_da_Produ%C3%A7%C3%A3o_T%C3%A9cnica_2017/46_ENSI_class_prod_tecn_jan2017.pdf. Acesso em: 15 jun. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Documento de área 2013**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2013. Disponível em: https://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/Ensino_doc_area_e_comiss%C3%A3o_block.pdf. Acesso em: 15 jun. 2019.

CIAVATTA, M. A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e de identidade. **Trabalho Necessário**, v.3, n.3, 2005. Disponível em: http://www.uff.br/trabalhonecessario/images/TN_03/TN3_CIAVATTA.pdf. Acesso em: 15 nov. 2018.

CIAVATTA, M. Trabalho como princípio educativo. In: PEREIRA, I. B; LIMA, J. C. F. L. **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV, 2 ed, p. 408-415, 2008. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/l43.pdf>. Acesso em 29 nov. 2018.

GOHN, M. G. Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 50, p.27-38, jan/mar 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n50/30405/>. Acesso em: 26 jun. 2019.

KAPLÚN, Gabriel. Materiais educativos: a experiência de aprendizado. São Paulo: **Revista Comunicação & Educação**, maio/ago, 2003.

KUENZER, A. Z. Conhecimento e Competências no Trabalho e na Escola. **Boletim Técnico do Senac**, v. 28, n. 2, p. 02-11, maio/ago, 2002. Disponível em: <http://www.bts.senac.br/index.php/bts/issue/view/62/showToc>. Acesso em 28 nov. 2018.

KUENZER, A. Z. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim técnico do SENAC**, v. 30, n. 3, p. 81-93, set/dez, 2004. Disponível em: <http://bts.senac.br/index.php/bts/article/view/501>. Acesso em: 05 mar 2019.

KUENZER, A. Z. A formação dos trabalhadores no espaço de trabalho. **Trabalho Necessário**, Niterói, v. 14, n. 25, p.37-52, 2016. Disponível em:

<https://doi.org/10.22409/tn.14i25.p9620>. Acesso em: 03 jul. 2019.

LEITE, P. S. C. Produtos Educacionais em Mestrados Profissionais na Área de Ensino: uma proposta de avaliação coletiva de materiais educativos. **CIAIQ2018**, v. 1, 2018.

MOURA, D. H., *et al.* Algumas reflexões e proposições acerca do ensino médio integrado à educação profissional técnica de nível médio. IN: Ensino médio integrado à educação profissional. **Programa Salto para o Futuro**. TV escola. Boletim 07. Maio/jun de 2006. Disponível em <https://api.tvescola.org.br/tve/salto-acervo/publicacao>. Acesso em: 04 jul. 2019.

RAMOS, M. A educação profissional pela pedagogia das competências e a superfície dos documentos oficiais. **Educação e Sociedade**, v. 23, n. 80, p. 401-422, set/2002a. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v23n80/12939.pdf>. Acesso em: 19 mar 2019.

RAMOS, M. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002b.

RAMOS, M. N. É possível uma pedagogia das competências contra-hegemônica?: relações entre pedagogia das competências, construtivismo e neopragmatismo. **Trabalho, Educação e Saúde**., Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p.93-114, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-77462003000100008&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 04 jul. 2019.

RAMOS, M. N. **Concepção do Ensino médio integrado**, 2008. Disponível em: http://forumeja.org.br/go/sites/forumeja.org.br/go/files/concepcao_do_ensino_medio_integrado5.pdf. Acesso em: 27 jun. 2019

RAMOS, M. N. **Trabalho, educação e correntes pedagógicas no Brasil: um estudo a partir da formação dos trabalhadores técnicos da saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV, UFRJ 2010. 290 p. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/publicacao/livro/trabalho-educacao-e-correntes-pedagogicas-no-brasil-um-estudo-a-partir-da-formacao>. Acesso em 28 nov. 2018.

ZABALA, Antoni. **A prática educativa: como ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 1998.



Guia de planejamento da capacitação do IFRS

Uma proposta de formação integral
de servidores



Ângela Marin
Aline Grunewald Nichele

Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Rio
Grande do Sul - *Campus* Porto Alegre
Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica - ProfEPT

PRODUTO EDUCACIONAL



Guia de planejamento da capacitação do IFRS

Uma proposta de formação integral
de servidores

Autora
Ângela Marin

Coautora
Prof^a. Dr^a. Aline Grunewald Nichele

Projeto Gráfico
Ângela Marin

Porto Alegre, 2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

M337g Marin, Ângela

Guia de planejamento da capacitação do IFRS :
[recurso eletrônico] / Ângela Marin, Aline Grunewald
Nichele. -- Porto Alegre, 2020.

1 arquivo em PDF 67 p.

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5950-006-2 (Livro eletrônico)

1. Educação Profissional e Tecnológica. 2. Servidores
públicos. 3. Formação profissional 4. Administração pública
I. Nichele, Aline Grunewald, co-autora II. Título.

CDU(online): 37-057.34

Catalogação na publicação: Aline Terra Silveira CRB10/1933

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) compõe a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) e tem como missão a [formação integral](#) de cidadãos para enfrentar e superar as desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, por meio da oferta de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT), de forma inclusiva e indissociada entre ensino, pesquisa e extensão, em consonância com as potencialidades e vocações territoriais (IFRS, 2018c).

A especificidade e a singularidade de uma instituição como o IFRS exigem de seus servidores uma maior qualificação profissional e uma gama de conhecimentos específicos, necessários para que sua missão se concretize. Nesse contexto, a capacitação tem grande relevância institucional, pois, para garantir a [qualidade da educação](#) ofertada, faz-se necessário aprimorar os conhecimentos dos servidores para o exercício de suas funções constantemente.

No contexto do IFRS, a capacitação dos servidores tem papel estratégico de grande relevância. No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento que norteia a atuação da instituição para o período de 2019 a 2023, uma das metas estratégicas da instituição é “promover a capacitação/qualificação dos servidores com foco nos objetivos estratégicos da instituição” (IFRS, 2018c, p. 106).

À luz dos conceitos e perspectivas da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e considerando o [princípio educativo do trabalho](#), podemos entender a capacitação como o processo de formação integral do servidor para enfrentar as situações derivadas da função que exerce, fornecendo-lhe conhecimentos e possibilidade de criação, solução de problemas e melhorias. A capacitação não deve ser confundida com [treinamento](#), uma vez que vai além disso, pois visa ao seu desenvolvimento, proporcionando-lhe formas de ampliar suas capacidades de criar-se e recriar-se no contexto da EPT.

Na esfera federal, por meio do Decreto nº 9.991/2019, recentemente, entrou em vigor a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que tem por objetivo “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019a).

Esse decreto, juntamente com as suas regulamentações posteriores* trouxe uma série de alterações para a PNDP, que era regida pelo revogado Decreto nº 5.707/2006. Uma delas, muito significativa, relativa ao planejamento de ações de capacitação, que de Plano Anual de Capacitação (PAC) passou a ser denominado Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).



Clique nas palavras em [azul](#) para verificar o seu significado, conceito ou contexto utilizado neste guia.

* Sucederam ao Decreto 9.991/2019 os seguintes atos normativos, que regulamentam a PNDP: Instrução Normativa (IN) da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoas (SGP) nº 201/2019 e Portaria Conjunta SGP e Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) nº 102/2019. Notas técnicas também foram expedidas pelo Ministério da Economia e serão apresentadas na segunda parte do texto.

O presente guia tem o intuito de contextualizar uma proposta de capacitação de servidores fundamentada nos princípios da formação humana integral, os quais alicerçam tanto a EPT como o IFRS, partindo da primeira etapa desse processo, que é o PDP.

À vista disso, objetiva-se instrumentalizar gestores, servidores que atuam na área de gestão de pessoas, membros da Comissão de Organização e Acompanhamento (COA), bem como demais servidores que se envolvem no planejamento de capacitação, a fim de entender como se dará esse planejamento, a partir das alterações apresentadas pela PNDP, alinhando uma proposta metodológica que integre as disposições da PNDP e do Programa de Capacitação do IFRS.

Trata-se, portanto, de um produto educacional do tipo material textual, segundo a classificação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) da área de Ensino, que é fruto de uma pesquisa desenvolvida no Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), realizado no *Campus* Porto Alegre do IFRS, na linha de pesquisa Práticas Educativas em Educação Profissional e Tecnológica.

Para contextualizar a proposta de formação integral de servidores, o Guia foi estruturado da seguinte maneira:

a) Na primeira parte, apresenta-se o aporte teórico, que fundamenta a proposta. Esse material é identificado nas bordas inferiores das páginas pela cor **azul-marinho**;

b) Na segunda parte, evidenciam-se as informações necessárias para elaborar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) no IFRS. Dentre essas informações, destacam-se as possibilidades de capacitação proporcionadas pelo IFRS, sua base legal, bem como os conceitos e os elementos da nova PNDP e do Programa de Capacitação do IFRS quanto ao planejamento de capacitação. Esse conteúdo está identificado nas bordas inferiores das páginas pela cor **turquesa**;

c) Na terceira parte, estrutura-se uma proposta de elaboração do PDP, a qual integra os preceitos da PNDP, do Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS e da formação integral. Esse material está identificado nas bordas inferiores das páginas pela cor **laranja**.

No decorrer do texto também são apresentados vários *links* para textos auxiliares, incluindo a legislação pertinente ao tema abordado, os quais estão identificados pela cor **azul**. Para alguns desses *links*, também foram disponibilizados QR Codes.

Salienta-se que, as normativas e os documentos citados no decorrer do texto encontravam-se vigentes em 15 de março de 2020, data em que a coleta de dados da pesquisa acadêmica que fundamentou o Guia foi consolidada.

Boa leitura!

O QUE VOCÊ IRÁ ENCONTRAR NESTE GUIA

PRIMEIRA PARTE

Capacitação, Desenvolvimento e Formação Continuada	7
QUEM CAPACITAR? Os profissionais da educação do IFRS.....	9
PARA QUE CAPACITAR? Capacitar servidores para o atingir os objetivos institucionais.....	10
COMO CAPACITAR? Vamos pensar o modelo de capacitação de servidores do IFRS: desenvolver competências ou formar integralmente o servidor?.....	13

SEGUNDA PARTE

Quais são as possibilidades de capacitação no IFRS?.....	18
Base legal das possibilidades de capacitação no IFRS.....	19
Entendendo a PNDP a partir da base legal.....	20
Plano de Desenvolvimento de Pessoas de acordo com a PNDP.....	29
Planejamento da capacitação no Programa de Capacitação do IFRS.....	36
Primeira etapa - Levantamento das necessidades de capacitação.....	38
Segunda etapa - Planejamento de ações de capacitação.....	40
Aproximações, Avanços ou Distanciamentos da nova PNDP em relação às normativas internas do IFRS referentes ao planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação.....	44

TERCEIRA PARTE

Alinhando uma proposta de construção do PDP do IFRS que integre as disposições da PNDP e do Programa de Capacitação do IFRS.....	46
Palavras Finais	58
Referências	59

LISTA DE SIGLAS

APF – Administração Pública Federal
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEB – Câmara Educação Básica do Conselho Nacional de Educação
CNE – Conselho Nacional de Educação
COA – Comissão de Organização e Acompanhamento
CONSUP – Conselho Superior
CP – Conselho Pleno do Conselho Nacional de Educação
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas
EBTT – Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
EPCT - Educação Profissional, Científica e Tecnológica
EPT – Educação Profissional e Tecnológica
GECC – Gratificação de Encargo de Curso e Concurso
IFRS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
IN – Instrução Normativa
ME – Ministério da Economia
MEC – Ministério da Educação
OS – Ordem de Serviço
PAC – Plano Anual de Capacitação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP - Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PNP – Plataforma Nilo Peçanha
ProfEPT – Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica
RFEPCT – Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SEI – Sistema Eletrônico de Informações
SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SGP – Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIGEPE – Sistema de Gestão de Pessoas
SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
SRH – Secretaria de Recursos Humanos
TAE – Técnico-Administrativo em Educação

CAPACITAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO CONTINUADA

Capacitação pode ser entendida como formação continuada, formação para o trabalho, desenvolvimento profissional, qualificação para o trabalho, aprimoramento profissional, etc.

A Instrução Normativa (IN) da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) 201/2019 conceitua *ação de desenvolvimento e capacitação* como sinônimos, como pode ser visto abaixo:

Conceito de Capacitação na PNDP

Instrução Normativa SGP nº 201/2019

Art. 2º Para os fins da aplicação desta Instrução Normativa, entende-se por:
I - ação de desenvolvimento ou capacitação: toda e qualquer ação voltada para o desenvolvimento de competências, organizada de maneira formal, realizada de modo individual ou coletivo, presencial ou a distância, com supervisão, orientação ou tutoria; [...] (BRASIL, 2019d)

Seguindo essa lógica, neste guia, as expressões *capacitação*, *desenvolvimento* e *formação continuada* serão utilizadas como sinônimos.

Capacitação, para fins deste produto educacional, deve ser entendida como o processo de formação do servidor, para enfrentar as situações derivadas da função que exerce, fornecendo-lhe conhecimentos e possibilidades de criação, solução de problemas e melhorias.

A capacitação não é mero treinamento (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Ela deve ser compreendida de **forma omnilateral**, proporcionando ao servidor formas de ampliar seus conhecimentos e capacidades, de criar-se e recriar-se, ontologicamente, sem desconsiderar os objetivos e as finalidades da instituição da qual faz parte e, muito menos, substituir a formação inicial.

Formação omnilateral pode ser descrita como sinônimo de formação integral.

[Formação Integral](#)



Não se pode esquecer que a capacitação de servidores também pode ser considerada uma das formas de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), já que a [Lei nº 9.394/1996](#), que corresponde à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), refere que a EPT “integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia”, tendo a “formação inicial e continuada ou qualificação profissional” como uma de suas possibilidades (BRASIL, 1996).

Dessa forma, não se pode falar de capacitação de servidores de um Instituto Federal sem contextualizar a essência dessas instituições.

Vamos relembrar os objetivos e finalidades dos Institutos Federais e do IFRS?

[Clique aqui](#)



QUEM CAPACITAR? Os profissionais da educação do IFRS

Para o IFRS, “todos os trabalhadores envolvidos nos processos e atos educativos são considerados trabalhadores da educação” (IFRS, 2018c, p. 34). Mais de 2200* pessoas fazem parte dos profissionais da educação que atuam no IFRS e que contribuem, de forma direta ou indireta, com o ensino e com a aprendizagem em EPT. Não são apenas os professores que educam, todas as pessoas que trabalham em uma instituição de ensino realizam ações educativas, embora seus fazeres sejam diferentes (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

todos aqueles que interagem com educandos são educadores, cada um dentro da especificidade de sua tarefa. Professores, técnicos, funcionários etc. são todos trabalhadores em educação e suas atuações na escola devem ser integradas pedagogicamente, tendo o reconhecimento da escola enquanto ação educativa (PACHECO, 2010, p. 9).

As escolas são ambientes formativos, de modo que as práticas de gestão e organização educam. A organização escolar aprende com as pessoas, uma vez que sua estrutura e seus processos de gestão podem ser construídos por seus membros. Dessa maneira, as “pessoas mudam com as práticas organizativas, as organizações mudam com as pessoas” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 414).

Por isso, entende-se que é fundamental pensar e estabelecer ações de desenvolvimento ou capacitação para todos os profissionais que compõem o quadro de servidores do IFRS, sejam eles docentes ou técnico-administrativos em educação (TAE), pois todos contribuem, nos limites de seus fazeres, para a consecução dos objetivos e finalidades institucionais.

*Dados da Plataforma Nilo Peçanha (PNP). A PNP é uma plataforma estatística do Ministério da Educação para análise de dados e indicadores da RFEPCT. Salienta-se que até 15/03/2020, a Plataforma Nilo Peçanha apresentava dados referentes ao ano de 2018. A plataforma apresenta os seguintes números de profissionais no IFRS: TAE (984), docentes efetivos (1081) e docentes substitutos/temporários (180). Não foram evidenciados números relativos aos profissionais contratados como terceirizados, por isso a quantidade foi expressa de forma aproximada (BRASIL, 2019j).

PARA QUE CAPACITAR?

Capacitar os servidores para atingir os objetivos institucionais

A nova PNDP, estabelecida a partir do Decreto nº 9.991/2019, ao traçar as diretrizes do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que substitui o antigo Plano Anual de Capacitação (PAC), ressalta que o planejamento deve elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais, devendo alinhá-las à estratégia* do órgão ou entidade. O PDP deve também estabelecer os objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento dessas ações de desenvolvimento de servidores (BRASIL, 2019a).

Fique atento!

A nova PNDP condiciona a participação em ações de desenvolvimento ou capacitação à previsão de realização no PDP (BRASIL, 2019a, 2019d).

O PDI do IFRS, cuja vigência compreende o período de 2019-2023, estabelece que um dos objetivos estratégicos necessários para a concretização da missão institucional é “promover a capacitação/qualificação dos servidores com foco nos objetivos estratégicos” (IFRS, 2018c, p. 106). Assim, as ações de capacitação de servidores do IFRS devem ser desenvolvidas buscando a concretização dos demais objetivos estratégicos da instituição.

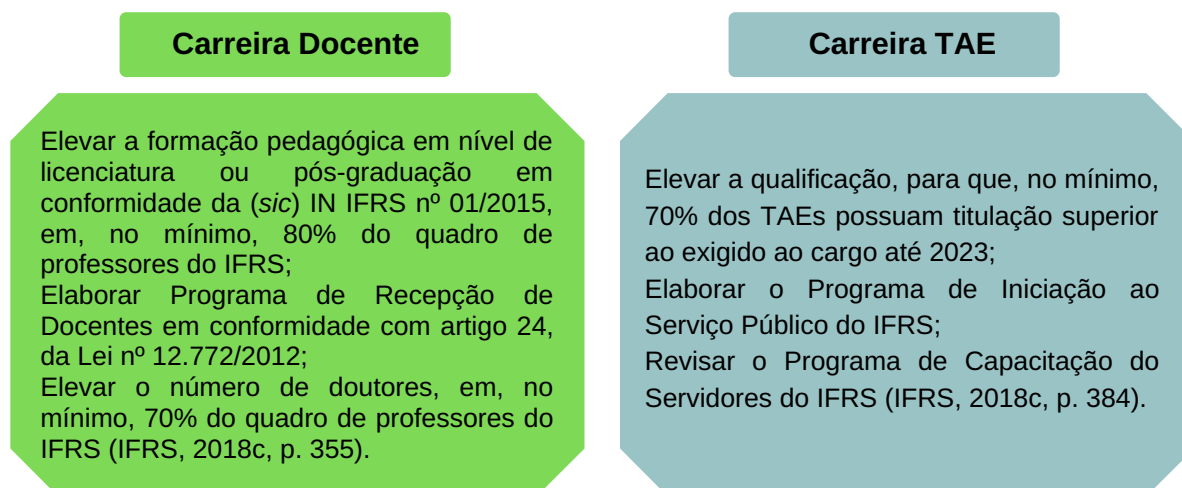
Para conhecer ou relembrar os objetivos estratégicos do IFRS acesse o [Mapa Estratégico](#) do IFRS ou a íntegra do [PDI](#), clicando nos links.

Para concretizar a missão do IFRS, é necessário investir em ações de capacitação de servidores, que aprimorem os diferentes fazeres profissionais, a fim de proporcionar momentos de reflexão sobre o papel de cada um nesse processo e promover as mudanças nas práticas necessárias. Provocar essa mudança é o principal desafio da capacitação. É preciso desenvolver saberes que orientem as práticas profissionais, “que construam novos valores, aqui entendidos como a participação de coletivos de pessoas diferentes com metas iguais” (GOHN, 2006, p. 36).

*Nesse contexto, a expressão *estratégia* deve ser compreendida como planejamento estratégico, que, no âmbito do IFRS, trata-se do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O [capítulo sete](#) do PDI do IFRS, que trata da organização e gestão de pessoal, enfatiza em seu texto uma série de metas para a área de gestão de pessoas. As metas específicas para os docentes e para os técnico-administrativos em educação relativas à capacitação podem ser averiguadas na Figura 1.

Figura 1 – Metas de capacitação para servidores conforme o PDI do IFRS.





Fonte: Adaptado de IFRS (2018c).

O PDI defende que o IFRS deve criar oportunidades para que seus trabalhadores em educação possam qualificar-se por meio da participação em ações de formação continuada e, quando possível, deve arcar com os custos financeiros dessa formação (IFRS, 2018c).

Formação Continuada dos servidores no PDI do IFRS	<p>O IFRS compreende que a formação continuada, no e a partir do cotidiano profissional, auxilia na qualificação técnica relacionada diretamente à atividade desenvolvida, permitindo ao trabalhador em educação sentir-se sujeito do processo educacional e ampliar seus horizontes pessoais e profissionais.</p> <p>Compreende ainda que certas atividades profissionais demandam uma habilidade técnica extremamente refinada e específica e que, portanto, exigem do trabalhador em educação uma prática e atualização constantes (IFRS, 2018c, p. 34)</p>
--	--

Na mesma perspectiva das teorias de currículo, os conteúdos abordados nas ações de capacitação contribuem para formação da identidade institucional. Os temas abordados podem direcionar o desenvolvimento dos servidores aos rumos que a instituição pretende seguir.

<p>Quer entender o que são teorias do currículo?</p> <p>Clique aqui</p> 	
---	---

A capacitação pode ocorrer por iniciativa pessoal, mas, antes disso, é atribuição e responsabilidade da própria instituição à qual o servidor pertence (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Assim, o IFRS pode direcioná-la ao que considera adequado para aperfeiçoar a educação ofertada e atingir os objetivos e finalidades institucionais, bem como para a solucionar problemas originados das lacunas de conhecimentos evidenciadas.

Destaca-se que os interesses pessoais dos servidores devem ser considerados, todavia, ao elaborar o planejamento de ações de capacitação, deve prevalecer o interesse institucional, muito embora se acredite que ele deve ser amplamente discutido entre as equipes de trabalho e construído de maneira coletiva.

Assim, ao pensar a capacitação dos servidores de uma instituição de Educação Profissional, Científica e Tecnológica como o IFRS, não se pode afastar a missão da instituição, que consiste em formar cidadãos para o mundo do trabalho, de forma integral e inclusiva, articulando ensino, pesquisa e extensão indissociadamente, para que eles sejam os agentes de transformação econômica, política e social almejados.

Quando o planejamento das ações de capacitação alinha-se ao planejamento estratégico da instituição, além da possibilidade de fortalecer a identidade institucional, proporciona-se a autorreflexividade crítica (Qual o meu papel? O que eu posso fazer?) em profissionais de diferentes fazeres, que juntos podem, cada um no que lhe cabe, transpor o conteúdo do PDI para ações concretas.

Nesse contexto, um ponto a ser considerado, mesmo que o PDI tenha sido construído e aprovado coletivamente, é que nem todos os servidores da instituição se apropriaram de seu conteúdo. Assim, para garantir que o PDI se concretize, talvez seja necessário capacitar as equipes de trabalho sobre o seu conteúdo, a começar pelos gestores.

Ademais é necessário capacitar os servidores, independentemente de seus fazeres, sobre as bases conceituais da EPT, que fundamentam os conceitos expressos na missão institucional do IFRS, a fim de esclarecer os elementos que compõem a identidade institucional. Os servidores precisam apropriar-se e aprofundar-se desses conceitos para qualificar o debate acerca das atividades desenvolvidas e dos rumos institucionais, além de desenvolverem uma consciência crítica sobre o contexto atual e histórico, bem como as possibilidades institucionais futuras.

COMO CAPACITAR?

Vamos pensar o modelo de capacitação de servidores do IFRS: desenvolver competências ou formar integralmente o servidor?

A nova PNDP (Decreto 9.991/2019) salienta que o foco das ações de capacitação deve ser o desenvolvimento de competências e que isso deve ser orientado para atingir os objetivos e finalidades institucionais.

Dessa forma, o seu objetivo consiste em desenvolver competências “necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”, conforme descrito no artigo 1º do Decreto 9.991/2019 (BRASIL, 2019a).

Concernente ao mesmo decreto, competência refere-se ao conjunto de “conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função” (§ 3º, art. 3º) (BRASIL, 2019a).

Esse conceito de competência está alinhado à concepção adotada pelas Ciências Sociais Aplicadas e é muito difundido na área de gestão de pessoas.

Porém, capacitação de servidores, compreendida como formação continuada ou qualificação profissional, também é considerada uma das formas de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) (inciso I, §2º do art. 39 da LDB) e pode ser entendida a partir da perspectiva educacional. Nessa área, a formação para o desenvolvimento de competências é criticada por alguns autores, principalmente por aqueles que defendem que a educação profissional seja fundamentada nos preceitos do trabalho como princípio educativo e na formação humana integral, preceitos esses que norteiam a atuação dos Institutos Federais e do IFRS, conforme exposto em seus documentos constitutivos.

Antonello e Pantoja (2010) alertam que na esfera dos servidores federais, “lacunas” ou falhas de desempenho nem sempre têm sua origem associada à inabilidade ou à falta de conhecimento. Acreditam que outros fatores podem influenciar esse fenômeno. Entendem que o gerenciamento inadequado das condições e do ambiente de trabalho interferem no desempenho profissional e não será aprimorado por meio de capacitação, pois, muitas vezes, as pessoas já possuem as competências necessárias executar para uma determinada atividade, mas não têm a oportunidade de colocá-las em prática.

Dessa forma, nem tudo pode ser resolvido por meio de capacitação.

Então, qual o caminho a ser seguido?

Considerando que o IFRS é uma instituição de EPT, este guia apresenta uma proposta de capacitação de servidores orientada pelos princípios da formação humana integral

Não se pretende, contudo, afastar a PNDP, pelo contrário, a intenção é alinhar uma proposta de formação integral, que considere os aspectos legais instituídos pela legislação vigente. Nessa perspectiva, o conceito de competência a ser observado deve ser o de competência enquanto práxis (KUENZER, 2002, 2004, 2016).

A competência concebida enquanto práxis é caracterizada pela articulação entre teoria e prática (KUENZER, 2002, 2004, 2016). Em outras palavras, pensar os próprios fazeres, em uma perspectiva de transformação da realidade.

O que é
práxis?

[Clique aqui](#)



Competência enquanto práxis

a capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais, vivenciadas ao longo das histórias de vida. Esta concepção de competência vincula-se a ideia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos (KUENZER, 2002, p. 7).

Apesar dos conhecimentos integrarem as competências, estas não devem ser confundidas com aqueles, diferenciando-se o que no conceito de práxis é apresentado como teoria e ação. Assim, "conhecimento teórico não é competência; da mesma forma, agir simplesmente também não é, embora, muitas vezes, assim se resolva o que está posto" (KUENZER, 2002, p. 7).

O debate sobre competências

Autores da área da educação, em especial, os adeptos à perspectiva crítica*, tecem críticas ao modelo de formação pautado no desenvolvimento de competências.

Competência pressupõe uma ação. O ato de conhecer (conhecimento) não desenvolve competência sozinho, precisa ser posto em prática através de uma ação, e o ato de agir tem várias motivações. A motivação não ocorre em cursos de natureza comportamental, ela envolve muito mais do que isso, como fatores econômicos, políticos, de acesso a bens e serviços, de segurança, que extrapolam a esfera pessoal e organizacional. Assim, a aprendizagem proporcionada por cursos de capacitação, por si só, não desenvolve competência, pois essa se concretiza por meio do agir consciente, mobilizando conhecimentos tácitos e científicos para solucionar situações não previstas. (KUENZER, 2002, 2004).

A partir da adoção do modelo de competências, intensificaram-se capacitações de caráter comportamental, focadas no disciplinamento, na conformação de novas subjetividades, na polivalência, cujo objetivo é o de desenvolver profissionais flexíveis que possam atuar tanto em uma frente, quanto noutra, importando menos a qualificação do que a adaptabilidade (KUENZER, 2016).

Na capacitação ou formação profissional, não deve ser priorizada apenas a prática sem teoria ou o praticismo, o pragmatismo. A capacitação deve adotar processos educativos sistematizados, intencionais e integrados ao processo de trabalho (não só a tarefa), articulando teoria e prática, parte e totalidade, sujeito e objeto (KUENZER; 2002, 2004).

A noção de competências tem por finalidade a adaptação do trabalhador ao meio (mercado), resultando no conhecimento da parte e não da totalidade (RAMOS, 2003). Em oposição, defende-se a formação ou capacitação profissional de forma totalizante, na qual se “considera o processo e as relações de trabalho como atividades históricas, contraditórias e em constante transformação”. A capacitação não deve ficar restrita apenas a questões técnicas, operacionais e organizacionais, ela deve considerar as “mediações de ordem econômico-produtiva, físico-ambiental, sócio-histórica, cultural e política” (RAMOS, 2002, p. 416).

Tratando-se de capacitação de servidores públicos, critica-se a noção de competências a partir das teorias positivista e funcionalista, pois este modelo proporciona uma visão fragmentada da realidade e legitima a exclusão e desigualdade (FRIGOTTO, 2014). Defende-se a formação humana integral, não dualista, orientada pela práxis, “que articule cultura, conhecimento, tecnologia e trabalho como direito de todos e condição de cidadania e democracia efetivas” (FRIGOTTO, 2014, p. 13).

Todo esse debate fundamenta o entendimento expresso neste Guia de que as práticas e políticas de capacitação - dentre elas o PDP - de uma instituição de ensino alicerçada nos princípios da formação cidadã, voltada para a transformação da realidade social, não devem pautar-se no desenvolvimento de um estoque de saberes ou

* Conforme Market (2002, p. 191) entende-se por abordagem crítica “aquela baseada na análise das dimensões integrais [...] de conceito dialético de formação do homem”.

competências fragmentadas e alienantes, a exemplo do que propõe a pedagogia das competências. Isso seria antagônico. Acredita-se que essas práticas e políticas devem estar vinculadas aos mesmos princípios da formação humana integral, que norteiam a atuação da instituição.

Dessa maneira, este guia propõe que as ações de desenvolvimento ou capacitação sejam orientadas pelas relações teoria e prática e parte e totalidade, desenvolvendo nos profissionais da educação condições para refletirem sobre seus fazeres e de compreenderem seu papel perante à instituição e ao contexto social em que se inserem, de tal forma que isso se transponha em ações que concretizem a finalidade institucional de ofertar uma educação de qualidade.

Na leitura e interpretação da PNDP, quando apresentados os termos *desenvolvimento de competências*, deve-se ter em mente o conceito de competência enquanto práxis e que a capacitação de servidores de um Instituto Federal deve orientar-se pelos princípios da formação integral, integrando aspectos do trabalho, da ciência e da cultura, a fim de que isso se reverta na concretização da missão da instituição.

Sugere-se que as ações de capacitação planejadas para um determinado período (PDP) não tenham caráter estritamente prático (treinamento), ou estritamente comportamental (saber trabalhar em equipe, ter iniciativa, saber comunicar-se, por exemplo). Isso não é suficiente para desenvolver competências. Faz-se necessário articular teoria e prática, partindo do que já se conhece para construir novos significados, relacionar a parte ao todo, observando-se a natureza do trabalho educativo (KUENZER, 2002, 2004).

Além da adoção do conceito de competência enquanto práxis, sugere-se observar os princípios que norteiam a formação integral propostos por Moura *et al* (2006):

- a) compreender **homens e mulheres como seres histórico-sociais**, portanto capazes de transformar a realidade;
- b) **trabalho como princípio educativo**;
- c) a **pesquisa como princípio educativo**: deve estar presente em todas as ofertas, inclusive na capacitação de servidores, pois contribui para a construção da autonomia intelectual. Deve ser intrínseca ao ensino, orientada ao estudo e a busca de soluções para as questões práticas do cotidiano, deve observar o desenvolvimento tecnológico e a solução de problemas que possibilitem melhorar a condição de trabalho dos servidores. A partir da pesquisa aplicada, o servidor deixa de ser um depósito de conhecimentos produzidos e transmitidos por outros. Ele passa a construir, desconstruir e reconstruir suas próprias convicções a respeito da ciência, da tecnologia, do mundo e da própria vida. Para tanto, a instituição deve ofertar e apoiar iniciativas que fomentem os cursos de pós-graduação;

Quer saber
mais sobre
trabalho como
princípio
educativo?

[Clique aqui](#)



d) a **realidade concreta como uma totalidade, síntese das múltiplas relações**: possibilitar a compreensão do contexto em que o servidor está inserido, do conjunto de fatos que se inter-relacionam, para que possa nele intervir, em função dos interesses institucionais e coletivos.

e) a **interdisciplinaridade, contextualização e flexibilidade**:

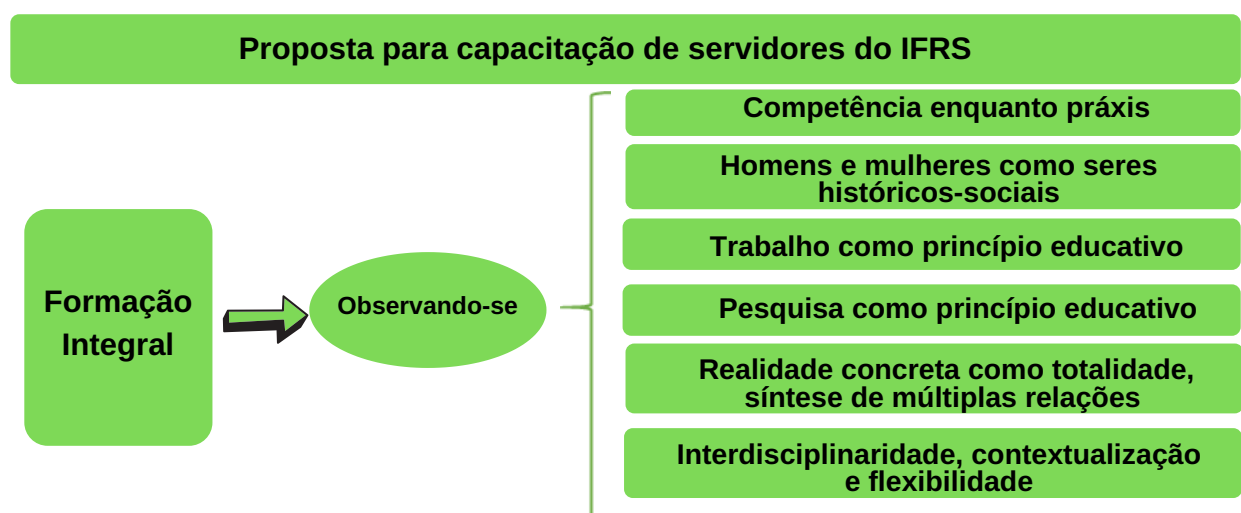
1) a interdisciplinaridade não deve ser entendida como a fusão de conteúdos, deve ser vista como uma interface de conhecimentos parciais e específicos que integram um conhecimento mais global, permite a análise de um objeto a partir do conhecimento de diferentes disciplinas (ou áreas), sem perder de vista métodos, objetivos e a autonomia próprios de cada uma delas;

2) a contextualização ocorre quando a aridez das abstrações científicas são superadas e passam a fazer sentido ao servidor, de modo que consegue transpor o conhecimento à sua realidade. A contextualização pode ser entendida como uma estratégia de problematização das condições de trabalho, sociais, históricas, econômicas e políticas. O conteúdo ganha sentido em razão da relação estabelecida entre o que é ensinado e o conhecimento situado em uma dada realidade;

3) a flexibilidade, relaciona-se à possibilidade de mudança, característica do contexto atual, não quer dizer aligeirar ou precarizar a formação humana, quer dizer tornar os processos de capacitação abertos às transformações e incertezas do futuro, implica em diferentes perspectivas para o servidor na sua trajetória profissional, permitindo avanços ou complementações quando for necessário.

Por fim, entende-se que cabe aos gestores e à comunidade acadêmica do IFRS definirem, democraticamente, se a capacitação de servidores será orientada pelo desenvolvimento de competências ou pela formação integral. Essa definição deve ser pautada quando o Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS for revisto. Defende-se que a capacitação de servidores orientada pela práxis e fundamentada nos princípios da formação integral qualificariam a atuação dos servidores e os resultados da instituição.

Figura 2 – Proposta de capacitação de servidores do IFRS como formação Integral.



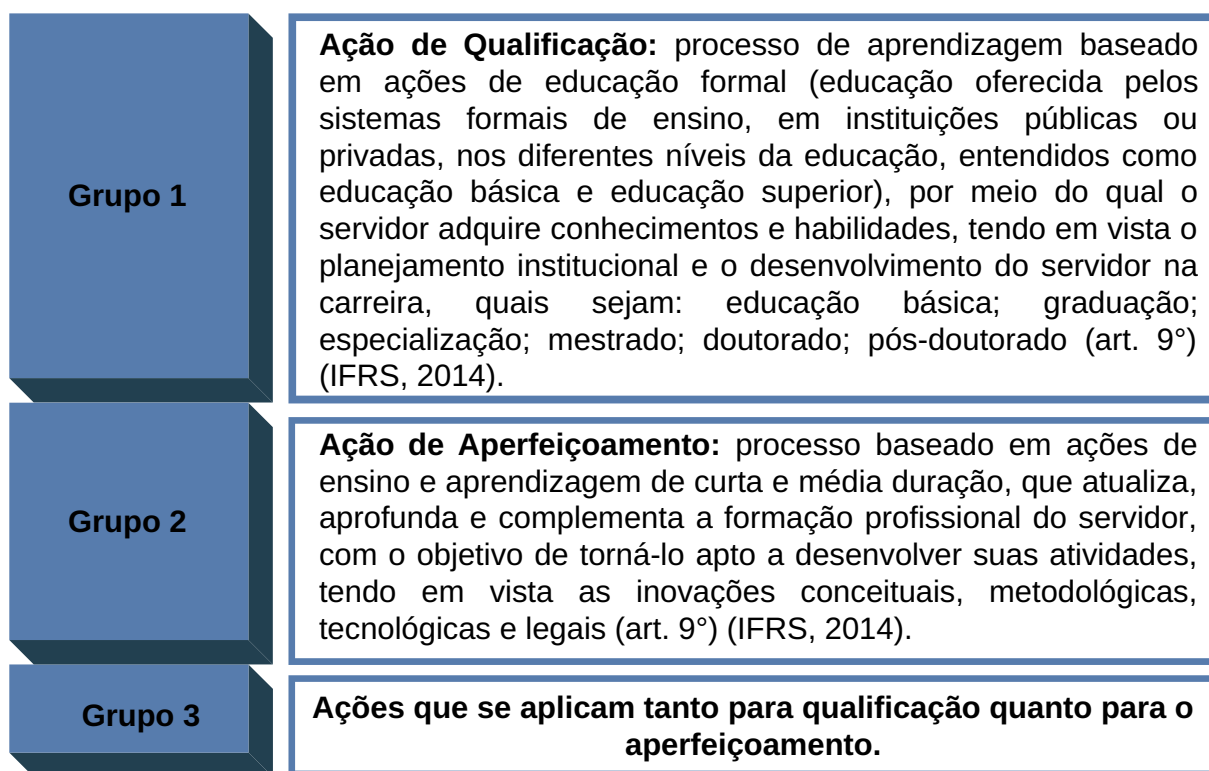
Fonte: Adaptado de Kuenzer (2002, 2004, 2016) e Moura *et al* (2006).

QUAIS AS POSSIBILIDADES DE CAPACITAÇÃO NO IFRS?

Nesta **segunda parte**, pretende-se apresentar as possibilidades de capacitação proporcionadas pelo IFRS, a sua base legal, bem como os conceitos e elementos da PNDP e do Programa de Capacitação do IFRS relativos ao planejamento de capacitação. Entende-se que tais conhecimentos são fundamentais para os profissionais que se envolvem nesse processo, que a partir do Decreto 9.991/2019 será denominado Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

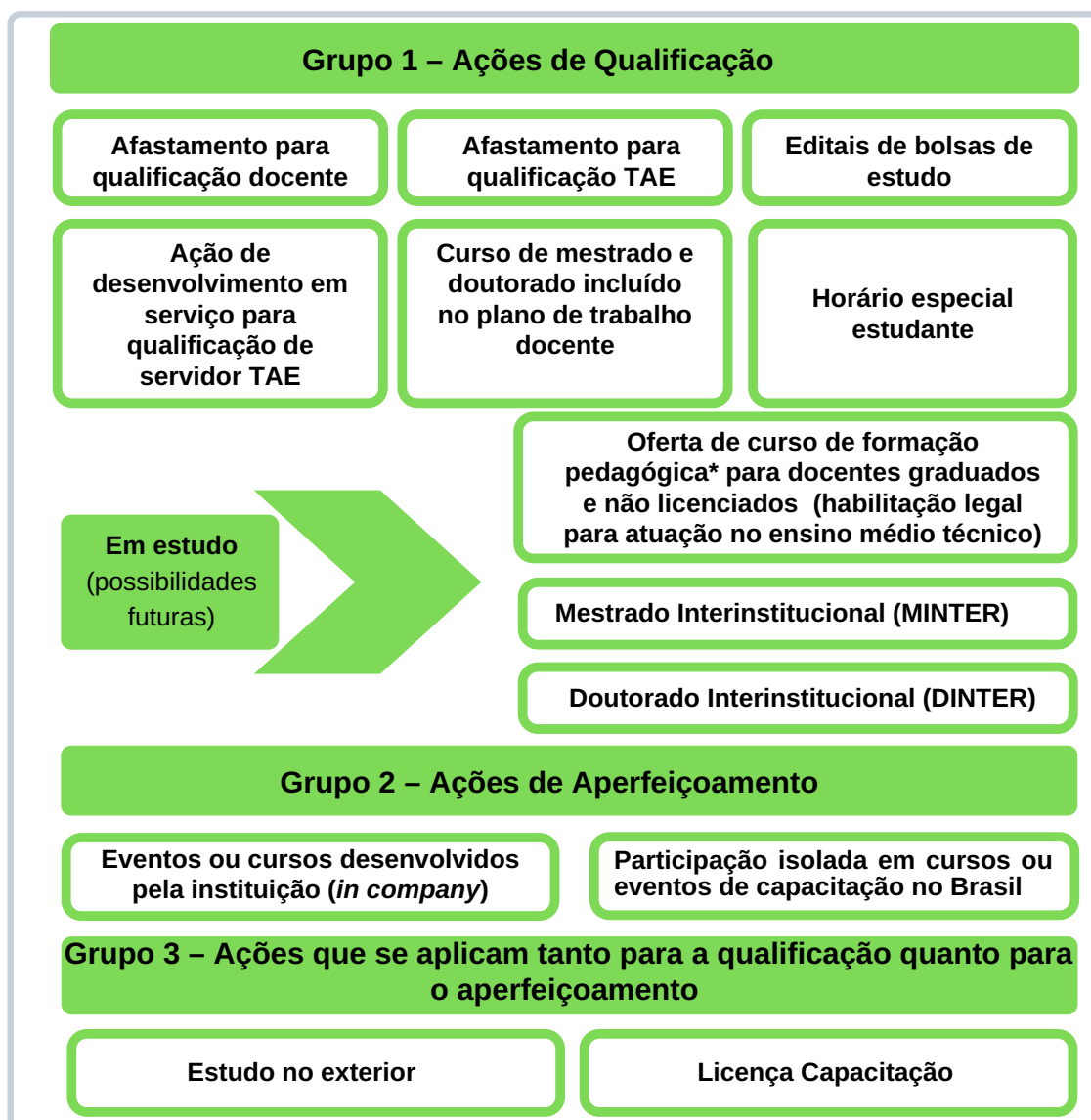
As possibilidades de capacitação no IFRS podem ser divididas em três grupos: as ações de qualificação, as ações de aperfeiçoamento e as ações que se aplicam tanto para a qualificação quanto para o aperfeiçoamento.

Figura 3 – Grupos de ações de capacitação do IFRS.



Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

Figura 4 – Possibilidades de ações de desenvolvimento ou capacitação para o IFRS, por grupo.



*Atualmente os docentes graduados e não licenciados podem concorrer através de edital específico para concessão de bolsa de estudo se a sua unidade de exercício ofertar essa possibilidade (bolsa).

Fonte: Elaborado pela autora.

Para acessar a **base legal**
(atos normativos federais, atos normativos do IFRS e outros documentos) de cada possibilidade de ação de capacitação vigente

[Clique aqui](#)



ENTENDENDO A PNDP A PARTIR DA BASE LEGAL

O Decreto 9.991/2019 apresenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que dispõe sobre o planejamento e a execução das ações de capacitação – que ele denomina como ações de desenvolvimento – e regulamenta dispositivos da Lei 8.112/1990 (Estatuto do Servidor Público) quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. O Decreto passou a vigorar em 06 de setembro de 2019 e revogou o Decreto 5.707/2006, o qual versava sobre o mesmo tema.

A PNDP aplica-se a toda a Administração Pública Federal (APF) direta, autárquica e fundacional, incluindo os Institutos Federais, já que possuem natureza jurídica de autarquia federal.

Base legal da PNDP



[Decreto 9.991/2019](#), de 28 de agosto de 2019.

[Instrução Normativa \(IN\) da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal \(SGP\) nº 201/2019](#), de 11 de setembro de 2019,

[Portaria Conjunta SGP e ENAP nº 102/2019](#), de 09 de outubro de 2019.

Notas técnicas expedidas pelo SIPEC sobre a PNDP*



[Nota Técnica SEI nº 7058/2019/ME](#), de 23 de outubro de 2019.

[Nota Técnica SEI nº 14460/2019/ME](#), de 10 de dezembro de 2019.

[Nota Técnica SEI nº 16044/2019/ME](#), de 18 de dezembro de 2019.

[Nota Técnica SEI nº 13/2020/ME](#), de 03 de janeiro de 2020.

[Nota Técnica SEI nº 142/2020/ME](#), de 03 de janeiro de 2020.

[Nota Técnica SEI nº 10699/2019/ME](#), de 23 de janeiro de 2020.

[Nota Técnica SEI nº 3394/2020/ME](#), de 30 de janeiro de 2020.

[Nota Técnica SEI nº 4319/2020/ME](#), de 11 de fevereiro de 2020.

[Nota Técnica SEI nº 4369/2020/ME](#), de 11 de fevereiro de 2020.

[Nota Técnica SEI nº 4474/2020/ME](#), de 11 de fevereiro de 2020.

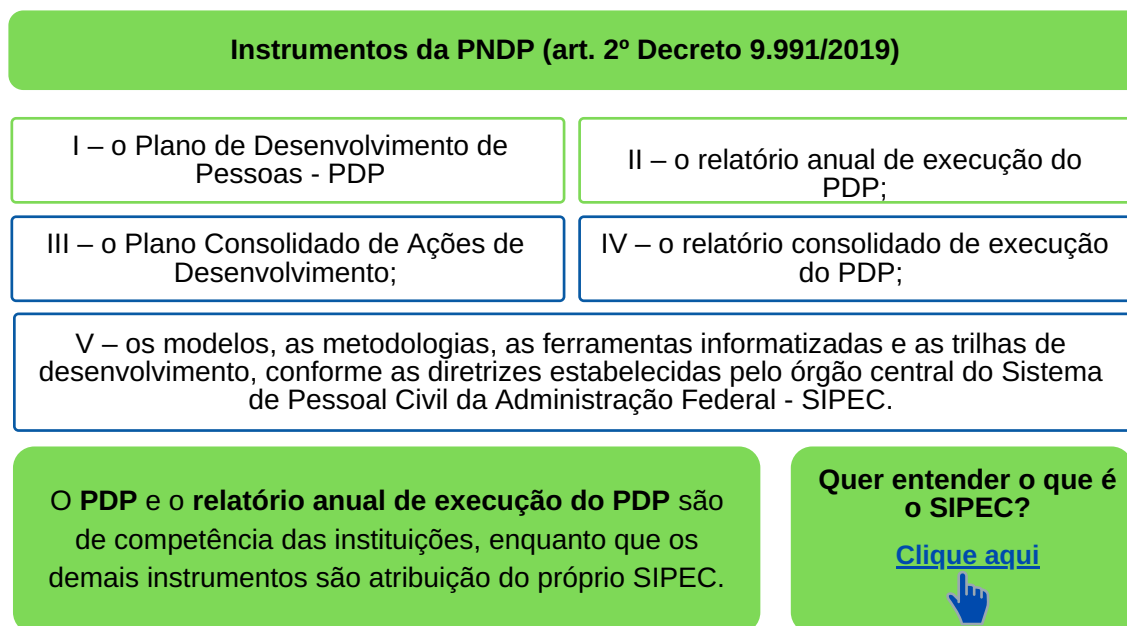
[Nota Técnica SEI nº 7737/2020/ME](#), de 10 de março de 2020.

[Nota Técnica SEI 7597/2020/ME](#), de 12 de março de 2020.

*Consulta realizada no Portal Sigepe Legis (BRASIL, 2020a), considerando o período compreendido entre 28 de agosto de 2019 (data da publicação da nova PNDP) até 15 de março de 2020. Descritores utilizados: 'PNDP', 'afastamento', 'licença capacitação' e 'treinamento'.

Os instrumentos que compõe a PNDP estão apresentados na Figura 5.

Figura 5 – Instrumentos da PNDP.

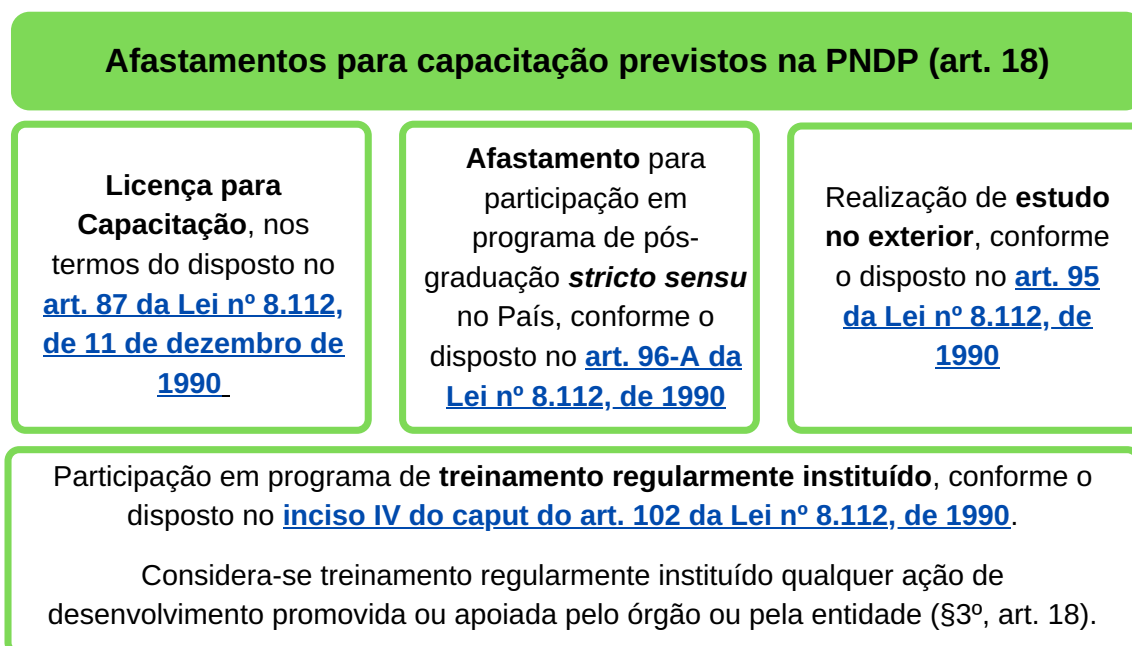


Fonte: Adaptado de BRASIL (2019a).

Afastamentos para capacitação na PNDP

Os afastamentos para capacitação, segundo o Decreto nº 9.991/2019, estão descritos na Figura 6.

Figura 6 – Afastamentos para capacitação previstos na PNDP.



Fonte: Adaptado de Brasil (2019a).

Alguns elementos importantes para entender a PNDP

Enfatiza-se que apesar do Decreto 9.991/2019 utilizar a expressão *desenvolvimento* em substitutivo à expressão *capacitação* apresentada pelo Decreto 5.707/2006, a Instrução Normativa SGP 201/2019 utiliza as expressões ***ação de desenvolvimento ou capacitação***, o que denota que os termos são empregados como **sinônimos** (BRASIL, 2019a, 2019d).

Ação de desenvolvimento ou capacitação

IN SGP nº 201/2019

Art. 2º [...]

I – ação de desenvolvimento ou capacitação: toda e qualquer ação voltada para o desenvolvimento de competências, organizada de maneira formal, realizada de modo individual ou coletivo, presencial ou a distância, com supervisão, orientação ou tutoria” (BRASIL, 2019d)

Decreto 9.991/2019

Art. 9º [...]

Parágrafo único. [...] ações comuns a servidores em exercício em diversos órgãos ou entidades no âmbito do SIPEC” (BRASIL, 2019a).

Ações transversais de desenvolvimento

A Instrução Normativa SGP 201/2019 também estabelece um novo conceito, o de **competências transversais**, que compreende as “competências comuns a servidores em exercício em diferentes órgãos ou entidades no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC” (BRASIL, 2019d).

Nota Técnica SEI nº 7058/2019/ME – Instituto Afastamento

Afastamento

4.1 – O atual Decreto [9.991/2019] traz nova compreensão sobre afastamentos do servidor para participação em ações de desenvolvimento, considerando o **instituto "afastamento"** para as finalidades de que trata o artigo 18 do referido Decreto nº 9.991/2019 **apenas quando este for integral**, ou seja, somente quando o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, conforme dispõe o artigo 19. Cabe aos órgãos e entidades a definição dessa inviabilidade conforme § 1º do artigo 27 da Instrução Normativa nº 201/2019, preservando a autonomia dos órgãos e entidades. Em suma, o que não se enquadrar como afastamento deverá ser considerado como "ação de desenvolvimento em serviço (BRASIL, 2019f, grifo nosso).

IN SGP 201/2019

Art. 27. Apenas serão concedidos os afastamentos de que trata o art. 18 de Decreto nº 9.991, de 2019, quando demonstrado que o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabiliza o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor.

§ 1º A inviabilidade de que trata o inciso III do art. 19 do Decreto nº 9.991, de 2019, será definida em ato do órgão ou entidade. (BRASIL, 2019d)

No âmbito do IFRS, esse documento é a [Ordem de Serviço IFRS/DGP nº 5](#), de 30 de setembro de 2019 (IFRS, 2019d).

Inviabilidade do cumprimento da jornada de trabalho

Ação de desenvolvimento em serviço

Para conceituar ação de desenvolvimento em serviço é necessário avaliar e interpretar conjuntamente a IN SGP nº 201/2019 e a Nota Técnica SEI 7058/2019/ME

IN SGP nº 201/2019

Art. 27. [...] § 2º A ação de desenvolvimento que for realizada durante a jornada de trabalho e não gere o afastamento do servidor deverá constar no PDP para fins de planejamento e registro do desenvolvimento da necessidade” (BRASIL, 2019d).

Nota Técnica SEI 7.058/2019/ME

4.1 – O atual Decreto [9.991/2019] traz nova compreensão sobre afastamentos do servidor para participação em ações de desenvolvimento, considerando o instituto "afastamento" para as finalidades de que trata o artigo 18 do referido Decreto nº 9.991/2019 apenas quando este for integral, ou seja, somente quando o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, conforme dispõe o artigo 19. Cabe aos órgãos e entidades a definição dessa inviabilidade conforme § 1º do artigo 27 da Instrução Normativa nº 201/2019, preservando a autonomia dos órgãos e entidades. Em suma, o que não se enquadrar como afastamento deverá ser considerado como "ação de desenvolvimento em serviço" (BRASIL, 2019f) (BRASIL, 2019f).

Decreto nº 9.991/2019

Art. 18.[...]

§ 1º Nos afastamentos por período superior a trinta dias consecutivos, o servidor:

I – requererá, conforme o caso, a exoneração ou a dispensa do cargo em comissão ou função de confiança eventualmente ocupado, a contar da data de início do afastamento; e

II – não fará jus às gratificações e adicionais vinculados à atividade ou ao local de trabalho e que não façam parte da estrutura remuneratória básica do seu cargo efetivo.

§ 2º O disposto no inciso II do § 1º não se aplica às parcelas legalmente vinculadas ao desempenho individual do cargo efetivo ou ao desempenho institucional (BRASIL, 2019a).

Afastamentos para capacitação por período superior a trinta dias consecutivos

Decreto nº 9.991/2019

Critérios para concessão de afastamentos

Art. 19. Os afastamentos de que trata o art. 18 poderão ser concedidos, entre outros critérios, quando a ação de desenvolvimento:

I – estiver prevista no PDP do órgão ou da entidade do servidor;

II – estiver alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas:

a) ao seu órgão de exercício ou de lotação;

b) à sua carreira ou cargo efetivo; e

c) ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança; e

III – o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor (BRASIL, 2019a).

IN SGP nº 201/2019

Art. 23. Quando a **licença para capacitação** for concedida de forma parcelada, nos termos do §3º do art. 25 do Decreto nº 9.991, de 2019, deverá ser observado o **interstício mínimo de sessenta dias** entre quaisquer períodos de gozo de licença para capacitação.

Parágrafo único. Aplica-se o interstício mínimo previsto no *caput* à concessão de participação em programa de **treinamento regularmente instituído**. (BRASIL, 2019d, grifo nosso)

Intervalo entre os períodos de Licença Capacitação e Treinamento Regularmente Instituído

Documentos necessários para instrução processual dos afastamentos previstos no artigo 18 do Decreto 9.991/2019

As informações e documentos necessários para a instrução processual dos pedidos de afastamentos estão descritas no [artigo 24 da IN SGP 201/2019](#), podendo ainda a unidade de gestão de pessoas solicitar outros dados.

Casos de **interrupção** ou **abandono** ou **não conclusão** de ações de desenvolvimento ou capacitação estão disciplinados no artigo 20 e no parágrafo único do artigo 24 do Decreto [9.991/2019](#), bem como no parágrafo único do artigo 26 da IN SGP [201/2019](#).

O Decreto 9.991/2019 também se ocupa de disciplinar o que ele entende por *despesas* com ações de desenvolvimento ou capacitação. O decreto determina que o PDP dos órgãos ou entidades, entre outras especificações, deve ser norteado pelos “princípios da economicidade e da eficiência”, deve “monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos” além de “analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento” (BRASIL, 2019a).

Para a realização de algumas ações de desenvolvimento ou capacitação, podem ser necessários investimentos financeiros por parte da instituição para além da manutenção da remuneração do cargo (consideradas as disposições dos §§1º e 2º do artigo 18 do Decreto 9.991/2019), tais como, pagamento de inscrição, diárias e/ou passagens, contratação de cursos em turmas exclusivas, entre outras.

Investimentos financeiros necessários para realização de ações de capacitação segundo a nova PNDP

**I
M
P
O
R
T
A
N
T
E**

A partir da vigência do Decreto 9.991/2019, para serem realizadas, todas as ações de desenvolvimento de servidores deverão estar previstas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), o qual deve ser aprovado pela autoridade máxima do órgão e submetido para manifestação técnica do SIPEC.

Apenas após a manifestação técnica, as instituições poderão investir recursos financeiros para o desenvolvimento de seus servidores (BRASIL, 2019a).

Diárias e Passagens para ações de desenvolvimento ou capacitação

Decreto nº 9.991/2019

Art. 17. A participação em ação de desenvolvimento de pessoas que implicar despesa com diárias e passagens somente poderá ser realizada se o custo total for inferior ao custo de participação em evento com objetivo similar na própria localidade de exercício.

Parágrafo único. Exceções ao disposto no *caput* poderão ser aprovadas pela unidade de gestão de pessoas, mediante justificativa e aprovação da autoridade máxima do órgão ou da entidade, permitida a delegação a titular de cargo de natureza especial ou, quando se tratar de autarquia ou fundação pública federal, para a titular da unidade com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação (BRASIL, 2019a).

Contratação de ações de capacitação

Obs.: entende-se que estas disposições são aplicáveis ao pagamento de inscrição, contratação de turmas exclusivas, como também, por analogia, à organização de eventos institucionais que demandem de investimentos financeiros.

IN SGP 201/2019

Art. 12. No caso de **impossibilidade** de atendimento das **ações transversais** pela ENAP, ou pelas Escolas de Governo do Poder Executivo federal, o órgão ou entidade poderá contratar as ações por meio de processo administrativo com a justificativa da despesa, com a comprovação da impossibilidade de atendimento na forma do *caput* e observada a legislação vigente.

Art. 13. O órgão ou entidade poderá contratar as **ações de desenvolvimento não transversais** mediante abertura de processo administrativo com a justificativa da necessidade da despesa, observadas as diretrizes do Decreto nº 9.991, de 2019, as orientações contidas na manifestação técnica do órgão central do SIPEC e a legislação vigente (BRASIL, 2019d, grifo nosso)

Obs.: A manifestação técnica do SIPEC sobre o PDP deverá conter a lista de ações transversais que serão providas pela ENAP ou Escolas de Governo e que **não poderão ser executadas** diretamente pelos órgãos e entidades, bem como orientações para a oferta de ações não transversais que poderão ser ofertadas pelos órgãos e entidades (art. 6º) (BRASIL, 2019d).

Reembolso de inscrição em ações de desenvolvimento ou capacitação

Decreto nº 9.991/2019

Art. 30. A autoridade máxima do órgão ou da entidade poderá, **em caráter excepcional**, deferir o reembolso da inscrição do servidor em ações de desenvolvimento, atendidas as seguintes condições:

I - a solicitação de reembolso tenha sido efetuada antes da inscrição na ação de desenvolvimento;

II - existência de disponibilidade financeira e orçamentária;

III - atendimento das condições previstas neste Decreto para a realização da ação de desenvolvimento; e

IV - existência de justificativa do requerente, com a concordância da administração, sobre a imprescindibilidade da ação de desenvolvimento para os objetivos organizacionais do órgão ou da entidade” (BRASIL, 2019a, grifo nosso).

IN SGP 201/2019

Art. 28. O processo administrativo para autorização de reembolso de inscrição e de mensalidade, além de demonstração do cumprimento dos requisitos previstos no art. 30 do Decreto nº 9.991, de 2019, deverá ser instruído com:

I- justificativa da relevância da ação de desenvolvimento alinhada aos objetivos organizacionais do órgão ou da entidade; e

II- indicação do motivo pelo qual não foi possível realizar as despesas pelo órgão em tempo hábil.

Parágrafo único. Para fins do disposto no inciso IV do art. 30 do Decreto nº 9.991, de 2019, considera-se imprescindível a ação de desenvolvimento cuja não realização possa acarretar prejuízos concretos ao desempenho dos objetivos organizacionais do órgão ou da entidade (BRASIL, 2019d).

A PNDP também evidencia a publicidade das *despesas* decorrentes de ações de desenvolvimento ou capacitação, inclusive as relativas à manutenção da remuneração dos servidores.

Divulgação mensal das despesas com ações de capacitação

Decreto nº 9.991/2019

Art. 16 [...] Parágrafo único. As despesas com ações de desenvolvimento de pessoas serão divulgadas na internet, de forma transparente e objetiva, incluídas as despesas com manutenção de remuneração nos afastamentos para ações de desenvolvimento” (BRASIL, 2019a).

IN SGP 201/2019

A IN SGP nº 201/2019 determina a “publicidade das despesas mensais [...] até o 10º dia útil do mês subsequente”. O conteúdo a ser apresentado nessa publicação está descrito no artigo 14 da normativa em questão (BRASIL, 2019d).

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DE ACORDO COM A PNDP

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) trata-se do planejamento das ações de capacitação de um determinado órgão federal. Salienta-se que o PDP substituiu o Plano Anual de Capacitação (PAC).

Objetivos e finalidades

O PDP dos órgãos e entidades deverá se ocupar de:

Decreto 9.991/2019 (§1º, art. 3º)

- a) alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade;
- b) estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- c) atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
- d) nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- e) preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
- f) preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- g) ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- h) acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
- i) gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
- j) monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
- k) analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019a).

Qual o conteúdo a ser apresentado no PDP?

O conteúdo a ser apresentado no PDP está disciplinado tanto no Decreto 9.991/2019 como na Instrução Normativa SGP 201/2019.

Tabela 1 – Conteúdo a ser apresentado no PDP segundo o Decreto 9.991/2019 e a IN SGP 201/2019.

Conteúdo	Previsão Legal
Descrição das necessidades de desenvolvimento que serão contempladas no exercício seguinte, incluídas as necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão	Art. 4º do Decreto 9.991/2019
Público-alvo de cada ação de desenvolvimento	
Ações de desenvolvimento previstas para o exercício seguinte, com a respectiva carga horária estimada	
Custo estimado das ações de desenvolvimento	
Se a ação de desenvolvimento é considerada transversal ou não	Art. 5º da IN SGP 201/2019
A competência associada à necessidade de desenvolvimento descrita	
Quantidade prevista de servidores que terão suas necessidades desenvolvidas para cada ação de desenvolvimento descrita, devendo ser individualmente considerado o servidor contemplado com mais de uma ação para o período	
Unidade(s) onde atuam os servidores que compõem o público-alvo previsto	
Unidade(s) da federação onde estão lotados os servidores que compõem o público-alvo previsto	
Enfoque da ação de desenvolvimento a ser realizada para atender à necessidade descrita	
Se a ação de desenvolvimento tem relação com algum Sistema Estruturante do Poder Executivo Federal	
Tipo de aprendizagem e sua especificação	
Modalidade da ação de desenvolvimento	
Título da ação, se já houver previsão	
Carga horária total individual prevista	
Ano previsto para o término da ação	
Se a ação é gratuita	
Se a ação pode ser atendida por Escola de Governo ou unidade equivalente do órgão ou entidade do servidor	
Outras informações que o órgão ou entidade julgar pertinentes	

Fonte: Adaptado de Brasil (2019a, 2019d).

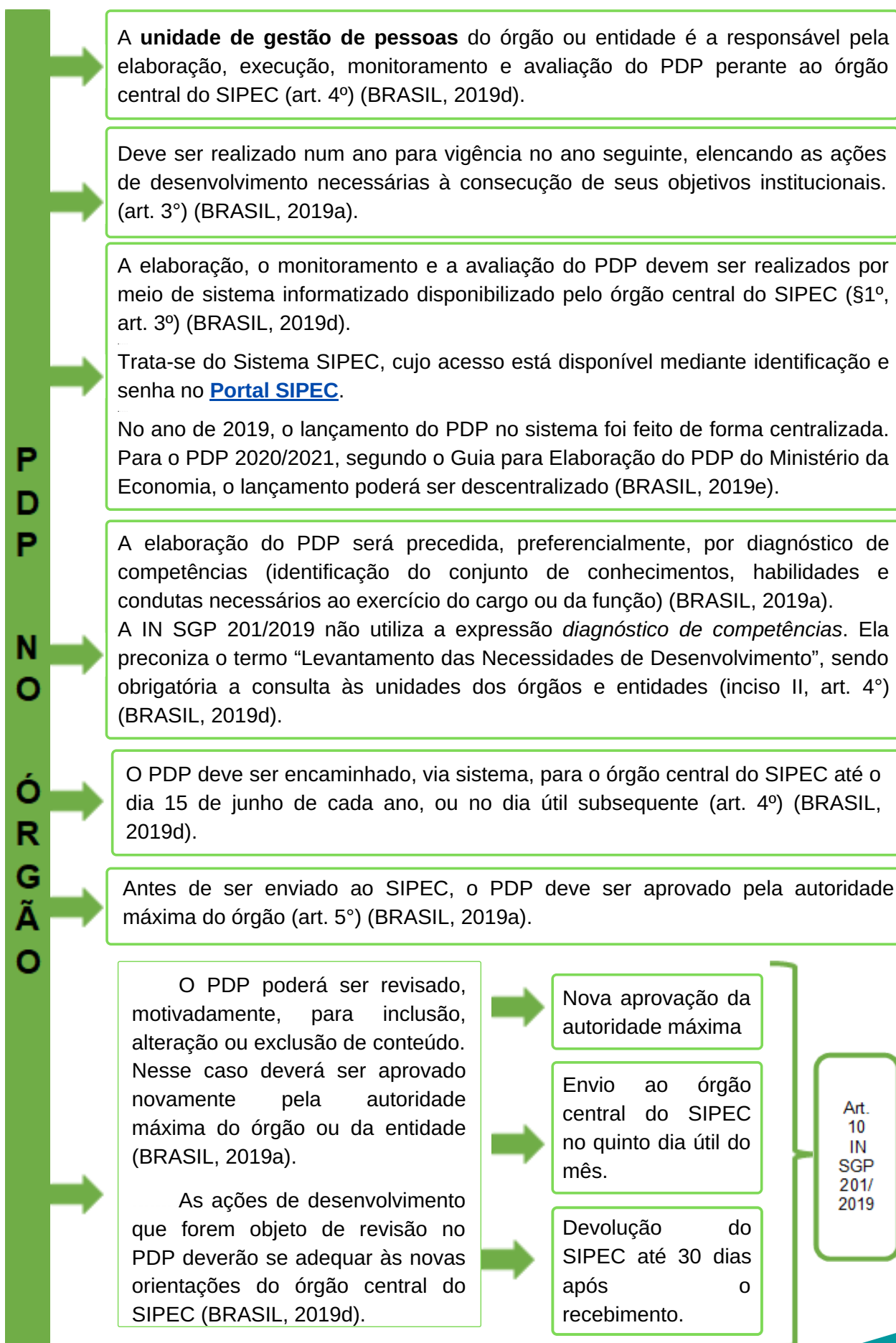
O guia para elaboração do PDP do Ministério da Economia (ME) descreve que a **instituição tem autonomia para determinar a forma como o plano deve ser construído**, porém, sempre deve consultar suas unidades e os servidores, buscando o alinhamento aos objetivos estratégicos (BRASIL, 2019e).

Gestão por competências

A utilização do modelo de gestão por competências é preferencial, mas não obrigatório (*sic*). O importante é identificar a necessidade a ser atendida e alinhar a ação de desenvolvimento que atenderá aquela necessidade aos objetivos estratégicos do órgão ou entidade (BRASIL, 2019e, p. 10).

De acordo com o mesmo documento, o importante é descrever a necessidade a ser desenvolvida e não o nome do curso, de modo que cada necessidade pode demandar mais do que uma capacitação para ser atendida, de mesma natureza ou de natureza diferente, em virtude de sua complexidade (BRASIL, 2019e).

Figura 7 – Processo de elaboração do PDP no órgão ou entidade.

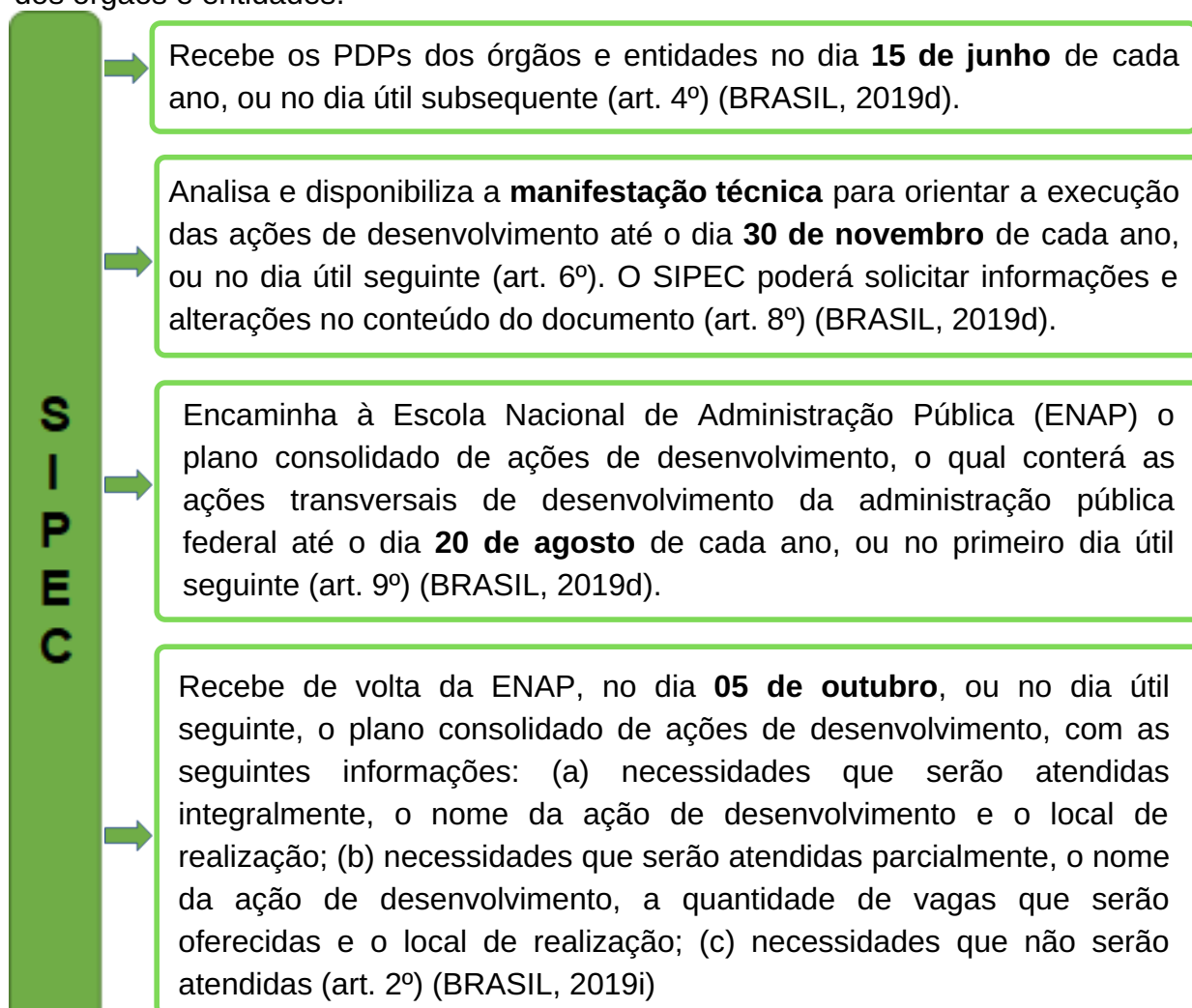


Fonte: Adaptado de Brasil (2019a, 2019d).

Considerando que, para a realização de uma ação de desenvolvimento ou capacitação, é obrigatório que ela esteja contida no PDP, apesar do Decreto 9.991/2019 e da IN SGP 201/2019 apontarem para a possibilidade de revisão do documento, o processo todo pode não ter a agilidade necessária para garantir a realização da ação de capacitação na data adequada, o que reforça a importância do processo de elaboração do PDP ser bem conduzido e elaborado.

No âmbito do SIPEC, o planejamento de capacitação obedece ao seguinte fluxo da Figura 8.

Figura 8 – Planejamento de capacitação no âmbito do SIPEC, após envio dos PDPs dos órgãos e entidades.



Fonte: Adaptado de Brasil (2019a, 2019d, 2019i).

Conteúdo da Manifestação Técnica do SIPEC

IN SGP 201/2019

Art. 6º O órgão central do SIPEC exercerá papel orientador das diretrizes estabelecidas, analisará o PDP de cada órgão e entidade e emitirá manifestação técnica a respeito do PDP até o dia 30 de novembro de cada ano civil, ou no dia útil subsequente.

§ 1º A manifestação do órgão central de que trata o caput conterá:

- I) as orientações para as ações não transversais de desenvolvimento, que poderão ser ofertadas pelos órgãos e entidades, de maneira direta ou indireta;
- II) a lista de ações transversais que serão providas pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, pelas Escolas de Governo do Poder Executivo federal, e que não poderão ser executadas diretamente pelos órgãos e entidades; e
- III) outras informações que o órgão central do SIPEC julgar pertinentes.

§ 2º As ações de desenvolvimento deverão se adequar às orientações do órgão central (BRASIL, 2019d).

Para a contratação de ações de capacitação, deve-se observar o disposto nos [artigos 12 e 13 da IN SGP nº 201/2019](#), já descrito na seção sobre investimentos financeiros.

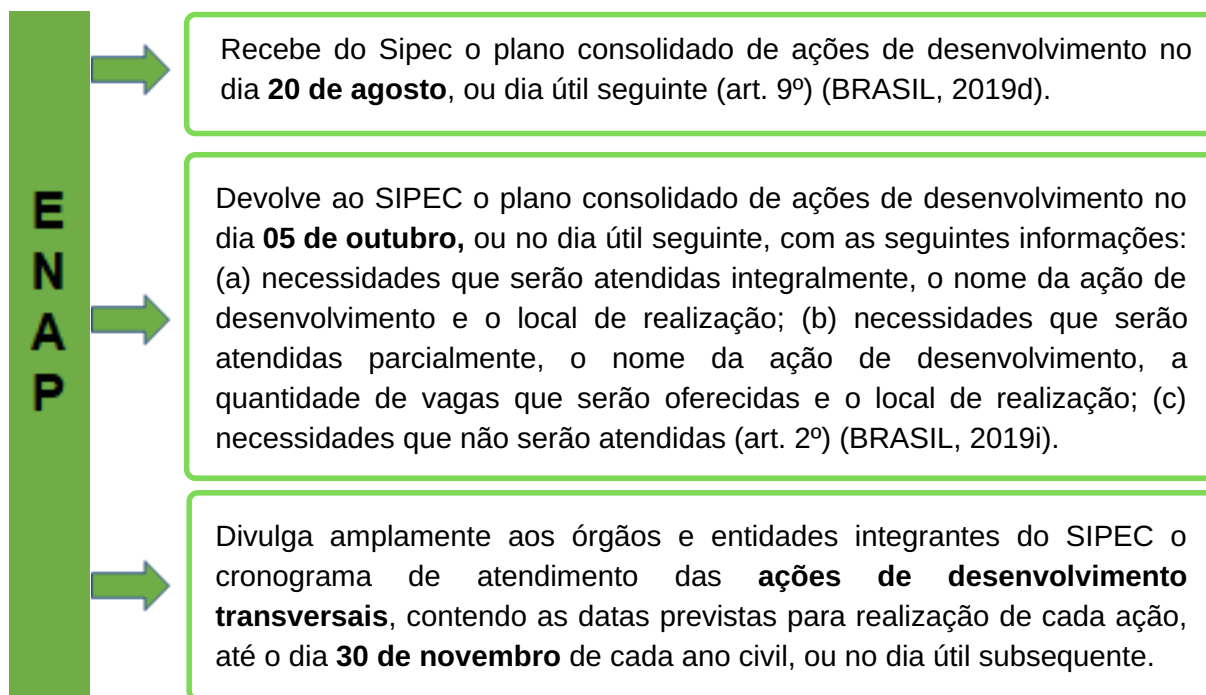
Entende-se que o disposto nesses dois artigos aplica-se também aos eventos institucionais (*in company*), se estes demandarem de investimentos financeiros, e que tais eventos devem ser considerados como ações de desenvolvimento não transversais quando do lançamento do PDP no sistema.

As ações de desenvolvimento já aprovadas e cuja duração da execução se estenda até os anos seguintes do PDP de referência poderão ser executadas nos anos posteriores, independentemente da manifestação técnica do órgão central (BRASIL, 2019d). Por exemplo, a ação prevista no PDP de 2020, com previsão de duração até 2021, devidamente aprovada e iniciada a execução após a manifestação técnica do SIPEC, poderá ser mantida no ano de 2021, independentemente de nova manifestação técnica relativa ao ano de 2021.

Verifica-se, no processo de planejamento das ações de capacitação na esfera federal, um papel de grande relevância estratégica para a ENAP, que coordenará a rede de escolas de governo* do Poder Executivo federal.

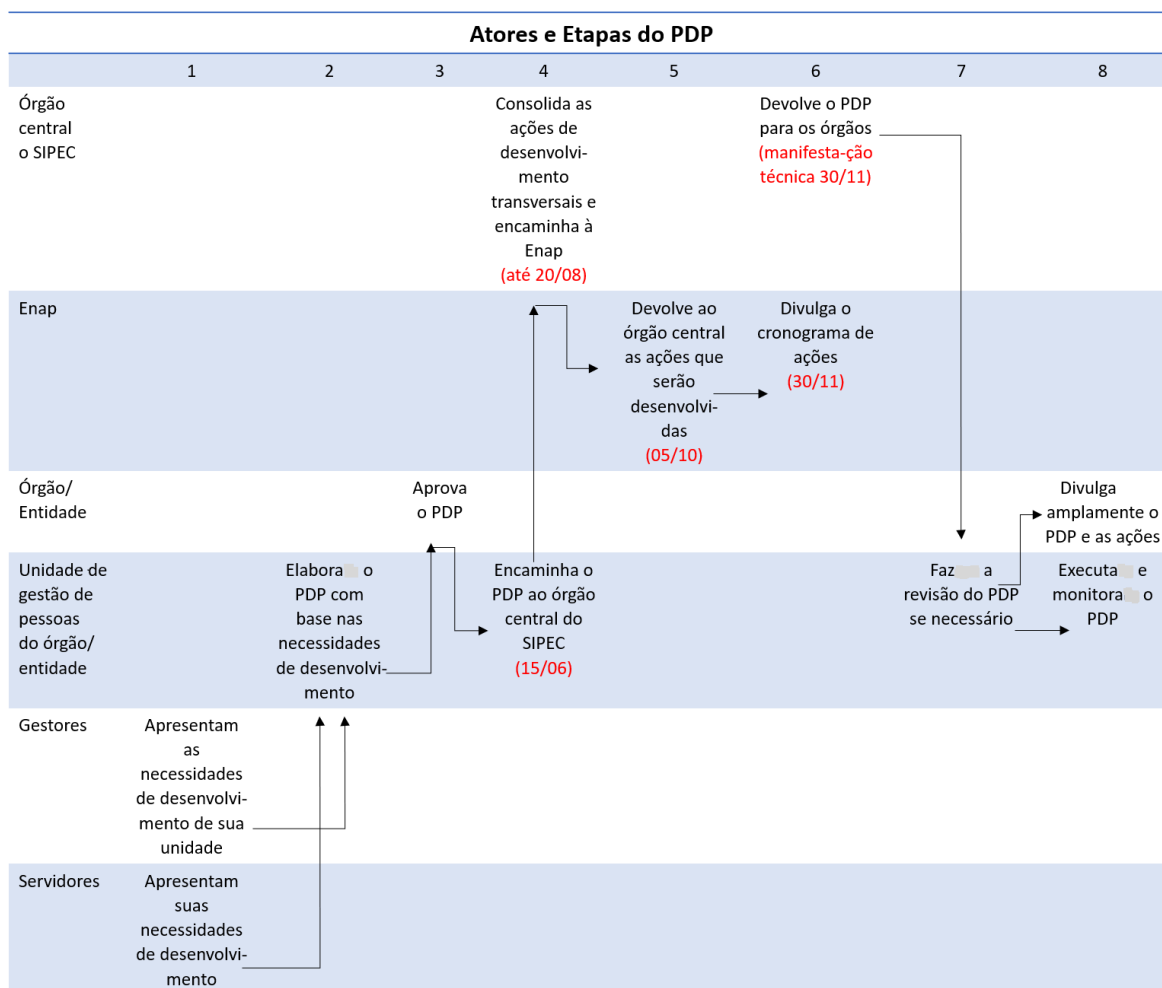
*De acordo com o parágrafo único do artigo 13 do Decreto 9.991/2019, "ato do Ministro da Economia reconhecerá os órgãos e entidades [...] como escolas de governo do Poder Executivo federal" (BRASIL, 2019a).

Figura 9 – Processo de planejamento de capacitação no âmbito da ENAP.



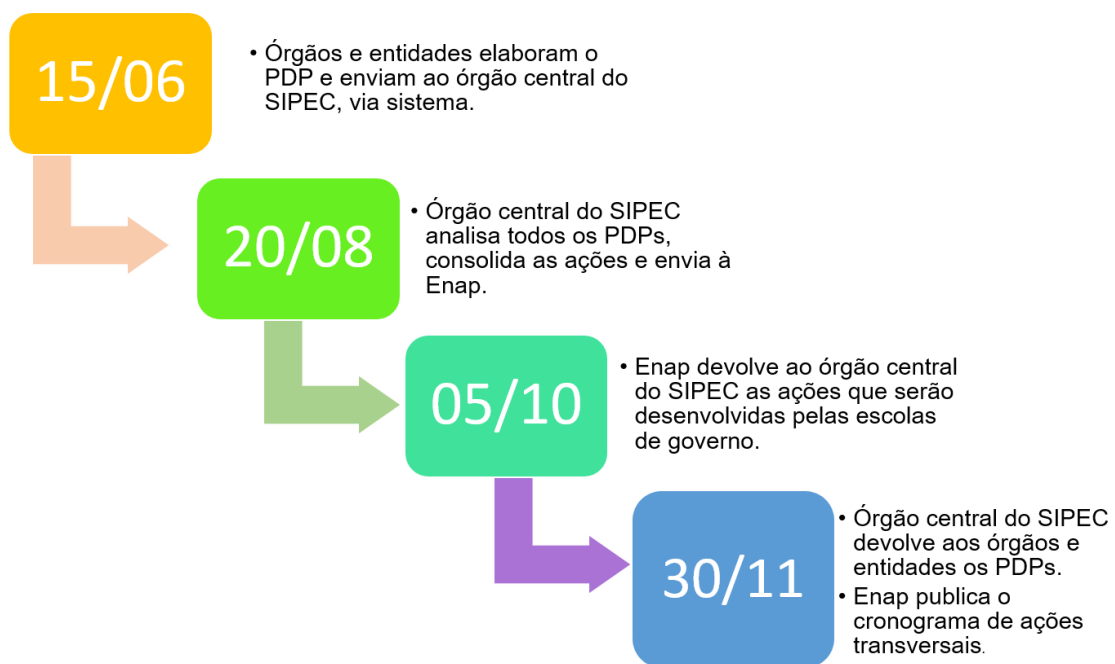
Fonte: Adaptado de Brasil (2019d, 2019i).

Figura 10 – Atores, Etapas e Cronograma do PDP



Fonte: Adaptado de Brasil (2019e).

Figura 11 – Cronograma do PDP expresso na Instrução Normativa SGP 201/2019.



Fonte: Brasil (2019e, p. 28)

PLANEJAMENTO DA CAPACITAÇÃO NO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DO IFRS

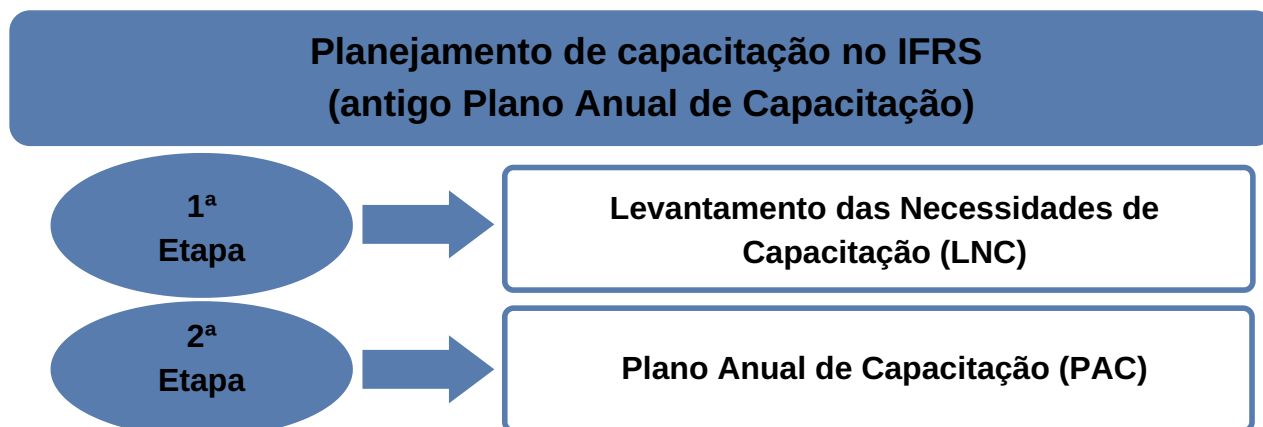
No âmbito do IFRS, o documento que normatiza o processo de planejamento das ações de desenvolvimento ou capacitação de servidores é o Programa de Capacitação dos Servidores ([Resolução Consup nº 114/2014](#)). Esse documento está vigente desde 2014 e ainda não foi atualizado à realidade do Decreto 9.991/2019. Apesar disso, verifica-se que o planejamento, controle e efetividade nos investimentos realizados nas ações de capacitação no IFRS já faz parte da cultura da instituição, considerando a publicação dos planejamentos e relatórios de capacitação no *site* institucional.

Por estar em conformidade com o que previa o Decreto 5.707/2006, o Programa de Capacitação apresenta os termos Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) e Plano Anual de Capacitação (PAC). A partir da nova PNDP, o LNC passou a ser o Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND), enquanto que o PAC tornou-se o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

De acordo com o Programa de Capacitação dos Servidores, o PAC do IFRS deve especificar ações ou programas de qualificação ou aperfeiçoamento de curta e média duração, planejadas para determinado exercício e contemplar as necessidades da instituição como um todo, preservando a especificidade de cada unidade organizacional. Essas ações serão identificadas por meio do LNC. Além disso, destaca-se que a Comissão de Organização e Acompanhamento (COA) é a responsável por conduzir o LNC e elaborar o PAC (IFRS, 2014).

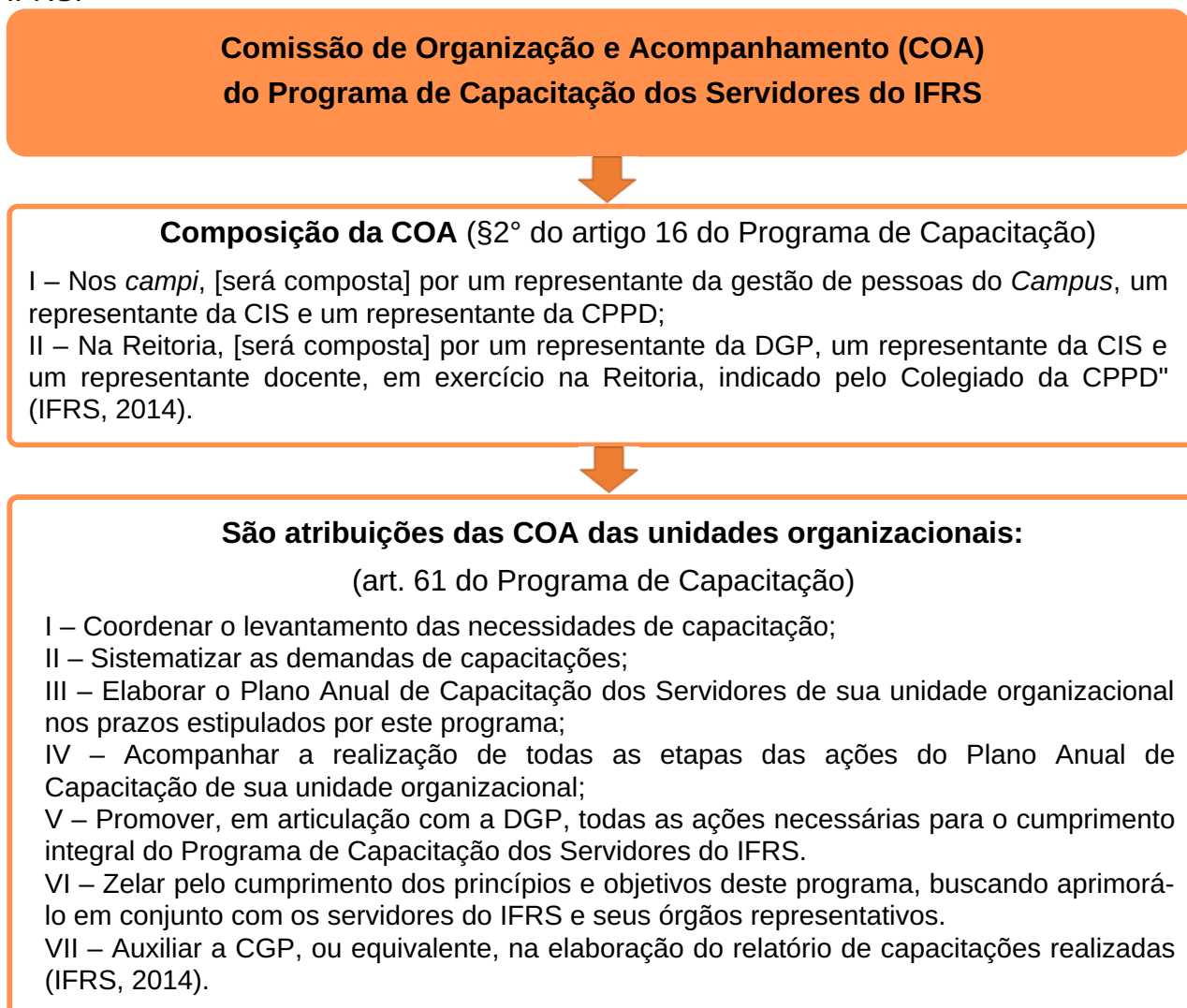
Esta seção do Guia tem o intuito de descrever como ocorre o planejamento das ações de capacitação de acordo o **Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS**, para, posteriormente, apresentar uma proposta de construção do PDP que contemple o que já é praticado na instituição e que, ao mesmo tempo, se adeque ao preceitos da nova PNDP.

Figura 12 – Planejamento da capacitação no IFRS segundo o Programa de Capacitação.



Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

Figura 13 – Composição e atribuições da COA segundo o Programa de Capacitação do IFRS.

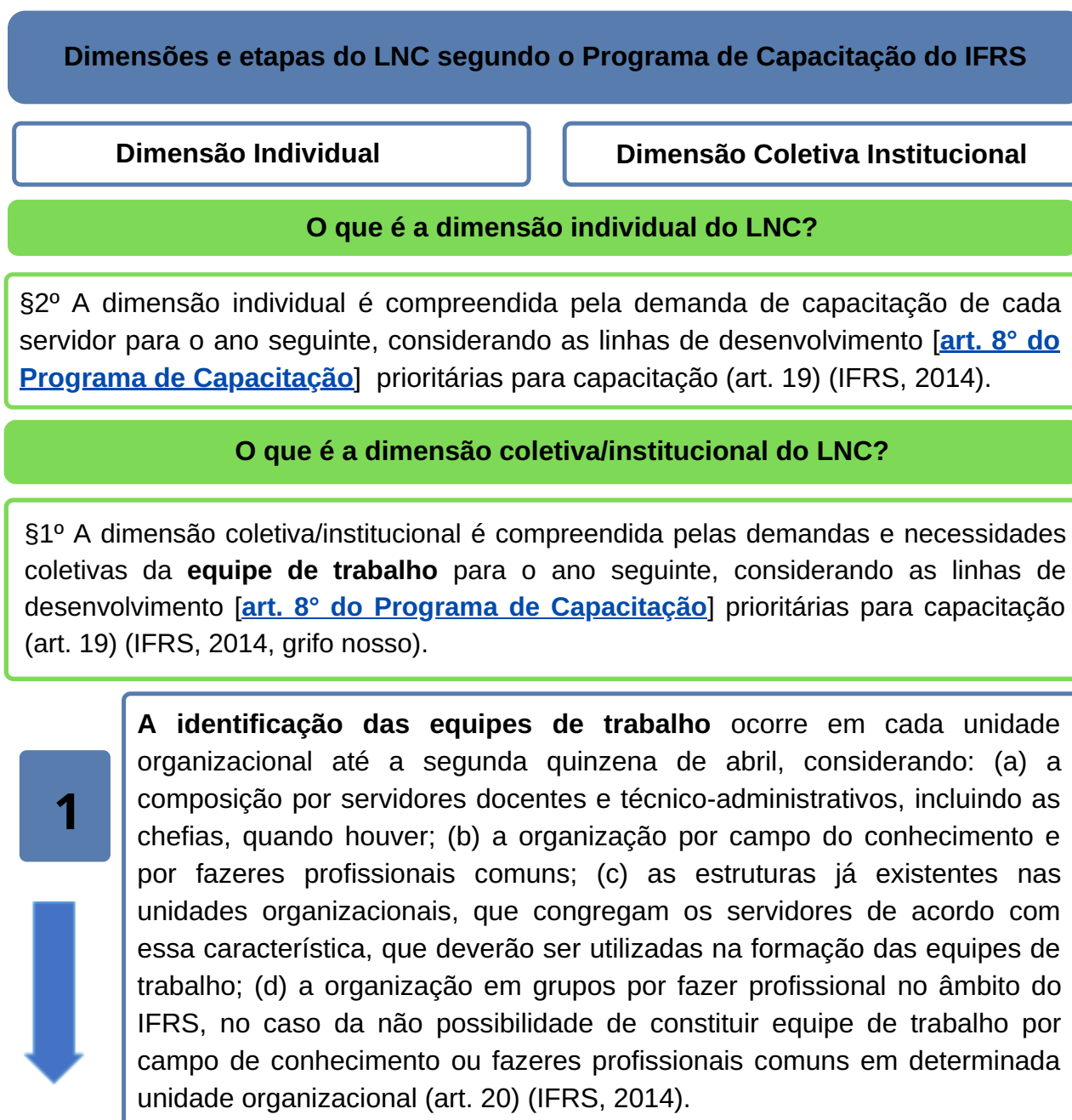


Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

Primeira etapa – Levantamento das Necessidades de Capacitação

No IFRS, o processo de planejamento das demandas de capacitação é precedido pelo Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), o qual é realizado anualmente e em cada unidade organizacional, sob responsabilidade da COA.

Figura 14 – Como ocorre o LNC (atual LND) no IFRS.



2

As **equipes de trabalho**, até a segunda quinzena de maio, elaboram o **planejamento anual de suas ações e das suas metas** [dimensão individual e dimensão coletiva/institucional], devendo conter: (a) as atividades/atribuições de cada integrante da equipe; (b) as necessidades de capacitação de cada servidor; (c) as necessidades de infraestrutura para o seu cumprimento, a fim de orientar a elaboração do Plano Anual de Capacitação (art. 20) (IFRS, 2014)

Passo seguinte:

A COA sistematiza as informações das duas dimensões para posterior elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC)

Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

Em consulta ao *site* do IFRS, é possível perceber que o LNC vem sendo desenvolvido tanto na Reitoria como nos *campi* da instituição. O primeiro levantamento publicado foi realizado no ano de 2014 relativamente ao exercício de 2015.

Tabela 2 – Evolução histórica da realização do LNC pelas unidades organizacionais.

Unidade Organizacional	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	(realizado em 2014 para o ano de 2015)	(realizado em 2015 para o ano de 2016)	(realizado em 2016 para o ano de 2017)	(realizado em 2017 para o ano de 2018)	(realizado em 2018 para o ano de 2019)	(realizado em 2019 para o ano de 2020)
Alvorada	*	X	X	X	X	X
Bento Gonçalves	X	X	X	X	X	X
Canoas	X	X	X	X	X	X
Caxias do Sul	X	X	X	X	X	X
Erechim	X	X	X	X	X	X
Farroupilha	X	X	X	X	X	X
Feliz	X	X	X	X	X	X
Ibirubá	X	X	X	X	X	X
Osório	X	X	X	X	X	X
Porto Alegre	X	X	X	X	X	X
Reitoria	X	X	X	X	X	X
Restinga	X	X	X	X	X	**
Rio Grande	X	X	X	X	X	X
Rolante	X	X	X	X	X	X
Sertão	X	X	X	X	X	X
Vacaria	*	X	X	X	X	X
Veranópolis	*	X	X	X	X	X
Viamão	*	X	X	X	X	X

**Campus* em implantação, processos em fase de consolidação.

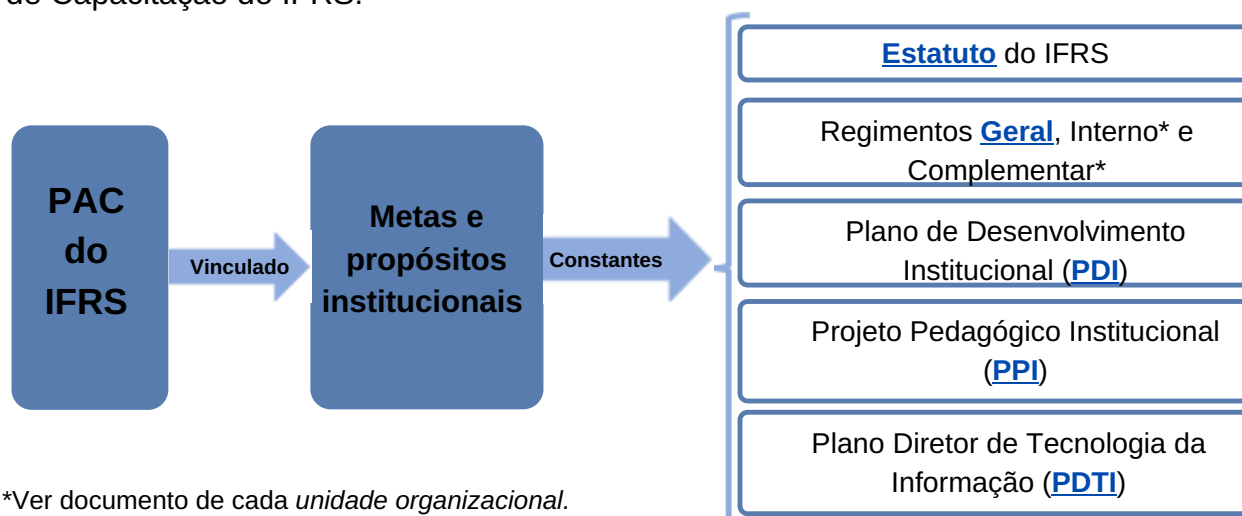
** Caso tenha sido elaborado, não foi publicado.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações disponíveis no *site* do IFRS (IFRS, 2020c).

Segunda etapa – Planejamento de Ações de Capacitação

No âmbito do IFRS, o planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação ainda é conhecido como o Plano Anual de Capacitação (PAC). Em uma futura revisão do Programa de Capacitação essa denominação deverá ser atualizada para Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), a fim de adequar-se às disposições do Decreto 9.991/2019.

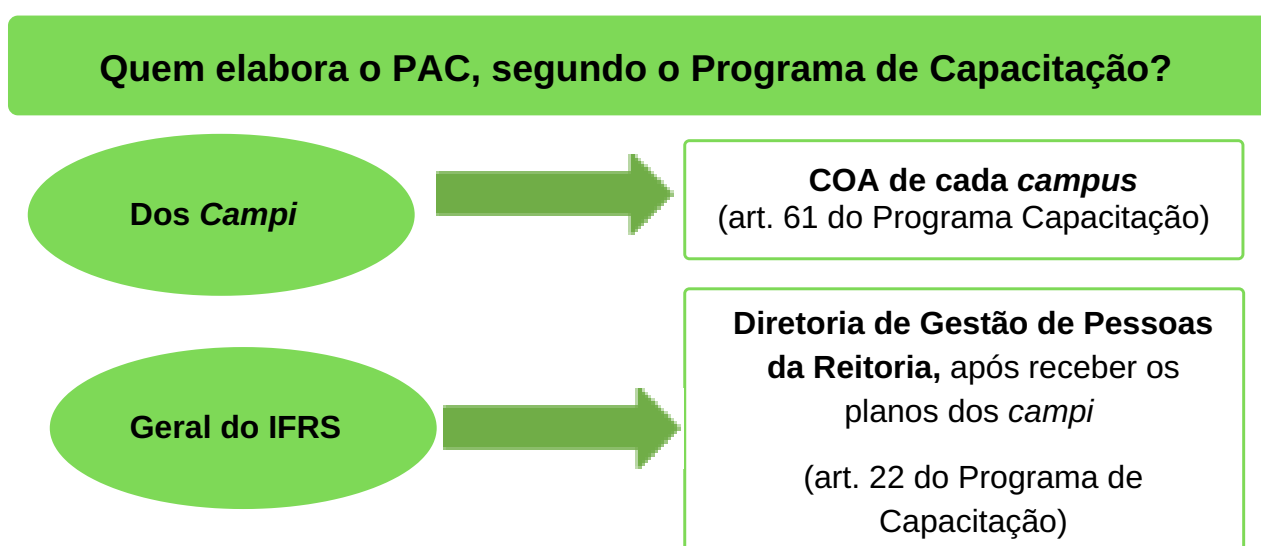
Figura 15 – Como deve ser elaborado o PAC do IFRS (atual PDP), segundo o Programa de Capacitação do IFRS.



*Ver documento de cada *unidade organizacional*.

Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

Figura 16 – Responsáveis pela elaboração do PAC.

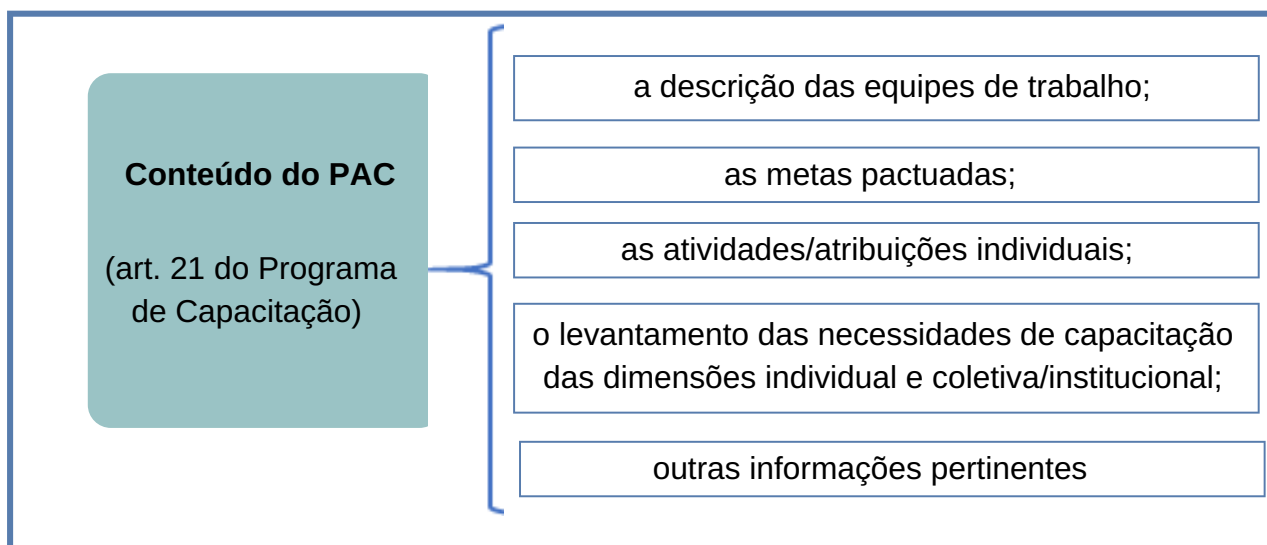


Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

O Programa de Capacitação refere que poderão ser realizadas pelo IFRS novas ações não previstas no PAC em decorrência de demandas específicas da instituição ou das dimensões individual ou coletiva/institucional. Ele assevera também que, por motivo fundamentado, poderá ocorrer cancelamento de ações (art. 12) (IFRS, 2014).

De acordo com a nova PNDP, isso não é mais possível, já que todas as ações para serem efetivadas precisam estar previstas no PDP, o qual pode ser revisado, observados os trâmites dessa revisão (§1º, art. 5º do Decreto 9.991/2019 e art. 10 da IN SGP 201/2019)

Figura 17 – Conteúdo do PAC, segundo o Programa de Capacitação do IFRS.

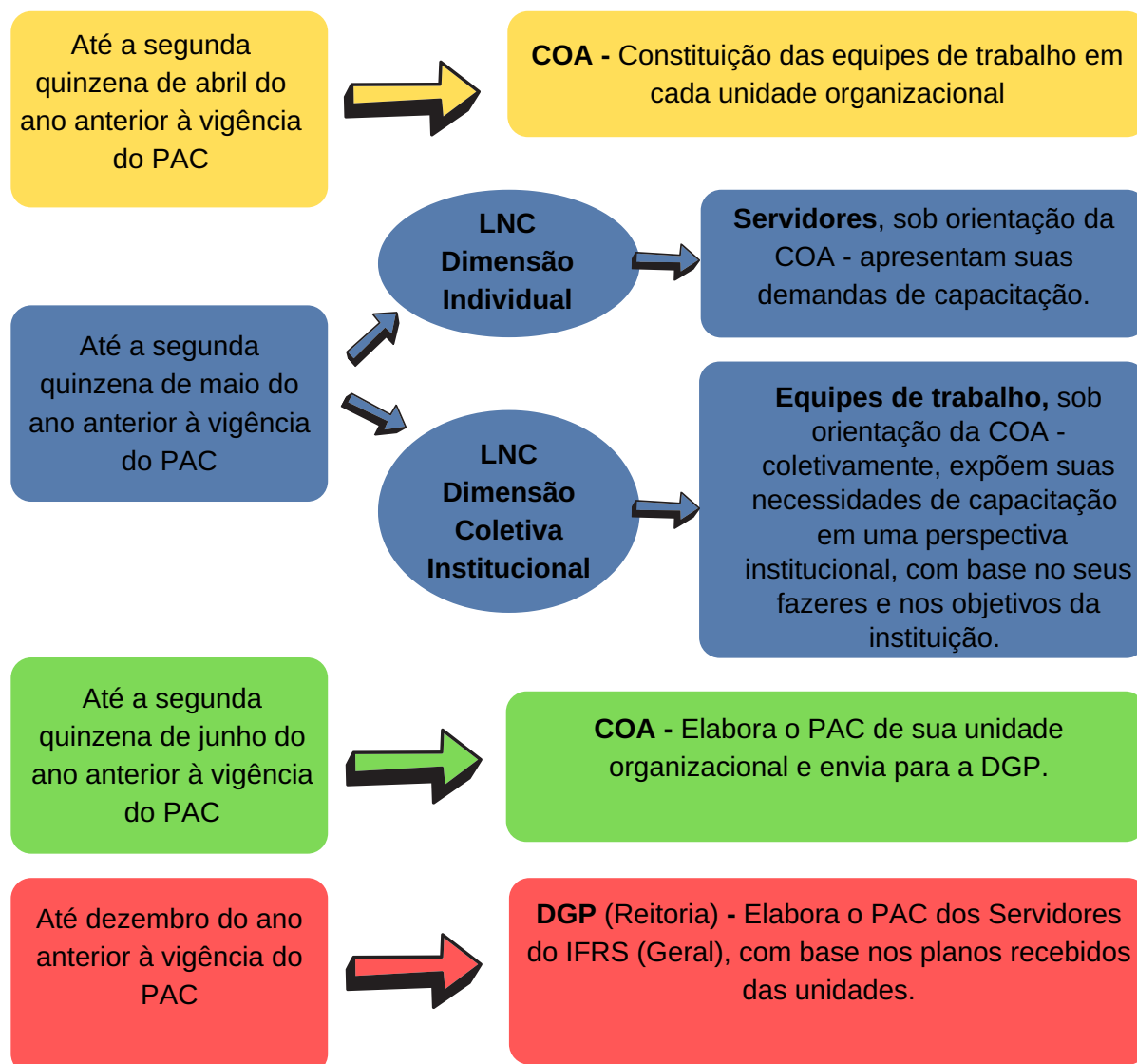


Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

No Programa de Capacitação do IFRS, não consta uma metodologia a ser utilizada para a construção do PAC. De 2017 a 2019, os comunicados iniciais do processo do LNC e PAC expedidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da Reitoria para os planejamentos relativos aos anos de 2018 a 2020 instruíram aos *campi* que, para a elaboração do PAC, a COA, após realização do LNC, deveria analisar as informações e elaborar o PAC juntamente com a Direção Geral e demais gestores da unidade, identificando e priorizando as demandas estratégicas de capacitação, detalhando as ações de capacitação previstas, os investimentos financeiros necessários, a intenção de realizar turmas internas e se haveria vagas destinadas às demais unidades (IFRS, 2019a, 2018e, 2017b).

À vista disso, a Figura 18 sistematiza a forma como ocorre o processo de planejamento das ações de desenvolvimento ou capacitação conforme o Programa de Capacitação do IFRS, que se encontra vigente.

Figura 18 – Processo de planejamento das ações de capacitação e cronograma.



Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

No IFRS, percebe-se que o primeiro PAC realizado na instituição após a vigência do atual Programa de Capacitação (2014) ocorreu no ano de 2017, relativamente ao mesmo ano. O documento foi elaborado para a unidade organizacional Reitoria (IFRS, 2017c). A partir do ano de 2017, outras unidades também elaboraram seus planejamentos. A Tabela 3 demonstra essa evolução.

Tabela 3 – Evolução histórica da realização do PAC pelas unidades organizacionais.

Unidade Organizacional	2017 (realizado em 2016 para o ano de 2017)	2018 (realizado em 2017 para o ano de 2018)	2019 (realizado em 2018 para o ano de 2019)	2020 (realizado em 2019 para o ano de 2020)
Alvorada		*	X	X
Bento Gonçalves		X	X	X
Canoas		X	X	X
Caxias do Sul		X	X	X
Erechim		X	X	X
Farroupilha		X	X	X
Feliz		*	X	X
Ibirubá		X	X	X
Osório		*	*	*
Porto Alegre		X	X	X
Reitoria	X	X	X	PDP DO IFRS
Restinga		*	*	*
Rio Grande		*	X	X
Rolante		X	X	X
Sertão		*	X	X
Vacaria		*	X	X
Veranópolis		X	X	X
Viamão		*	X	X

*Caso tenham sido elaborados, documentos não foram disponibilizados no *site* do IFRS.

Fonte: Adaptado de IFRS (2020f).

**Para acessar os Planos de Capacitação
(PAC ou PDP) do IFRS**

[Clique aqui](#)



APROXIMAÇÕES, AVANÇOS OU DISTANCIAMENTOS

da nova PNDP em relação às normativas internas do IFRS referentes ao planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação

Para facilitar a elaboração de uma proposta metodológica que associe o disposto na nova PNDP quanto ao planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação, cujo instrumento leva o nome de Plano de Desenvolvimento de Pessoas, ao que dispõem as normativas internas do IFRS sobre o mesmo tema, elaborou-se um estudo comparativo, o qual é apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Aproximações, avanços ou distanciamentos da nova PNDP em relação às normativas internas do IFRS referentes ao planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação.

Elementos avaliados	O que dizem as normativas federais (síntese)	O que dizem as normativas internas (síntese)	Aproximações, avanços ou distanciamentos
Nomenclatura do processo de levantamento das necessidades	Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND)	Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC)	Contata-se distanciamento Necessário adotar a nova nomenclatura
Levantamento de necessidades de desenvolvimento ou capacitação	Para elaborar o PDP, faz-se necessário um diagnóstico de competências (Decreto 9.991/2019), ou um levantamento das necessidades de desenvolvimento (LND) a ser realizado mediante consulta às unidades (servidores e chefias) e cuja metodologia pode ser definida pela instituição (IN SGP 201/2019).	O Programa de Capacitação de estabelece a realização de um levantamento de necessidades de capacitação (LNC) pelas equipes de trabalho (servidores e chefias), em duas dimensões, uma individual e uma coletiva/institucional. O LNC antecede o Plano Anual de Capacitação	Quanto ao levantamento de necessidades e consulta aos servidores e chefias, verificam-se aproximações .
Nomenclatura do Planejamento	Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)	Plano Anual de Capacitação (PAC)	Verifica-se um distanciamento . Necessário adotar a nova nomenclatura
Planejamento de ações de capacitação	O PDP vigorará no exercício seguinte a sua realização, descrevendo as necessidades de desenvolvimento ou capacitação que serão contempladas (Decreto 9.991/2019).	O PAC será realizado no ano anterior à sua vigência, especificando ações ou programas de qualificação ou aperfeiçoamento de curta e média duração, planejadas para aquele exercício (Programa de Capacitação).	Contata-se aproximação

Elementos avaliados	O que dizem as normativas federais (síntese)	O que dizem as normativas internas (síntese)	Aproximações, avanços ou distanciamentos
Vinculação aos objetivos estratégicos	O PDP deve elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais, alinhando-as à estratégia do órgão ou entidade (Decreto 9.991/2019).	O Programa de Capacitação destaca que as necessidades de capacitação serão apontadas com base nas metas e propósitos institucionais constantes nos documentos basilares da instituição (Estatuto, Regimento Geral, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI), e Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).	Quanto à necessidade de vinculação aos objetivos estratégicos, averigua-se aproximação .
Cronograma do processo de planejamento	Envio do PDP da instituição para o órgão central do SIPEC até 15/06 de cada ano (IN SGP nº 201/2019)	Envio do PAC da Unidade para a DGP/Reitoria até a segunda quinzena de junho, a qual tem até o mês de dezembro para finalizar o PAC geral do IFRS (Programa de Capacitação).	Observa-se um distanciamento . Necessário revisar o cronograma do planejamento.
Obrigatoriedade da ação de desenvolvimento ou capacitação estar prevista no planejamento	O Decreto 9.991/2019 refere que para a realização de uma ação de capacitação ela deve estar obrigatoriamente prevista no PDP, sendo possível a revisão do mesmo para a inclusão, alteração ou exclusão de conteúdo, respeitando-se os procedimentos da IN SGP nº 201/2019 (envio do plano revisado até o quinto dia do mês e análise e resposta do SIPEC em até 30 dias)..	O Programa de Capacitação do IFRS descreve poderão ser realizadas ações de capacitação que não estejam previstas no PAC, porém as ações previstas têm prioridade ante as não previstas.	Averigua-se um distanciamento . Adequar procedimentos administrativos e revisar as disposições do Programa de Capacitação
Gestão de Riscos	O Decreto 9.991/2019 determina que área de gestão de pessoas deverá fazer a gestão de riscos das ações de capacitação previstas	Não foi encontrada menção a este tema nas normativas internas sobre capacitação da instituição	Observa-se um distanciamento . Adequar procedimentos administrativos e revisar as disposições do Programa de Capacitação.

Elementos avaliados	O que dizem as normativas federais (síntese)	O que dizem as normativas internas (síntese)	Aproximações, avanços ou distanciamentos
Formação para o desenvolvimento de competências	<p>O Decreto 9.991/2019 determina que a PNDF objetiva promover o desenvolvimento de competências nos servidores públicos. Por competências compreende conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função, sendo que elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por um diagnóstico de competências.</p>	<p>O Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS tem como objetivo promover e viabilizar a participação dos servidores em ações de capacitação que proporcionem a aquisição e o aprimoramento de competências individuais e institucionais. Compreende também que a capacitação desenvolve competências, que são resultados de conhecimentos, habilidades e atitudes, construídos institucionalmente quando desenvolvido nos indivíduos que compõem o corpo de servidores.</p>	<p>Constata-se aproximação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

ALINHAVANDO UMA PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO DO PDP QUE INTEGRE AS DISPOSIÇÕES DA PNDP E DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DO IFRS

Nesta **terceira parte** do Guia de Planejamento da Capacitação do IFRS, procurou-se estruturar uma proposta de elaboração do PDP que integre os preceitos da PNDP, do Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS e da formação integral.

Considerando que o Guia para elaboração do PDP (elaborado pelo ME) refere que a instituição tem autonomia para determinar a forma como o plano deve ser construído (BRASIL, 2019e), entende-se ser possível alinhar a elaboração do PDP ao que dispõe atualmente o Programa de Capacitação, já que este se trata de uma construção coletiva e que a metodologia de elaboração do PAC no IFRS, de certa forma, já está disseminada na instituição.

Para a elaboração da proposta metodológica de alinhamento da PNDP ao Programa de Capacitação, foram consideradas(os):

- a) Disposições da nova PNDP quanto ao PDP;
- b) Disposições do Programa de Capacitação quanto ao PAC;
- c) Disposições do Guia para Elaboração do PDP elaborado pelo ME;
- d) Descrição da condução do processo de elaboração do PDP 2019/2020 obtida por meio das entrevistas, questionário e pesquisa documental, realizadas na pesquisa vinculada a construção deste produto educacional.

Importante destacar que se trata apenas de uma **sugestão metodológica**, visto que:

- a) para a realização do PDP 2020/2021 e seguintes, deverão ser seguidas as orientações oficiais enviadas pela DGP quando do início do processo. A DGP deverá orientar o processo de elaboração do PDP, seguindo as definições do SIPEC, que podem sofrer alteração em relação ao PDP de um ano para o outro;
- b) unidades organizacionais diferentes têm realidades diferentes e, nesse caso, por mais que exista um norte a ser seguido, as especificidades de cada *campus* devem ser consideradas no caminho a ser trilhado.

Salienta-se que o Guia para elaboração do PDP do ME apresenta a possibilidade de lançar o PDP no sistema de forma descentralizada a partir do ano de 2020 (PDP 2020/2021), porém, até quinze de março de 2020, não estavam disponíveis informações de como isso iria ocorrer. Independentemente da forma de lançamento no sistema, segundo a PNDP, a aprovação do PDP compete ao Reitor.

Considerando-se a inexistência de informações sobre o lançamento descentralizado, acredita-se que a sugestão de metodologia ora apresentada contempla tanto a possibilidade para lançamento do PDP centralizado na reitoria, como de forma descentralizada, em cada *campus*.

A nova PNDP vincula a realização do PDP à consecução dos objetivos institucionais, alinhando as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade. Além disso, ela determina que a elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências (BRASIL, 2019a).

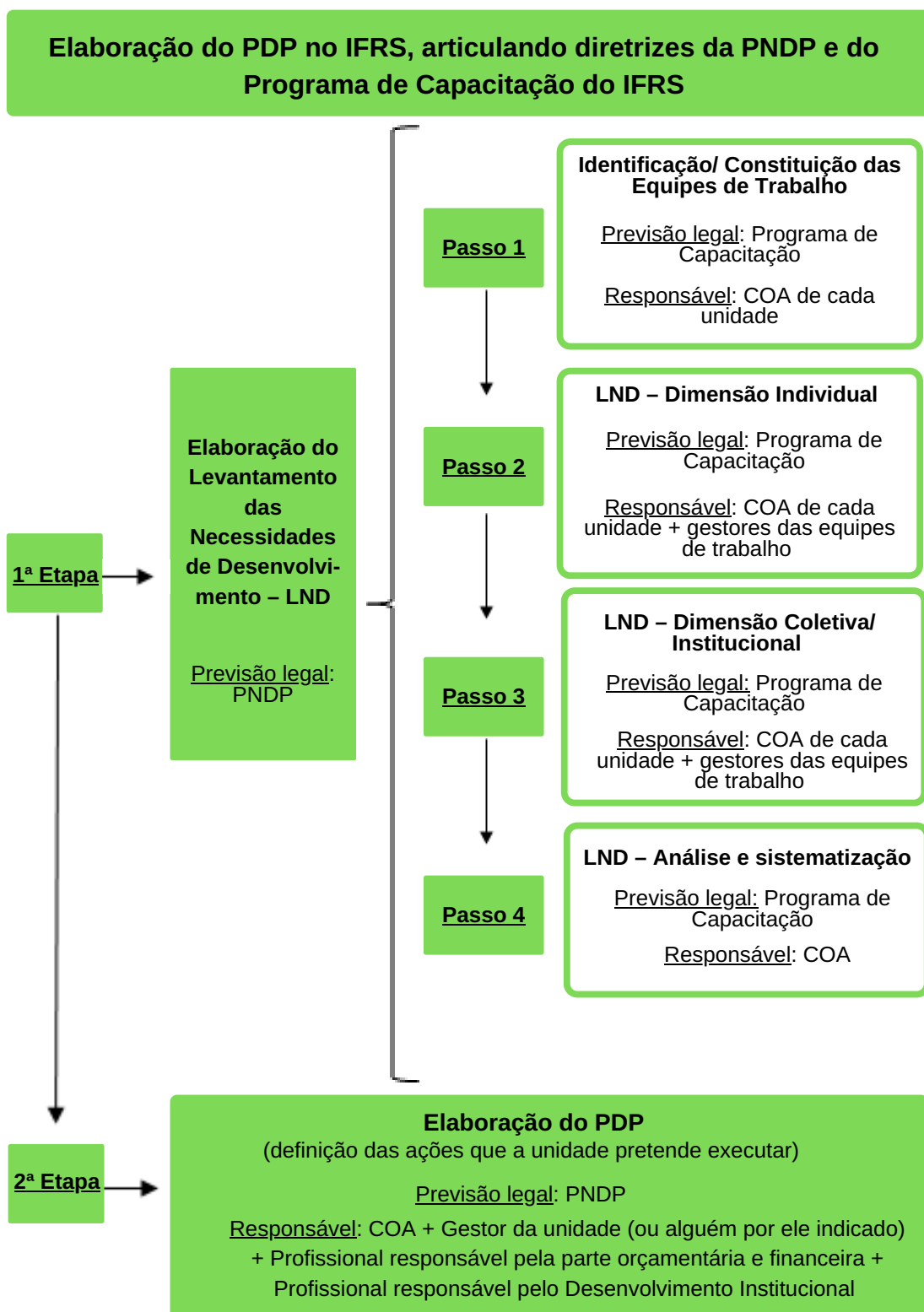
Destaca-se que o modelo de gestão por competências não foi implantado no IFRS, dessa forma, não há como realizar esse diagnóstico. Assim, no IFRS, antes da elaboração do PDP, deverá ser elaborado o Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND), que está previsto na Instrução Normativa SGP 201/2019, em substituição do Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), instituído pelo Programa de Capacitação do IFRS.

Segundo o Programa de Capacitação do IFRS, a responsabilidade pela elaboração do LNC (agora LND) e do PAC (agora PDP) é da COA (IFRS, 2014). Na proposta apresentada na sequência, foram incluídos novos atores a esse processo.

A pesquisa acadêmica, que baliza a construção deste guia, evidenciou a necessidade de um maior envolvimento dos gestores das equipes de trabalho tanto no processo de levantamento quanto no planejamento das ações de desenvolvimento ou capacitação. Da mesma forma, destacou a necessidade de vincular a elaboração do PDP ao planejamento institucional, integrando, assim, o setor responsável pelo desenvolvimento institucional. Além disso, demonstrou que as definições estratégicas relativas ao que deve compor efetivamente o plano, ou seja, a priorização das ações, é um ponto fraco do processo de planejamento das ações de capacitação.

Tendo em vista todas as considerações supracitadas e na perspectiva de uma proposta de capacitação de servidores pautada na formação integral, na sequência, será apresentada a síntese de como sugere-se conduzir o processo de elaboração do PDP articulando: (a) as disposições legais da PNDP; (b) os aspectos normativos do Programa de Capacitação do IFRS; (c) a formação integral dos servidores da instituição; (d) o alcance dos objetivos estratégicos expressos no PDI e na missão da instituição.

Figura 19 – Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).



Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, serão explicadas as etapas e os passos para o desenvolvimento desse processo, mas, antes, faz-se necessário ilustrar como podem ser identificadas as necessidades de desenvolvimento ou capacitação dos servidores da instituição.

Figura 20 – Como identificar uma necessidade de desenvolvimento ou capacitação.

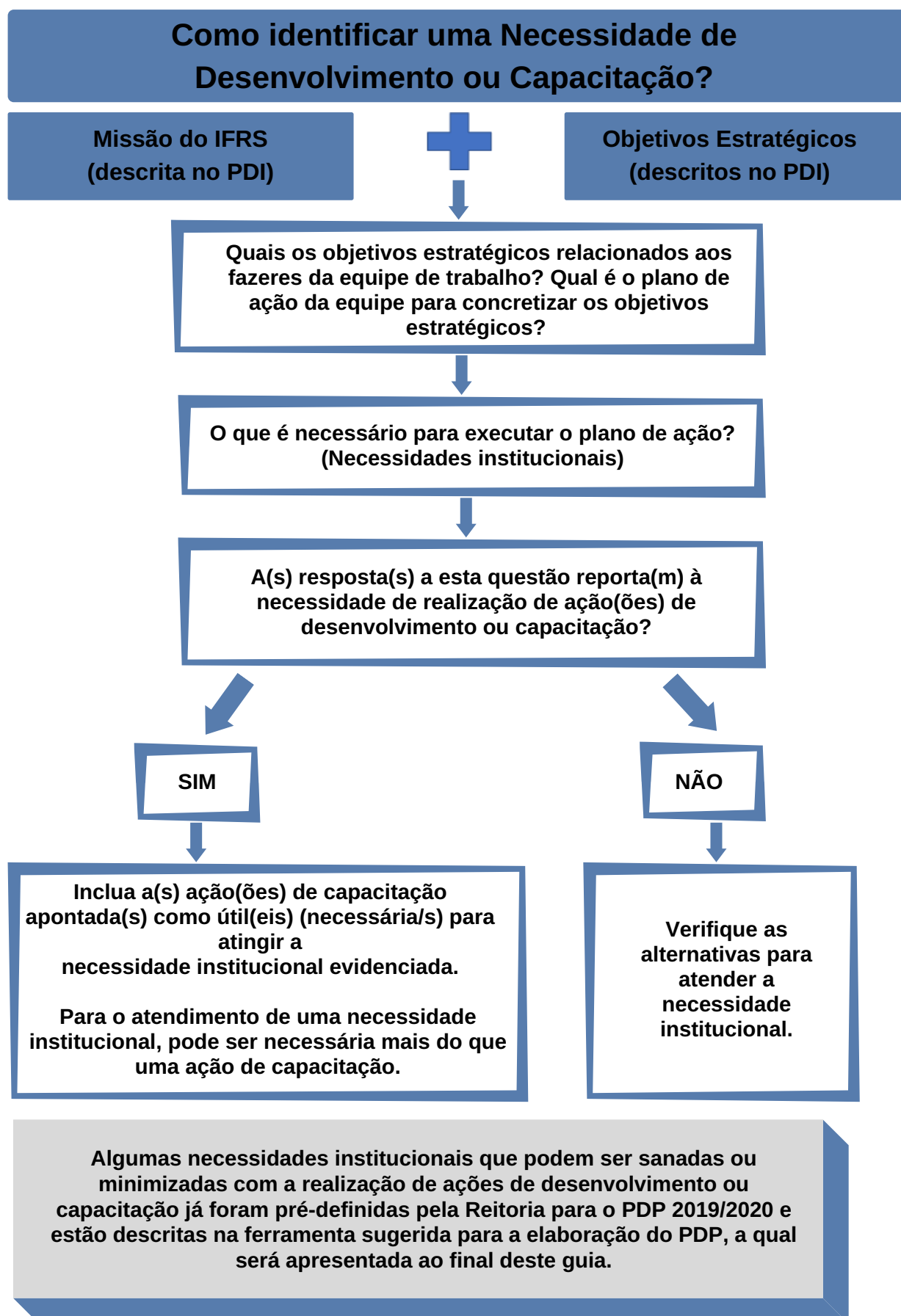


Figura 21 – Como elaborar o Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND) no IFRS em quatro passos.

Como elaborar o LND no IFRS? (4 passos)

Que tal iniciar um trabalho de divulgação na unidade avisando e sensibilizando para a realização do PDP?

Importante destacar a todos os servidores que, a partir da nova PNDP, a realização de uma ação de capacitação deve estar obrigatoriamente prevista no PDP.

1

COA de cada unidade identifica as equipes de trabalho, considerando:

A composição por servidores docentes e técnico-administrativos, incluindo as chefias, quando houver;

A organização por campo do conhecimento e por fazeres profissionais comuns;

As estruturas já existentes nas unidades organizacionais, que congregam os servidores de acordo com essa característica;

A organização em grupos por fazer profissional no âmbito do IFRS, no caso da não possibilidade de constituir equipe de trabalho por campo de conhecimento ou fazeres profissionais comuns em determinada unidade organizacional;

Cada equipe de trabalho deve ter um interlocutor, sendo esse o gestor. Essa pessoa será responsável por apresentar as demandas de desenvolvimento de capacitação da sua equipe, tanto na dimensão individual como na coletiva. Caso alguma equipe de trabalho não tenha gestor designado para a função, poderá ser indicado, pela própria equipe, outro servidor para atuar como interlocutor junto à COA.

Observar que um servidor pode compor duas equipes de trabalho.
Ex.: servidor com atuação num determinado setor que também é membro de comissões permanentes, ou membro de algum dos núcleos que compõem o IFRS.

2

COA de cada unidade realiza a Dimensão Individual* do LND

Considerando as especificidades de cada unidade, sugerem-se duas possibilidades para condução do LND na dimensão individual:

*A dimensão individual é compreendida pela demanda de capacitação de cada servidor para o ano seguinte, considerando as linhas de desenvolvimento prioritárias para capacitação” (art. 19 Programa de Capacitação).
As linhas de desenvolvimento estão descritas no artigo 8º do [Programa de Capacitação](#)

COA realiza a dimensão individual do LND separada da dimensão coletiva/institucional

OU

COA realiza a dimensão individual do LND junto com a dimensão coletiva/institucional

a) A COA inicia a dimensão individual compartilhando a ferramenta (planilha em Google Docs ou Formulário Eletrônico ou Sistema Específico – o que achar que se adequa melhor à realidade da unidade) com todos os servidores da unidade organizacional, a fim de que estes apresentem o que consideram necessário para o seu desenvolvimento ou capacitação.

Importante ressaltar que, na nova lógica da PNDP, as demandas de ações de desenvolvimento partem dos objetivos estratégicos e das necessidades institucionais para a sua concretização.

Sugere-se apresentar o conteúdo da Figura 20.

Caso a ferramenta escolhida para a realização dessa etapa do LND na unidade não seja a ferramenta disponibilizada pela DGP** da Reitoria, alerta-se que o seu conteúdo deve estar adequado às orientações enviadas pela DGP.

b) Posteriormente, a COA sistematiza todas as informações recebidas dos servidores e compartilha com os gestores de cada equipe (ou servidores designados como interlocutores) para, na sequência, dar andamento à Dimensão Coletiva/Institucional.

a) A COA convoca reuniões (presenciais ou virtuais) com as equipes de trabalho e seus gestores (ou interlocutores), a fim de que reflitam sobre seus fazeres profissionais, planejem ações que, de acordo com seus fazeres, visem a atingir a missão e os objetivos estratégicos do IFRS, e identifiquem o que é necessário, em termos de capacitação, para concretização dessas ações. Sugere-se apresentar o conteúdo da Figura 20.

b) As equipes apresentam as necessidades de desenvolvimento ou capacitação tanto da dimensão individual como da dimensão coletiva/institucional simultaneamente.

c) As demandas de capacitação devem ser apresentadas em ordem de prioridade para realização.

d) A COA ou o gestor/interlocutor registra essas informações em ferramenta específica, de acordo com o conteúdo orientado pela DGP.

**Na pesquisa documental realizada para elaboração deste guia, constatou-se que a DGP da Reitoria compartilha uma planilha eletrônica para essa finalidade, porém, nas entrevistas realizadas, verificou-se que uma das unidades dos entrevistados prefere compartilhar um formulário eletrônico com o seus servidores para este fim, todavia, apresenta os resultados a DGP na forma solicitada por ela.

3

COA de cada unidade realiza a Dimensão Coletiva Institucional* do LND

Considerando as especificidades de cada unidade, sugerem-se duas possibilidades para condução do LND na dimensão coletiva/institucional:

*A dimensão coletiva/institucional é compreendida pelas demandas e necessidades coletivas da equipe de trabalho para o ano seguinte, considerando as linhas de desenvolvimento prioritárias para capacitação" (art. 19, Programa de Capacitação).
As linhas de desenvolvimento estão descritas no artigo 8º do [Programa de Capacitação](#)

COA conduz a dimensão coletiva/institucional do LND após a realização da dimensão individual

OU

COA realiza a Dimensão Individual do LND junto com a Dimensão Coletiva

a) A COA inicia a dimensão coletiva/institucional compartilhando os resultados da dimensão individual com os gestores das equipes ou com os servidores designados como interlocutores para análise prévia.

b) Em seguida, a COA convoca reuniões (virtuais ou presenciais) com as equipes de trabalho e seus gestores (ou interlocutores), a fim de que reflitam sobre seus fazeres profissionais, planejem ações que, de acordo com seus fazeres, visem a atingir a missão e os objetivos estratégicos do IFRS, e identifiquem o que é necessário, em termos de capacitação, para concretização dessas ações. Nesse momento, as equipes de trabalho devem revisar e, se for o caso, alterar as demandas de capacitação da dimensão individual com base nas necessidades institucionais debatidas, além de apresentar as necessidades de desenvolvimento ou capacitação da dimensão coletiva/institucional.

c) As demandas de capacitação devem ser apresentadas em ordem de prioridade para realização.

d) A COA ou gestor/interlocutor registra essas informações em ferramenta específica, de acordo com o conteúdo orientado pela DGP.

Realiza o LND da dimensão individual junto à dimensão coletiva/institucional, conforme descrito no Passo 2.



CRONOGRAMA

O novo cronograma para a realização do LND e elaboração do PDP deverá ser construído de forma a permitir o envio do PDP ao SIPEC no dia 15 de junho, conforme dispõe a PNDP.

Dessa forma, sugere-se que o processo tenha início na primeira semana de abril de cada ano.

4

A COA analisa e sistematiza as informações tanto da dimensão individual como da dimensão coletiva/institucional para servirem de base para a elaboração do PDP, apresentando, inclusive, o percentual de servidores da unidade que participaram desse processo.

A sugestão para realização de reuniões com membros da COA e equipes de trabalho para a realização do LND deve-se à experiência de uma das unidades organizacionais do IFRS no ano de 2019, bem como de relatos de entrevistas e respostas ao questionário aplicado no decorrer da pesquisa acadêmica, a qual fundamenta este Guia. Segundo esses relatos, um dos pontos positivos do LND (antes LNC) consiste na possibilidade de reflexão dos fazeres profissionais dos servidores e sobre o modo como esses fazeres impactam nos objetivos estratégicos da instituição, bem como qual a real necessidade de capacitação para que esses propósitos sejam atingidos na instituição como um todo.

A realização dessas reuniões permite apresentar o processo de levantamento e planejamento das ações de desenvolvimento ou capacitação dos servidores e sua importância para a instituição, fortalecendo, assim, tanto o instrumento como a atuação da COA.

Os conteúdos ou necessidades de capacitação emergiriam dos próprios servidores por meio do processo de reflexão sobre seus fazeres frente aos objetivos estratégicos da instituição. À instituição, na figura dos gestores, cabe o direcionamento, a análise do que é viável e estrategicamente relevante para ser abordado em ações de capacitação.

Entende-se que essa abordagem metodológica, que remete à reflexão dos próprios fazeres e dos fazeres da equipe, a partir da análise da parte (fazer da equipe de trabalho) e do todo (objetivos da unidade e/ou o IFRS), está alinhada ao conceito de competência como práxis proposto anteriormente, bem como aos preceitos de uma gestão participativa e democrática, além de atender ao disposto na PNDP.

Como elaborar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas no IFRS?

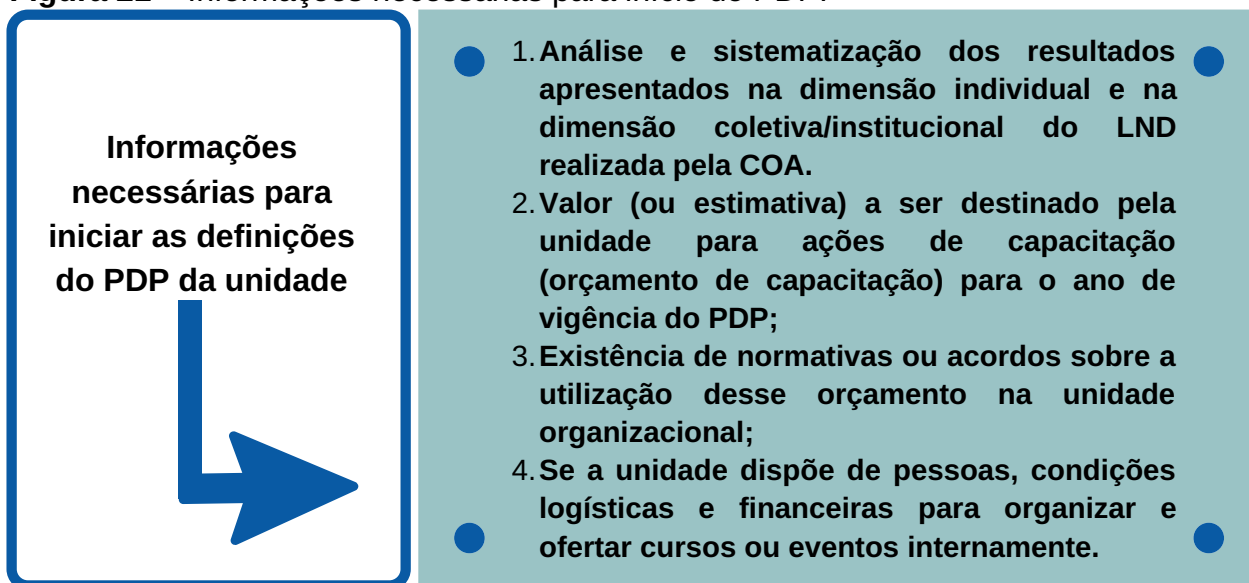
Após ouvir servidores e gestores das equipes de trabalho, é hora de finalizar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da unidade, que substituiu o Plano Anual de Capacitação (PAC).

A elaboração do **PAC**, segundo o Programa de Capacitação, trata-se de atribuição da COA (art. 61) (IFRS, 2014)

Para a elaboração do **PDP**, sugere-se a inclusão de outros atores além dos membros da COA. Sugere-se a participação do gestor máximo da unidade (ou alguém por ele indicado), do responsável pelas questões orçamentárias e financeiras da unidade, bem como do representante do desenvolvimento institucional.

Para iniciar a elaboração propriamente dita do PDP, ou seja, para definir quais as ações de desenvolvimento ou capacitação que se pretende realizar no ano seguinte, sugere-se que cada unidade detenha previamente as seguintes informações:

Figura 21 – Informações necessárias para início do PDP.



Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando que um levantamento* é sempre muito mais abrangente do que um planejamento e que as equipes de trabalho já devem indicar quais as ações que consideram prioritárias, a COA e os outros atores sugeridos deverão definir as ações de desenvolvimento ou capacitação que serão realizadas, considerando as condições necessárias para a sua execução. Se for necessário e houver tempo hábil, pode-se conversar com os gestores das equipes de trabalho para entender suas demandas, a fim de definir o que irá compor o PDP de forma conjunta.

*Relembrando: o levantamento é o LND e planejamento é o PDP. Importante não os confundir. O LND compõe o PDP e trata-se da primeira etapa do planejamento, não é o planejamento em si.

Deve haver uma coerência entre os valores (financeiros) necessários para efetivar as ações de desenvolvimento ou capacitação, que estão sendo incluídas no PDP, com o orçamento* de capacitação previsto. Um PDP cuja estimativa para concretização seja muito superior ao orçamento previsto para capacitação é inexecutável.

Os responsáveis pela elaboração deverão apresentar os dados do PDP de sua unidade à Diretoria de Gestão de Pessoas da Reitoria, utilizando a ferramenta por ela disponibilizada, observando o cronograma apresentado. Por mais que o processo de planejamento zele pelas especificidades de cada unidade, e que possam ocorrer alterações na forma de condução ou na ferramenta utilizada, o PDP apresentado à DGP deve apresentar um padrão (forma e conteúdo) para que seja possível a compilação das informações e lançamento no sistema SIPEC.

A ferramenta a ser disponibilizada pela DGP, seja ela planilha eletrônica, formulário on-line ou um sistema informatizado (o que seria o ideal), deverá observar o conteúdo previsto na PNPD (Tabela 1), como também o conteúdo estabelecido pelo Programa de Capacitação (Figura 17). Salienta-se que a sugestão de **conteúdo** para a(s) ferramenta (s) será apresentado a seguir.

Algumas questões que podem orientar a elaboração do PDP (reflexões a serem feitas)

- a) Quais necessidades institucionais, que podem ser minimizadas ou sanadas com a realização de ações de capacitação, são prioritárias para a unidade no ano de vigência do PDP?
- b) As necessidades de capacitação apresentadas condizem com o que é fundamental para a concretização dos objetivos estratégicos da unidade e o plano de ação do ano de vigência do PDP?
- c) A unidade pretende desenvolver ações que visem à qualificação (elevação de escolaridade) dos servidores?
 - 1) Pretende-se conceder bolsas de estudos? Sim, não? Em caso positivo, qual valor pode-se investir? Quais os níveis e modalidades de cursos que melhor atendem aos objetivos estratégicos?
 - 2) Qual a estimativa de afastamentos *stricto sensu* tanto para docentes como para TAE? Editais de afastamento *stricto sensu* devem ser publicados anualmente e o quantitativo máximo de servidores afastados para esse fim é de 10%.
 - 3) Qual a estimativa de renovação de pedidos de liberação de carga horária para servidor TAE? Qual a estimativa de concessão de ação de desenvolvimento em serviço para qualificação de servidor TAE (antiga liberação de carga horária)?
 - 4) Qual a estimativa de servidores docentes que pretendem incluir cursos de Mestrado ou Doutorado no plano de trabalho?
 - 5) Há demanda para concessão do horário especial estudante (servidor compensa as horas)? Em caso positivo, qual a estimativa?
 - 6) Pretende-se conceder licença capacitação para que os servidores realizem ações de qualificação? É possível estimar o quantitativo?

*O orçamento de capacitação é destinado e administrado de forma descentralizada em cada unidade organizacional do IFRS. Segundo o Programa de Capacitação do IFRS (art. 65), o "Instituto Federal do Rio Grande do Sul destinará, no mínimo, 5% da matriz orçamentária para a promoção do Programa de Capacitações dos Servidores do IFRS" (IFRS, 2014)

Algumas questões que podem orientar a elaboração do PDP
(reflexões a serem feitas - continuação)

d) A unidade pretende desenvolver ações que visem ao aperfeiçoamento profissional de servidores?

d.1) Quais os temas de ações de aperfeiçoamento que são mais relevantes para atingir os objetivos estratégicos?

d.2) Pode-se desenvolver eventos ou cursos de aperfeiçoamento internamente? Em caso positivo, pode-se disponibilizar vagas para outras unidades? Será destinado valor para essa ação?

d.3) Possibilitar-se-á o pagamento de inscrição e/ou diárias e/ou passagens para participação em eventos ou cursos de capacitação? Qual a estimativa de valor a ser investido?

e) Possibilitar-se-á a participação em cursos ou eventos de capacitação no exterior? Qual a estimativa de servidores que participarão? Haverá valor do orçamento de capacitação destinado a essa finalidade?

Idealmente, para atingir a finalidade proposta pela PNDP, a elaboração do PDP deveria estar integrada com a elaboração do [Plano de Ação](#) de cada unidade organizacional, porém os cronogramas não coincidem. O cronograma do plano de ação normalmente inicia quando o PDP deve ser apresentado ao SIPEC (15/06 de cada ano). Nesse sentido, é fundamental que haja um diálogo entre os setores de gestão de pessoas e de desenvolvimento institucional para verificar a possibilidade do início do processo de elaboração do plano de ação coincidir com o início do processo de elaboração do PDP, por mais que o término do plano de ação seja posterior ao envio do PDP ao SIPEC.

Entende-se que todos os documentos confeccionados durante o processo de elaboração do PDP fazem parte do planejamento e devem ser publicados no *site* institucional junto aos dados do PDP.

Assim, **PDP + dados do LND da dimensão individual + dados da dimensão coletiva/ institucional** compõem o processo de planejamento das ações de desenvolvimento ou capacitação da instituição.

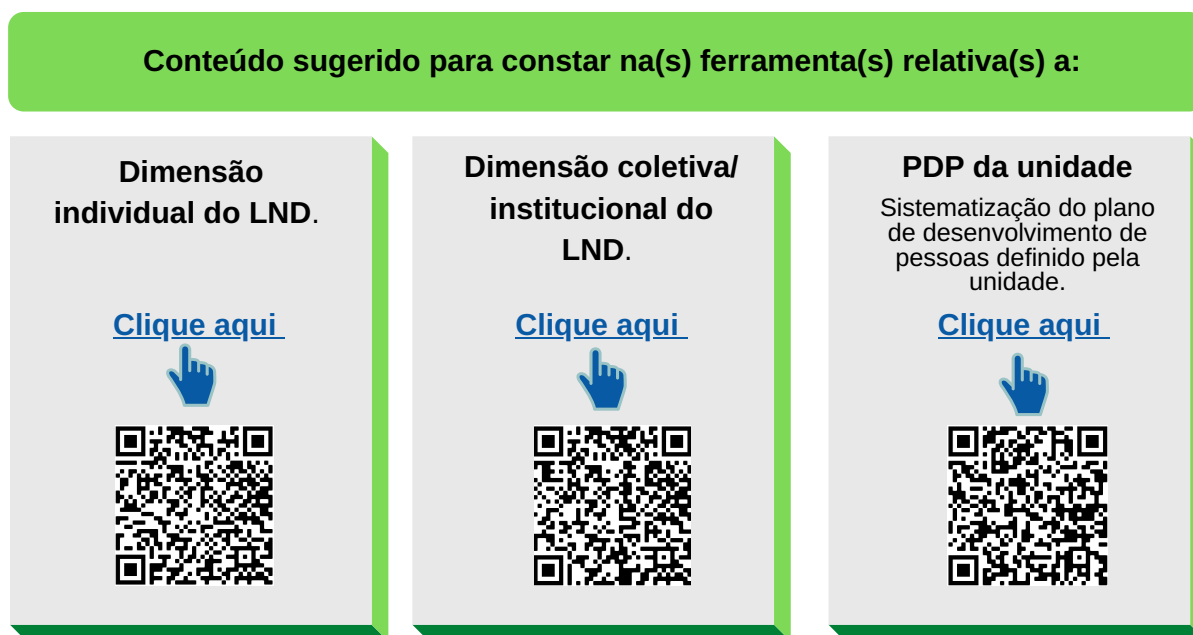


Ferramenta(s) utilizada(s) na elaboração do PDP

Considerando a necessidade de compilação dos dados apresentados, tanto para a elaboração do PDP das unidades organizacionais quanto do IFRS como um todo, é imprescindível que essas informações sejam apresentadas de forma padronizada e sistematizada. Uma ferramenta eletrônica pode ser fundamental nesse processo.

Essa ferramenta pode ser um sistema informatizado, uma planilha eletrônica, formulário eletrônico etc. Ao longo dos últimos anos, tem-se elaborado o LNC por meio de planilhas eletrônicas desenvolvidas no Google Docs e, segundo os dados das entrevistas realizadas, são consideradas eficientes, acessíveis e de fácil preenchimento. Sugere-se, portanto, que na impossibilidade de contar com um sistema informatizado, sejam mantidas as planilhas eletrônicas.

Figura 22 – Conteúdo da(s) ferramenta(s) para elaboração do PDP.



Fonte: Elaborado pela autora.

Supondo-se que planilha eletrônica seja mantida, sugere-se que se trabalhe com uma única planilha com três abas, conforme demonstra a Tabela 5.

Tabela 5 – Sugestão de formatação da planilha eletrônica do PDP.

Aba	Etapa	Responsabilidade pelo conteúdo
1ª	LND – Dimensão Individual	COA + gestor de cada equipe de trabalho
2ª	LND – Dimensão Coletiva	
3ª	PDP da Unidade (sistematização do plano definido pela unidade)	COA + gestor máximo da unidade (ou alguém por ele indicado) + Orçamento + Desenvolvimento Institucional

Fonte: Elaborado pela autora.

PALAVRAS FINAIS

Espera-se que o conteúdo deste Guia auxilie gestores, servidores que atuam na área de gestão de pessoas, membros da Comissão de Organização e Acompanhamento (COA) e outros servidores envolvidos no processo de planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação do IFRS.

Entende-se que o planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação conduzido por meio da reflexão e de forma coletiva, orientado para a missão e objetivos estratégicos do IFRS, é o primeiro passo para a formação integral dos servidores da Instituição.

Bom trabalho!

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 2010, p. 51-101. Brasília: ENAP, 2010.

ARAÚJO, R. M. L.; FRIGOTTO, G. Práticas pedagógicas e ensino integrado. **Revista Educação em Questão**, v. 52, n. 38, p. 61-80, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 1.387/1995, de 7 de fevereiro de 1995**. Dispõe sobre o afastamento do País de servidores civis da Administração Pública Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1387.htm. Acesso em: 6 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 1.590/1995, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 13 fev. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.992/2006, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm. Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 6.114/2007, de 15 de maio de 2007**. Regulamenta o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso de que trata o art. 76-A da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6114.htm. Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. **Decreto 9.991 de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em 29 ago. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 91.800 de 18 de outubro de 1985**. Dispõe sobre viagens ao exterior, a serviço ou com o fim de aperfeiçoamento sem nomeação ou designação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1985. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D91800.htm. Acesso em: 6 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 10.193/2019, de 27 de dezembro de 2019**. Estabelece limites e instâncias de governança para a contratação de bens e serviços e para a realização de gastos com diárias e passagens no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2019b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10193.htm. Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. **Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 18 abr. 2019.

BRASIL. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República: 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 08 out. 2019.

BRASIL. **Lei 11.091/2005, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. **Lei 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em 01 dez. 2018.

BRASIL. **Lei 12.772/2012, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, Carreira do Magistério Superior, Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico Técnico e Tecnológico e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2012a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. **Sigepe Legis** [Portal de legislação de pessoal do Governo Federal]. Brasília, DF: 2020a. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/pesquisa>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Advocacia Geral da União. Consultoria Jurídica do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Nota/MP/CONJUR/SMM/nº 0231-3.4/2009**. BRASÍLIA, DF: Advocacia Geral da União, 2009. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/6487>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Secretaria de Recursos Humanos. Departamento de Normas. **Orientação Consultiva nº 005 /97-DENOR/SRH**. Brasília, DF: 1997. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/482>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Catálogo SIPEC**. Brasília, DF: 2019c. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/catalogo-sipec>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Sistemas estruturadores**. Brasília, DF: 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/sistemas-estruturadores>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Guia de Elaboração do PDP**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019e. Disponível em: https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/pndp/arquivos/guia-para-elaboracao-do-pdp-versao-13_09_2019/view. Acesso em 04 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 201/2019, de 11 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019d. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em: 12 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Manifestação Técnica dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2019-2020 [IFRS]**. Brasília, DF: 2020c. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2020/03/Manifesta%C3%A7%C3%A3o-T%C3%A9cnica-do-PDP-do-IFRS.pdf>. Acesso em 05 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº13/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2020d. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19899>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº142/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2020e. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19901>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 3394/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2020f. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19902>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 4319/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2020g. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19903>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 4369/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2020h. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19904>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 4474/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020i. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19906>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 7058/2019/ME**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019f. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19137>. Acesso em: 24 out. 2019.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 7597/2020ME**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020j. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19907>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 7737/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020k. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19762>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 10699/2019/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2020l. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19896>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 14460/2019/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2019g. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19897>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 16044/2019/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2019h. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19898>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Portaria Conjunta nº 102/2019, de 09 de outubro de 2019**. Dispõe sobre os procedimentos, prazos e condições para as atribuições da ENAP definidas no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019i. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-conjunta-n-102-de-9-de-outubro-de-2019-221810555>. Acesso em: 21 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2019j. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/>. Acesso em 08 abr. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Um novo modelo de Educação Profissional e Tecnológica**. Concepções e Diretrizes. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2010b. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192. Acesso em 02 dez. 2018

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Básica. **Resolução nº 04, de 13 de julho de 2010**. Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2010a. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb004_10.pdf. Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Básica. **Resolução nº 06/2012, de 20 de setembro de 2012**. Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2012b. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=11663-rceb006-12-pdf&category_slug=setembro-2012-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Básica. **Resolução nº 03/2018, de 21 de novembro de 2018**. Atualiza as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2018a. Disponível em: <http://novoensinomedio.mec.gov.br/resources/downloads/pdf/dcnem.pdf>. Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução nº 02/2019, de 20 de dezembro de 2019**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação). Brasília, DF: Ministério da Educação, 2019k. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=135951-rcp002-19&category_slug=dezembro-2019-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 204/2020, de 06 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre os procedimentos para afastamento da sede e do País e concessão de diárias e passagens em viagens nacionais e internacionais, no interesse da Administração, e delega competência a dirigentes do Ministério da Educação - MEC e das entidades vinculadas para a prática dos atos que menciona. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2020m. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-204-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078421>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Portaria nº 17/2016, de 11 de maio de 2016**. Estabelecer diretrizes gerais para a regulamentação das atividades docentes, no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2016b. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21521280/do1-2016-05-13-portaria-n-17-de-11-de-maio-de-2016-21521206. Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional. **Nota Informativa nº 2/2015-CGPDD/DEDDI/SEGEP/MP**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2015. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/10083>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas. **Instrução normativa nº 2/2018, de 12 de setembro de 2018**. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, quanto à jornada de trabalho [...] controle de frequência, a compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, aplicáveis aos servidores públicos, em exercício nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2018b. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/40731752/do1-2018-09-13-instrucao-normativa-n-2-de-12-de-setembro-de-2018-40731584. Acesso em: 115 mar. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público. Departamento de Normas e Benefícios do Servidor. Coordenação-Geral de Aplicação das Normas. **Nota Informativa nº 287/2016-MP**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2016a. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/11990>. Acesso em: 05 fev. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público. Departamento de Normas e Benefícios do Servidor. Coordenação-Geral de Aplicação das Normas. **Nota Técnica nº 1772/2017-MP**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2017. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/13385>. Acesso em: 06 fev. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Orientação Normativa nº 10, de 3 de dezembro de 2014**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2014b. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/9947>. Acesso em: 05 fev. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Normas e Procedimentos Judiciais de Pessoal. Coordenação-Geral de Aplicação de Normas. **Nota Técnica nº 90/2014/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2014a. Disponível em: legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/9701. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Secretaria de Administração Federal. Departamento de Recursos Humanos. **Parecer nº 161/91, de 09 de julho de 1991**. Brasília, DF: 1991. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/6089>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Secretaria de Recursos Humanos. **Orientação Normativa SRH nº 2/2011, de 23 de fevereiro de 2011**. Brasília, DF: Secretaria de Recursos Humanos, 2011. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/8375>. Acesso em: 05 fev. 2020.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Medida Cautelar nº 3.970-MG(2001/0091462-2)**. Transferência de estudante de ensino superior para prestar serviço em outra localidade, matriculada em instituição de ensino privada – pretendida admissão em universidade pública - impossibilidade - não evidenciada a hipótese da teoria do fato consumado - necessidade de transferência para instituição de ensino congênera - ação improcedente. Relator: Min. Franciulli Netto, 17 de outubro de 2002. Disponível em: <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/lei-8112-2002>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial nº 420.312-RS**. Administrativo. Recurso Especial. Servidor Estudante. Horário Especial. Requisitos. Discricionariedade. Ausência. Recurso não conhecido. Relator: Min. Felix Fishcer, 20 de fevereiro de 2003. Disponível em: <https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/258210/recurso-especial-resp-420312-rs-2002-0031578-8>. Acesso em 12 fev. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CIAVATTA, M. A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e de identidade. **Trabalho Necessário**, v.3, n.3, 2005.

CIAVATTA, M. Trabalho como princípio educativo. In: PEREIRA, I. B; LIMA, J. C. F. L. **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV, 2 ed, p. 408-415, 2008.

FRIGOTTO, G. **Política de Capacitação do Servidor Público: uma alternativa metodológica à doutrina neoliberal**. Porto Alegre: FDRH, Rede Escola de Governo, 2014. Disponível em: http://redeescoladegoverno.rs.gov.br/upload/1367266226_20110526_GaudencioFrigotto%20Artigo1.pdf. Acesso em 27 nov. 2018.

GOHN, M. G. Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 50, p. 27-38, jan/mar 2006.

IFRS. **Concursos**. Bento Gonçalves: 2020a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/concursos/>. Acesso em: 24 jan. 2020.

IFRS. Conselho Superior. **Ata Ordinária nº 03/2018, de 26 de junho de 2018**. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2018a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/ata-ordinaria-03-2018/>. Acesso em: 3 out. 2019

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 82/2011, de 19 de outubro de 2011**. Regulamento da Atividade Docente. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2011. Disponível em: https://www1.ifrs.edu.br/site/midias/arquivos/2011104135058382resolucao_nº_082_regulamento_da_atividade_docente-1.pdf. Acesso em: 24 jan. 2020.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 114/2014, de 16 de dezembro de 2014.** Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2014. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/resolucao-consup-no-114-de-16-de-dezembro-de-2014-programa-de-capacitacao-dos-servidores-do-ifrs/>. Acesso em: 16 mai. 2019.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 80/2016, de 13 de dezembro de 2016.** Regulamento de Afastamento dos servidores Técnico-administrativos em Educação. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2016. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2017/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o-080.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 27/2017 de 20 de junho de 2017.** Estatuto do IFRS. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2017a. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/Anexo_Res_027_2017_Estatuto.pdf. Acesso em: 07 abr. 2019.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 38/2018, de 26 de junho de 2018.** Indeferimento de Recurso de Servidor em processo administrativo. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2018b. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/07/Resolucao_038_18_Recurso_Servidor_Ramais.pdf. Acesso em: 3 out. 2019.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 84/2018, de 11 de dezembro de 2018.** Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 do Instituto Federal do Rio Grande do Sul [PDI]. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2018c. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/01/Resolucao_084_18_Aprova_PDI_2019_2023_Completa.pdf. Acesso em: 08 jan. 2019.

IFRS. Conselho Superior. Comissão de Legislação, Normas, Regimento, Redação e Recursos. **Parecer nº 02/2018, de 02 de abril de 2018.** Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2018d. Disponível em: https://drive.google.com/drive/folders/1-XITNTF6LZio_KdXaRGdFitrHpc20Y5a. Acesso em: 3 out. 2019.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Editais de Capacitação.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020b. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/editais-de-capacitacao/>. Acesso em: 17 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa nº 01/2015, de 10 de março de 2015.** Regulamenta os fluxos dos processos quanto a formação pedagógica de docentes para a educação profissional de nível médio. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2015a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/in-dgp-0012015-formacao-pedagogica-de-docentes/>. Acesso: 18 out. 2019.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Levantamento das Necessidades de Capacitação.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas 2020c. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/levantamento-das-necessidades-de-capacitacao/>. Acesso em: 14 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Memorando Circular nº 267/2017/IFRS/DGP.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2017b. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B4edZU1efudnNEQzZDniWC1vcDQ/view>. Acesso em: 15 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Memorando Circular nº 312/2018/IFRS/DGP.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2018e. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/08/Memo-312-2018.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Modelos de Documentos para Capacitação.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020d. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/modelos-de-documentos-para-capacitacao/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 17/2019/IFRS/DGP.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2019a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/04/Oficio-Circular-No-17-2019-LNC-e-PAC-2020-site-1.pdf>. Acesso em 15 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 489/2019/DGP/IFRS.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2019b. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/OFICIO-CIRCULAR-DGP-489.-15.07.19-.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 873/2019/DGP/IFRS, de 27 de setembro de 2019.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2019c. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/Oficio-Circular-873-Lic-Cap-Orientacoes-Decreto-9991-2019.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 187/2020/DGP/REI/IFRS, de 12 de março de 2020.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020e. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2020/03/Of%C3%ADcio-n%C2%BA-187_2020_DGP_REI_IFRS-A%C3%A7%C3%B5es-de-Desenvolvimento-em-Servi%C3%A7o.pdf. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Ordem de Serviço nº 05/2019, de 30 de setembro de 2019.** Estabelece procedimento para definição da inviabilidade de realização de ação de desenvolvimento e o cumprimento da jornada semanal de trabalho no âmbito do IFRS. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2019d. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/12/Ordem-de-Servi%C3%A7o-05-Decreto-9991-2019-.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Plano Anual de Capacitação 2017 Reitoria**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2017c. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B4edZU1efudnUHJkzZ6ZURHQ2M/view>. Acesso em: 15 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020f. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao/>. Acesso em: 14 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Fluxos e Formulários. **Afastamento para estudo ou missão no exterior**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020g. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/fluxos-e-formularios/manual-de-fluxos/afastamento-para-estudo-ou-missao-no-exterior/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Fluxos e Formulários. **Afastamento para qualificação *stricto sensu***. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020h. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/fluxos-e-formularios/manual-de-fluxos/afastamento-para-qualificacao-stricto-sensu/>. Acesso em: 17 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Fluxos e Formulários. **Horário Especial para Servidor Estudante**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020i. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/fluxos-e-formularios/manual-de-fluxos/horario-especial-para-servidor-estudante/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Fluxos e Formulários. **Liberação de Horário para Qualificação para Servidor TAE**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020j. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/fluxos-e-formularios/manual-de-fluxos/liberacao-de-horario-para-qualificacao-para-servidor-tae/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Fluxos e Formulários. **Licença Capacitação**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020k. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/fluxos-e-formularios/manual-de-fluxos/licenca-capacitacao/>. Acesso em: 15 mar.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Fluxos e Formulários. **Solicitação de Participação em Evento de Capacitação**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020l. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/fluxos-e-formularios/manual-de-fluxos/solicitacao-de-participacao-em-evento-de-capacitacao/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Gabinete do Reitor. **Instrução Normativa nº 13/2012, de 09 de novembro de 2012**. Regulamenta a solicitação, autorização, concessão, pagamento e prestação de contas de diárias e passagens no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Bento Gonçalves: Gabinete do Reitor, 2012. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2017/08/2012101384917392instrucao_normativa_n_013_concessao_de_diarias.pdf. Acesso em: 13 jan. 2020.

IFRS. Gabinete do Reitor. **Instrução Normativa nº 06/2015, de 11 de maio de 2015**. Regulamenta o artigo 36 da Resolução Consup nº 114/2014 que instituiu a Liberação de Carga Horária aos servidores Técnico-Administrativos no âmbito do IFRS. Bento Gonçalves: Gabinete do Reitor, 2015b. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/in-0062015-liberacao-de-carga-horaria-servidor-tae/>. Acesso em: 20 fev. 2020.

IFRS. Gabinete do Reitor. **Instrução Normativa nº 08/2017, de 08 de maio de 2017**. Regulamenta os fluxos e processos para pedidos de participação dos servidores do IFRS em ações de capacitação de curta duração realizadas no país. Bento Gonçalves: Gabinete do Reitor, 2017d. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/instrucao-normativa-008-de-08-de-maio-de-2017-fluxos-e-processos-para-participacao-em-eventos-de-capacitacao/>. Acesso em: 13 jan. 2020.

IFRS. Gabinete do Reitor. **Instrução Normativa nº 02/2018, de 24 de agosto de 2018**. Regulamenta os critérios de afastamento de servidores docentes para capacitação/qualificação em programas de pós-graduação. Bento Gonçalves: Gabinete do Reitor, 2018f. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/12/IN-02-2018-AFASTAMENTO-DOCENTE-.pdf>. Acesso em: 18 out. 2019.

IFRS. Gabinete do Reitor. **Portaria nº 516/2018, de 18 de abril de 2018**. Atualiza os valores máximos de gratificação por encargo de cursos e concursos no âmbito do IFRS. Bento Gonçalves: Gabinete do Reitor, 2018g. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/04/516_Revogar_port-131-17_Atualizar_tabela_percentuais_maximos_GECC-versao-23.04-3.pdf. Acesso em: 24 jan. 2020.

IFRS. Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação. **Auxílios**. Bento Gonçalves: Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, 2020m. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/pesquisa-pos-graduacao-e-inovacao/programas-bolsas-e-auxilios/auxilios/>. Acesso em: 13 jan. 2020.

IFRS. Procuradoria Jurídica junto ao IFRS. **Parecer nº 257/2017/PF/IFRS/PFIFRIO GRANDE DO SUL/PGF/AGU, de 04 de setembro de 2017**. Disponível nos autos do Processo Administrativo n. 23361.000357/2016-60. Bento Gonçalves: Procuradoria Jurídica junto ao IFRS, 2017e. Disponível em: https://drive.google.com/drive/folders/1-XITNTF6LZio_KdXaRgDfFtrHpc20Y5a. Acesso em: 03 out. 2019.

- IFRS. Procuradoria Jurídica junto ao IFRS. **Parecer nº 86/2018/PF/IFRS/PFRIO GRANDE DO SUL /PGF/AGU**, de 13 de abril de 2018. Disponível nos autos do Processo Administrativo n. 23419.001466/2017-72. Bento Gonçalves: Procuradoria Jurídica junto ao IFRS, 2018h.
- IFRS. Procuradoria Jurídica junto ao IFRS. **Parecer n. 110/2019/PF/IFRS/PFRIO GRANDE DO SUL/PGF/AGU, de 06 de setembro de 2019**. Disponível nos autos do Processo Administrativo n. 23419.000596/2019-50. Bento Gonçalves: Procuradoria Jurídica junto ao IFRS, 2019e.
- KUENZER, A. Z. Conhecimento e Competências no Trabalho e na Escola. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 28, n. 2, p. 02-11, maio/ago. 2002.
- KUENZER, A. Z. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim técnico do SENAC**, v. 30, n. 3, p. 81-93, set/dez, 2004.
- KUENZER, A. Z. Exclusão includente e inclusão excludente: a nova forma de dualidade estrutural que objetiva as novas relações entre educação e trabalho. In: LOMBARDI, J. C.; SAVIANI, D.; SANFELICE, J. L. (Org.). **Capitalismo, trabalho e educação**. Campinas: Autores Associados; Histedbr, 2005. p. 77-95.
- KUENZER, A. Z. A formação dos trabalhadores no espaço de trabalho. **Trabalho Necessário**, Niterói, v. 14, n. 25, p. 37-52, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/tn.14i25.p9620>. Acesso em: 03 jul. 2019.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI, M, S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- LEITE, D.; TUTIKIAN, J.; HOLZ, N. **Avaliação & Compromisso**: Construção e prática da avaliação institucional em uma universidade pública. Porto Alegre: Universidade/UFGRS, 2000.
- MARKERT, W. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. **Educação e Sociedade**, v. 23, n. 79, p. 189-211, ago/2002.
- MOURA, D. H., et al. Algumas reflexões e proposições acerca do ensino médio integrado à educação profissional técnica de nível médio. IN: Ensino médio integrado à educação profissional. **Programa Salto para o Futuro**. TV escola. Boletim 07. Maio/jun de 2006. Disponível em <https://api.tvescola.org.br/tve/salto-acervo/publicacao>. Acesso em: 04 jul. 2019.
- MOURA, D. H.; LIMA FILHO, D.L; SILVA, M. R. Politecnicidade e formação integrada: confrontos conceituais, projetos políticos e contradições históricas da educação brasileira. **Revista Brasileira de Educação**, v. 20, n. 63, p. 1057–1080, 2015.
- PACHECO, E. M. **Os Institutos Federais**: Uma revolução na Educação Profissional e Tecnológica. Natal: IFRN, 2010. Disponível em: <http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1274/Os%20institutos%20federais%20-%20Ebook.pdf?sequence=1>. Acesso em 01 dez. 2018
- RAMOS, M. N. A educação profissional pela pedagogia das competências e a superfície dos documentos oficiais. **Educação e Sociedade**, v. 23, n. 80, p. 401-422, set/2002.
- RAMOS, M. N. É possível uma pedagogia das competências contra-hegemônica?: relações entre pedagogia das competências, construtivismo e neopragmatismo. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 93-114, 2003.
- RAMOS, M. N. **Concepção do Ensino médio integrado**, 2008. Disponível em: http://forumeja.org.br/go/sites/forumeja.org.br/go/files/concepcao_do_ensino_medio_integrado5.pdf. Acesso em: 27 jun. 2019
- RAMOS, M. N. **Trabalho, educação e correntes pedagógicas no Brasil: um estudo a partir da formação dos trabalhadores técnicos da saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV, UFRJ 2010. 290 p. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/publicacao/livro/trabalho-educacao-e-correntes-pedagogicas-no-brasil-um-estudo-a-partir-da-formacao>. Acesso em 28 nov. 2018.
- RAMOS, M. N. Prefácio. In: VIEIRA, J. de A.; CASTAMAN, A. S. (Org.). **Organização e Memórias da Educação Profissional e Tecnológica**: Constatações e Proposições. Curitiba: CRV, 2020. p. 15-18.
- SAVIANI, D. O choque teórico da Politecnicidade. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 131-152, mar 2003.
- SAVIANI, D. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, Campinas, v.12, n.32, p. 52-180, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v12n34/a12v1234.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2020.
- SILVA, T. T. **Documentos de identidade**: uma introdução às teorias do currículo. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.
- SOBRINHO, J. D. Qualidade, pertinência, relevância, responsabilidade social, bem público. Avaliação. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 24, n. 1, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v24n1/1982-5765-aval-24-01-1.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2020.

Agradecimentos



APÊNDICE B – DOCUMENTOS FEDERAIS E DO IFRS SOBRE PLANEJAMENTO DE CAPACITAÇÃO

O Quadro 1 apresenta os documentos consultados durante a pesquisa documental sobre planejamento de capacitação tanto da esfera federal como do IFRS.

Quadro 1 – Documentos da esfera federal e do IFRS sobre o processo de planejamento de ações de capacitação vigentes em 15 de março de 2020*.

Grupo 1 – Normativas/Documentos da Esfera Federal		
Tipo	Identificação do documento	Data
Atos normativos da Esfera Federal	Decreto nº 9.991/2019	28/08/2019
	Instrução Normativa SGP nº 201/2019	11/09/2019
	Portaria Conjunta SGP e ENAP nº 102/2019	09/10/2019
Documentos da Esfera Federal	Nota Técnica 142/2020/ME	03/01/2020
	Nota Técnica 10669/2019/ME	23/01/2020
	Nota Técnica 3394/2020/ME	30/01/2020
	Nota Técnica 4319/2020/ME	11/02/2020
	Nota Técnica 4369/2020/ME	11/02/2020
	Guia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas	Set./2019
	Manifestação Técnica do SIPEC sobre o PDP do IFRS	Fev./2020
Grupo 2 – Normativas/Documentos do IFRS		
Tipo	Identificação do documento	Data
Normativas do IFRS	Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS – Resolução CONSUP 114/2014	16/12/2014
	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFRS 2019-2023 – Resolução CONSUP nº 84/2018	11/12/2018
Documentos do IFRS	Levantamentos das Necessidades de Capacitação (LNC) das unidades organizacionais do IFRS (planilhas disponíveis no <i>site</i> do IFRS) relativos aos anos: 2015 (14 planilhas de unidades e 1 geral do IFRS), 2016 (18 planilhas), 2017 (18 planilhas), 2018 (18 planilhas), 2019 (18 planilhas) e 2020 (17 planilhas). Total: 104 planilhas.	Jan/2020 (data da consulta)
	Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do IFRS 2019/2020 (planilha eletrônica)	15/10/2019
	Plano Anual de Capacitação do IFRS (geral) de 2019	Mar/2019
	Plano Anual de Capacitação do IFRS (geral) de 2018	Mar/2018
	Plano Anual de Capacitação da Reitoria do IFRS do ano de 2017	07/06/2017
	Relatório do Processo de LNC do IFRS do ano de	01/12/2016

	2017 ⁵¹	
	Relatório do Processo de LNC do IFRS do ano de 2016 ⁵²	14/06/2016
	Relatório do Processo de LNC do IFRS do ano de 2015 ⁵³	03/06/2015
	Ofício Circular nº 872/2019/DGP/IFRS. Assunto: Elaboração do PDP 2020 ⁵⁴ .	27/09/2019
	E-mail Diretor de Gestão de Pessoas. Orientações sobre o levantamento das ações de capacitação para o PDP 2020 ⁵⁴ , contendo em anexo: a) Relação de necessidades institucionais a serem atendidas com ações de capacitação, descritas pela DGP/Reitoria, com tópicos centrais (temas/áreas) e subtópicos aos quais as necessidades estão relacionadas; b) Modelo de planilha eletrônica (<i>Excel</i>) desenvolvida pela Coordenadoria de Capacitação do IFRS para o PDP 2020	27/09/2019
	Ofício Circular nº 17/2019 – IFRS/DGP. Assunto: LNC e PAC 2020	28/03/2019
	Memorando Circular nº 312/2018 – IFRS/DGP. Assunto: PAC 2019	08/05/2018
	Memorando Circular nº 267/2017 – IFRS/DGP. Assunto: LNC 2018	24/03/2017
	Memorando Circular nº 13/2016 – IFRS/DGP. Assunto: LNC 2017	26/07/2016
	Memorando Circular nº 16/2015 – IFRS/DGP. Assunto: Início do LNC 2016 (dirigido aos Diretores-Gerais do IFRS; Coordenadores de Gestão de Pessoas)	26/10/2015
	Memorando Circular nº 17/2015– IFRS/DGP. Assunto: Início do LNC 2016 (dirigido à CIS Central; Colegiado da CPPD)	26/10/2015
	Memorando Circular nº 18/2015 – IFRS/DGP. Assunto: Dimensão Coletiva do LNC 2016. (dirigido aos Membros das COAs, Coordenadores de Gestão de Pessoas ou equivalentes e Diretores Gerais)	12/11/2015
	Memorando Circular nº 15/2014 – IFRS/DGP. Assunto: LNC 2015.	17/11/2014

*O detalhamento das referências dos documentos citados no Quadro encontram-se descritas na dissertação em formato de artigo apresentada anteriormente.

Fonte: Elaborado pela autora.

⁵¹ Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B4edZU1efudnV293YjNFdHV3NWM/view>. Acesso em: 15 mar. 2020.

⁵² Disponível em: <https://dgp.ifrs.edu.br/site/conteudo/index/id/327>. Acesso em: 15 mar. 2020.

⁵³ Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B4edZU1efudnMjd0djg4Z1FpZTA/view>. Acesso em: 15 mar. 2020.

⁵⁴ Fornecido pela Coordenadoria de Capacitação para fins desta pesquisa.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA⁵⁵

PROJETO DE PESQUISA DE MESTRADO - A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NO IFRS: UM ESTUDO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Prezado(a) Servidor(a)

Este questionário faz parte do trabalho de pesquisa que desenvolvo e que constituirá a dissertação do Curso de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica que frequento no IFRS – *Campus* Porto Alegre.

Você está sendo convidado a participar da pesquisa por ser (ou ter sido) membro da COA ou porque se envolve (ou se envolveu) de alguma forma com o processo de planejamento e desenvolvimento das ações de capacitação em seu *campus*.

Juntamente com dados de pesquisa documental e de entrevistas semiestruturadas, suas respostas auxiliarão no desenvolvimento de um produto educacional que oriente a gestão e servidores do IFRS a identificar estratégias para melhoria da capacitação da instituição.

O questionário é ANÔNIMO, a ferramenta está configurada de forma a não coletar o endereço de e-mail do respondente. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, contém perguntas abertas e fechadas.

Muito obrigada por sua contribuição.

Ângela

OBSERVAÇÃO IMPORTANTE: O Plano Anual de Capacitação (PAC) e o Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) foram alterados pela nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), preconizada pelo Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, para Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND) respectivamente. Como o questionário se refere ao que a instituição faz (ou fez) até os dias de hoje, os termos adotados ainda são PAC e LNC.

⁵⁵ **Termo de consentimento livre e esclarecido.** Link para o TCLE: https://drive.google.com/file/d/1xKpGpNWd-EIFdffNEG6_0PUQy1luP8S-/view?usp=sharing. Os participantes deveriam assinalar se aceitavam participar da pesquisa ou não para iniciar o preenchimento das questões relativas ao questionário.

Aceito participar da pesquisa descrita acima e declaro ter sido informado(a) dos objetivos do presente estudo de maneira clara e detalhada, bem como sobre a metodologia que será adotada, sobre os riscos e benefícios envolvidos.

Não aceito participar da pesquisa

Dados Gerais

Unidade Organizacional

Identifique a unidade organizacional (campus) a qual você pertence.

Alvorada Bento Gonçalves Canoas Caxias do Sul Erechim
 Farroupilha Feliz Ibirubá Osório Porto Alegre Reitoria
 Rolante Sertão Vacaria Veranópolis Viamão

Data de ingresso no IFRS

Indique a data de ingresso no IFRS: ____/____/_____. (dia, mês e ano)

Tempo de atuação com as atividades de planejamento e desenvolvimento de ações de capacitação.

Selecione uma das opções abaixo:

- Até 6 (seis) meses
 De 6 (seis) meses a 1 (um) ano
 De 1 (um) ano a 2 (dois) anos
 De 2 (dois) anos a 3 (três) anos
 De 3 (três) anos a 4 (quatro) anos
 Acima de 4 (quatro) anos

Planejamento e Desenvolvimento das Ações de Capacitação

1. A sua unidade organizacional realiza o Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC)?

Descrição: O Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) é uma etapa importante para o processo de planejamento das ações de capacitação e qualificação dos servidores do IFRS. Como o próprio nome indica, trata-se de um levantamento que tem por finalidade conhecer quais as necessidades de capacitação das equipes de trabalho que irão compor o Plano Anual de Capacitação (PAC) do ano seguinte a sua realização. Está disciplinado no Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS (<https://ifrs.edu.br/documentos/resolucao-consup-no-114-de-16-de-dezembro-de-2014-programa-de-capacitacao-dos-servidores-do-ifrs/>).

Para responder à questão, selecione uma das opções abaixo.

Sim Não Desconheço

2. Como você avalia o Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC)?

Selecione uma das opções abaixo.

Muito importante, pois o planejamento e desenvolvimento das ações de capacitação da unidade organizacional são realizados exclusivamente com base nas informações do LNC.

Importante, pois o planejamento e desenvolvimento das ações de capacitação da unidade organizacional são orientados pelas informações do LNC.

Indiferente, pois o planejamento e desenvolvimento das ações de capacitação da unidade organizacional ocorrem independentemente da realização do LNC.

Não realizamos o LNC.

3. Na sua opinião, como os servidores de sua unidade organizacional percebem (avaliam) o processo de Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC)?

Pergunta aberta. Descreva abaixo a sua resposta.

4. Sua unidade organizacional realiza o Plano Anual de Capacitação (PAC)?

Descrição: O Plano Anual de Capacitação (PAC) trata-se de uma exigência legal e está disciplinado pelo Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS (<https://ifrs.edu.br/documentos/resolucao-consup-no-114-de-16-de-dezembro-de-2014-programa-de-capacitacao-dos-servidores-do-ifrs/>). No PAC, as unidades organizacionais (*campi*) especificam as ações de capacitação (educação formal e/ou aperfeiçoamento) que pretendem desenvolver (proporcionar aos servidores) no ano seguinte a sua elaboração. Deve ser elaborado com base no Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) e é uma atribuição da Comissão de Organização e Acompanhamento (COA), mas nada impede que outros profissionais sejam consultados ou se envolvam nesse processo. A Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da Reitoria é responsável por unificar os planos das unidades em um documento geral intitulado Plano Anual de Capacitação do IFRS. Se desejar consultar os PACs elaborados e publicados até o presente momento, acesse: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao/>

Para responder à questão, selecione uma das opções abaixo.

Sim Não Desconheço

5. Caso sua unidade realize o PAC, descreva como este planejamento ocorre

(profissionais envolvidos, definição de prioridades, destinação de recursos etc.)

Pergunta aberta. Descreva abaixo a sua resposta.

6. Caso sua unidade não realize o PAC, justifique ou comente.

Pergunta aberta. Descreva abaixo a sua resposta.

7. Sua unidade organizacional reserva orçamento para a capacitação de servidores?

Selecione uma das opções abaixo.

Sim Não Desconheço

8. Caso sua unidade reserve orçamento para capacitação, que valor é reservado?

Você pode descrever o montante reservado (valor total em números) ou o percentual destinado em comparação ao orçamento da unidade organizacional.

9. Quanto às ações de capacitação planejadas e/ou devolvidas, sua unidade considera que:

As ações de capacitação podem se dividir em Ações de Qualificação (ações de educação formal, que podem ser fomentadas pelo IFRS através de bolsa de estudo, afastamento integral para qualificação, liberação de carga horária para servidor TAE, Horário Especial Estudante, inclusão do curso de mestrado e/ou doutorado no plano de trabalho docente, licença capacitação para elaboração de monografia, trabalho conclusão de curso, dissertação ou tese) ou Ações de Aperfeiçoamento (fomentadas pelo IFRS através de participação em cursos ou eventos de curta ou média duração desenvolvidos pelo *campus* ou Reitoria, participação em cursos ou eventos no Brasil ou no Exterior, promovidos por outras instituições, licença capacitação para realização de cursos presenciais ou EaD).

Para responder à questão, selecione uma das opções abaixo.

A instituição deve priorizar as ações de capacitação que tenham como resultado o aumento do nível de escolaridade dos servidores.

A instituição deve possibilitar tanto o desenvolvimento de ações que visem ao aumento do nível de escolaridade/qualificação como o aperfeiçoamento profissional, porém dando maior ênfase ao aumento do nível de escolaridade.

A instituição deve possibilitar tanto o desenvolvimento de ações que visem ao aumento do nível de escolaridade/qualificação como o aperfeiçoamento profissional,

porém dando maior ênfase ao aperfeiçoamento profissional.

() A instituição deve possibilitar igualmente o desenvolvimento de ações que visem ao aumento do nível de escolaridade/qualificação como o aperfeiçoamento profissional.

() A instituição deve priorizar ações de aperfeiçoamento profissional de curta ou média duração.

10. Considerando a afirmação: A missão institucional e as metas e objetivos estratégicos expressos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), nos Planos de Ação dele decorrentes, e/ou em outros documentos basilares da instituição são determinantes para o planejamento das ações de capacitação de minha unidade organizacional. Você:

() Discorda totalmente

() Discorda parcialmente

() Nem concorda, nem discorda

() Concorda parcialmente

() Concorda totalmente

11. Os cursos ou eventos previstos no PAC e promovidos pela instituição (reitoria ou *campi*) deveriam priorizar (Selecione até três alternativas):

() Temas relacionados a missão institucional descrita no PDI (<https://ifrs.edu.br/pdi-2019-2023/missao-visao-valores-e-prioridades/>).

() Temas relacionados aos objetivos estratégicos previstos no PDI (<https://ifrs.edu.br/pdi-2019-2023/>).

() Temas voltados ao desenvolvimento das atividades das equipes de trabalho, focando-se em aspectos técnicos e/ou operacionais de cada área de atuação.

() Temas transversais relativos às atividades desenvolvidas na instituição como um todo.

() Temas voltados ao ensino, pesquisa e extensão, prioritariamente.

() Temas ou momentos que proporcionem o debate dos fazeres e o papel dos servidores na instituição.

() O contexto histórico, social e/ou político que a instituição está inserida.

() Temas relacionados ao desenvolvimento de gestores.

() Momentos que possibilitem a articulação dos conhecimentos teóricos à prática

laboral dos servidores nas suas diferentes atribuições.

() Outros.

12. Como você avalia o Plano Anual de Capacitação (PAC)?

Selecione uma das opções abaixo.

() Muito Importante () Importante () Indiferente

() Pouco Importante () Desnecessário

13. Considerando a afirmação: As orientações e ferramentas desenvolvidas e enviadas pela Diretoria de Gestão de Pessoas da Reitoria aos membros da COA são suficientes e eficientes para a realização do LNC e do PAC. Você:

() Discorda totalmente

() Discorda parcialmente

() Nem concorda, nem discorda

() Concorda parcialmente

() Concorda totalmente

14. As ações de capacitação previstas no Plano Anual de Capacitação são integralmente desenvolvidas em sua unidade organizacional?

Selecione uma das opções abaixo.

() Sempre () Frequentemente () Raramente () Nunca () Desconheço

15. Quais os aspectos positivos encontrados na realização do Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) e/ou Plano Anual de Capacitação (PAC)?

Pergunta aberta. Descreva abaixo a sua resposta.

16. Quais as dificuldades encontradas na realização do Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) e/ou Plano Anual de Capacitação (PAC)?

Pergunta aberta. Descreva abaixo a sua resposta.

17. O Decreto 9.991/2019 (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm) revogou o Decreto 5.707/2006 e instituiu a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), passando a vigorar a

partir de 06 de setembro de 2019. Apesar do pouco tempo em vigor, como você avalia (quais serão) os impactos desse decreto nas ações de capacitação desenvolvidas pelo IFRS?

Pergunta aberta. Descreva abaixo a sua resposta.

18. Caso tenha alguma consideração ou comentário a fazer sobre a capacitação dos servidores de sua unidade, que não tenha sido abordada nas questões acima ou então queira comentar alguma(s) resposta(s), utilize este espaço.

Pergunta aberta. Descreva abaixo a sua resposta.

Outras informações

Caso disponha de algum roteiro ou documento que auxilie, oriente ou normatize o planejamento e o desenvolvimento das ações de capacitação em sua unidade organizacional, e queira compartilhar para auxiliar na pesquisa, envie para angela.marin@ifrs.edu.br.

Agradecimento

Muito obrigada pelo seu tempo e disponibilidade em colaborar com a pesquisa. Suas respostas são muito importantes para o estudo.

Em caso de dúvidas, faça contato.

Ângela Marin

APÊNDICE D – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Informações sobre o processo de aplicação do questionário de pesquisa

Para contribuir com o objetivo de conhecer como ocorre o planejamento de capacitação no IFRS, no decorrer do processo de pesquisa, foi aplicado um questionário eletrônico, desenvolvido na ferramenta *Google Forms* aos profissionais da instituição com experiência nesse planejamento (membros das Comissões de Organização e Acompanhamento-COA e outros gestores informados pelas unidades organizacionais), de acordo com o descrito no Capítulo 3.

O questionário foi desenvolvido para ser anônimo, ou seja, foi configurado de forma a não identificar os endereços de e-mail dos respondentes. Ele esteve aberto para resposta de 17 de outubro a 06 de novembro de 2019. Do total de 70 pessoas para quem o questionário foi encaminhado, obteve-se 23 respostas (33% de participação).

A primeira seção do questionário foi composta por três questões que tinham como objetivo traçar um perfil dos participantes quanto: à unidade organizacional, à data de ingresso no IFRS e ao tempo de atuação com atividades de planejamento de ações de capacitação.

As unidades organizacionais dos participantes estão apresentadas na Figura 1.

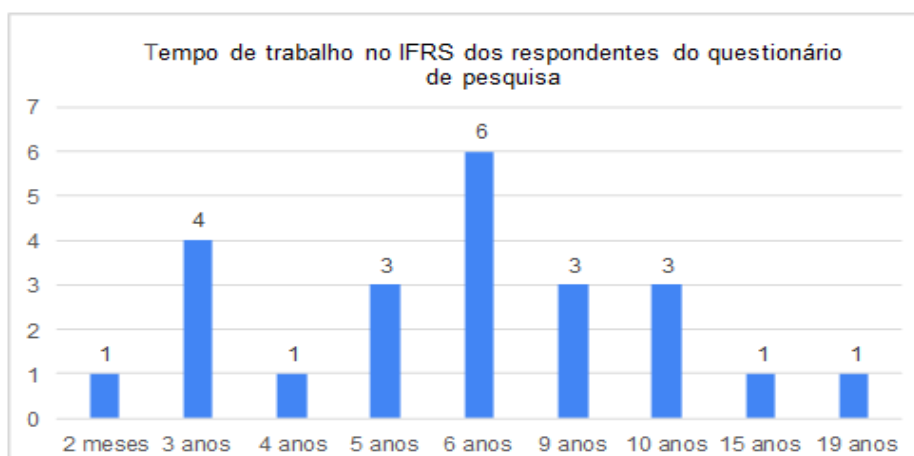
Figura 1 – Unidades Organizacionais dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao tempo de atuação no IFRS, verificou-se que 74% dos participantes têm de 5 (cinco) a 19 (dezenove) anos de experiência. A Figura 2 apresenta o tempo de trabalho no IFRS dos participantes da pesquisa.

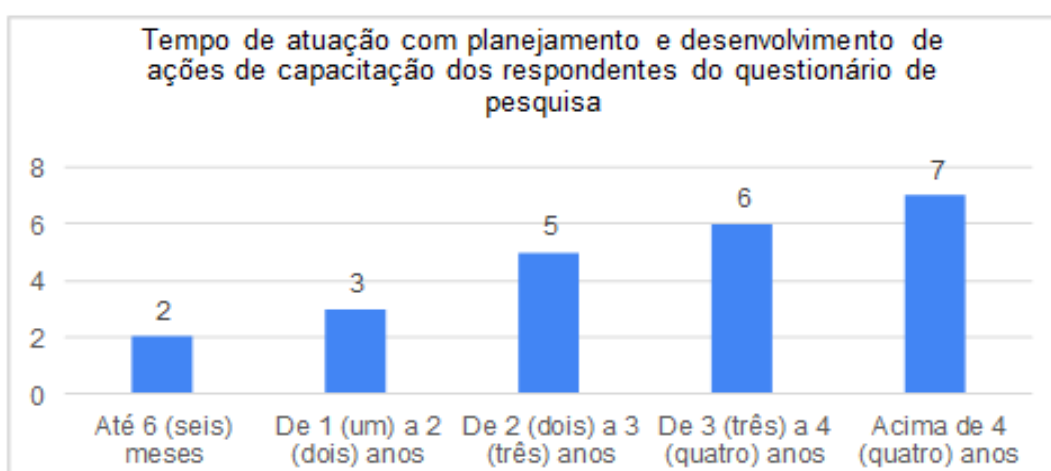
Figura 2 – Tempo de trabalho no IFRS dos participantes



Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao tempo de experiência com planejamento de ações de capacitação, 56% dos participantes informaram ter atuado por tempo igual ou superior a três anos. A Figura 3 apresenta as informações relativas a essa experiência.

Figura 3 – Tempo de atuação com planejamento de capacitação



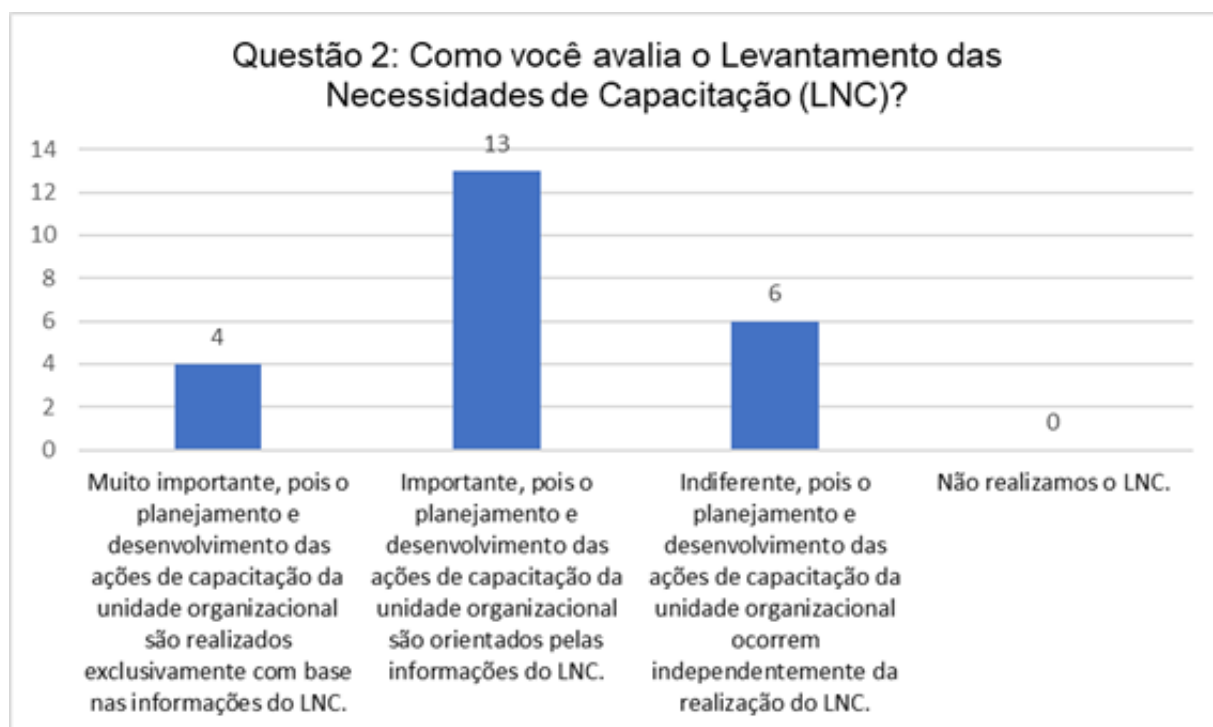
Fonte: elaborado pela autora.

Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC)

Quanto ao Levantamento das Necessidades de Capacitação, o questionário trazia 3 (três) perguntas. A primeira questão indagava se a unidade organizacional dos respondentes realiza o Levantamento das Necessidades de Capacitação, a qual teve 100% de repostas positivas (23), ou seja, a unidade organizacional de todos os participantes realiza o LNC.

A segunda, questionava como o participante avaliava o LNC. A Figura 4 apresenta as respostas obtidas à segunda pergunta do questionário de pesquisa.

Figura 4 – Como você avalia o Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC)



Fonte: Elaborado pela autora.

A terceira questão relativa ao LNC pretendia entender, na percepção dos respondentes, como os servidores da instituição percebem o LNC. Essa pergunta era aberta (GIL, 2008), assim os respondentes poderiam livremente expressar suas percepções. Apresenta-se as respostas recebidas a essa questão no Quadro 1.

Quadro 1 - Repostas à terceira questão do questionário de pesquisa.

3. Na sua opinião, como os servidores de sua unidade organizacional percebem (avaliam) o processo de Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC)?	
Ident*.	Resposta Recebida
R1	Não.
R2	Poucos retornam suas necessidades individuais ou de área
R3	Em minha unidade não há grande adesão ao preenchimento do LNC, de parte das chefias das equipes. Os servidores de forma individual, tem interesse maior em informar se vão utilizar bolsa de estudos ou se tem interesse em se afastar para qualificação. Já para outras ações de capacitação, não informam seus interesses.
R4	Alguns não consideram importante, pois mesmo não listando existe a possibilidade de capacitação mediante justificativa.
R5	A maioria insere suas demandas, principalmente os técnicos, mas acredito que exista uma percepção de pouca efetividade do planejamento.
R6	A maioria não leva muito a sério. Acham que é tempo perdido preencher porque justificando o não preenchimento pode se capacitar da mesma forma. Outros acham que não é importante já que não tem recurso para capacitação.
R7	Como uma ação necessária para organização do processo de capacitação dos servidores.
R8	Não dão a importância devida, pois demanda planejamento e muitas vezes os servidores, à época do preenchimento, não têm as informações necessárias.
R9	Só quem precisa dá valor e se interessa.
R10	A participação dos servidores ainda mantém-se aquém do esperado, mas a cada ano que passa observa-se que progressivamente vem aumentando a adesão por parte dos servidores.
R11	Como a unidade não leva em consideração o preenchimento ou não do LNC para autorizar um afastamento para programa de capacitação, então vejo pouca participação dos servidores da unidade no preenchimento do mesmo. Pois eles sabem, que justificando o porquê da não previsão no LNC é suficiente para justificar sua participação no evento, mesmo sem estar previsto.
R12	De forma indiferente, somente como uma mera formalidade, de modo que em algumas situações são realizadas capacitações que não constam no LNC, deste modo me refiro a uma parte dos servidores.
R13	De uma forma geral, não levam muito a sério, pois as ações de capacitação, na grande maioria, acontecem independente do LNC.
R14	Os servidores em geral não dão a devida importância ao processo de levantamento das necessidades de capacitação, muitas vezes não fazendo uma análise crítica das solicitações realizadas, mas simplesmente replicando demandas de anos anteriores.
R15	De maneira geral, os servidores realizam um planejamento irreal, inserindo de forma irrestrita a todos os anseios de capacitação que poderão ocorrer no ano subsequente. O número elevado de necessidades levantadas dificulta o trabalho da Gestão de Pessoas e da Direção dos <i>Campi</i> , por

	trazer em possibilidades de capacitação em demasia. Há um temor em não poder se capacitar pela falta de planejamento, ao contrário de realizar um planejamento visando atender aos objetivos institucionais. A dimensão individual recebe uma atenção muito maior que as ações coletivas (reflexo da forma como nossa sociedade vem se organizando, vide o trânsito - as ações individuais, no caso comprar um carro e ter autonomia para fazer simplesmente o que se quer como desejo, tem maior prioridade do que as ações coletivas, no caso utilizar ônibus, reivindicar uso de trens, etc.).
R16	Eles não entendem a importância desse levantamento para o planejamento e direcionamento das ações de capacitação do <i>Campus</i> .
R17	A maior parte dos servidores não se interessa sequer em responder o Levantamento de Necessidades de Capacitação
R18	Na minha avaliação, acredito que alguns servidores tenham plena consciência da importância e das repercussões da LNC como instrumento de desenvolvimento da carreira. No entanto, há críticas na sua execução ocasionando manifestações negativas como instrumento burocrático, com poucas repercussões entre as solicitações e capacitações efetivas, falta de transparência de como serão operacionalizados o LNC e o PAC, entre outras.
R19	Como uma burocracia a ser cumprida
R20	Acredito que a maioria dos servidores consideram importante, porém alguns não entendem que o LNC é uma ferramenta de planejamento utilizada para elaboração do PAC, e isso gera uma expectativa frustrada quando não há a possibilidade de realização da capacitação pretendida.
R21	Desconhecem a real importância, vendo apenas como uma ferramenta que facilita ou esbarra a solicitação de participação de eventos de capacitação.
R22	Com cada vez mais interesse e dando maior importância.
R23	Reconhecem a necessidade do LNC, mas não há engajamento pleno para a sua realização.

*Identificação do respondente

Fonte: Elaborado pela autora.

Da análise do Quadro 1, destaca-se a baixa participação dos servidores no LNC, 17 respostas (74%) relatam algum tipo de desinteresse ou descontentamento. Para seis participantes, esse desinteresse se justifica pela postura da instituição de autorizar capacitações que não foram apresentadas no instrumento como necessárias. Constataram-se três respostas positivas, ou seja, os respondentes avaliam que os servidores de seus *campi* se interessam em participar do LNC e o veem como algo importante e necessário para processo de capacitação dos servidores. Averiguou-se que uma pessoa não respondeu, uma resposta reporta a pouca efetividade no planejamento, uma resposta remete para uma maior preocupação com a dimensão individual, com um número muito elevado de demandas para atendimento

Plano Anual de Capacitação (PAC)

A quarta questão do questionário, primeira relativa ao PAC, indagava aos respondentes se sua unidade organizacional realiza o Plano Anual de Capacitação, a qual teve 100% (23) de respostas positivas.

A questão de número 5 (cinco) questionava como ocorria o processo de planejamento das ações de capacitação nas unidades e tratava-se de uma questão descritiva. O Quadro 2 apresenta as respostas recebidas a esta questão.

Quadro 2 – Respostas à questão de número 5 (cinco) do questionário de pesquisa.

5. Caso sua unidade realize o PAC, descreva como este planejamento ocorre (profissionais envolvidos, definição de prioridades, destinação de recursos etc.)	
Ident.*	Resposta Recebida
R1	Via reunião da COA, e direções sistêmicas envolvidas
R2	Com reuniões compostas por técnicos administrativos e docentes, membros do COA para discutir questões normativas, demandas, processos etc.
R3	O PAC é realizado, a partir do LNC. O envolvimento é somente dos membros da COA e ao final a gestão do Campus dá o aval, com relação a valores dispendidos.
R4	O percentual destinado à capacitação dos servidores é respeitado e as chefias imediatas participam do planejamento conforme a necessidade de seu setor. As definições são com base em alguma exigência da instituição sobre uma determinada função ou conforme necessidade de aprimoramento do servidor para a execução de uma atividade.
R5	É organizado pela CGP e os servidores são consultados sobre as demandas. Após é feita a relação com os recursos disponíveis.
R6	A maior parte é feita pela CGP, tem envolvimento da COA e DAP. A gestão pede para que cada setor elenque suas demandas conforme sua prioridade.
R7	Nos últimos anos não tenho participado ativamente deste processo. Apenas respondo questionamentos quando é solicitado.
R8	Há uma discussão entre a COA e Direção Geral, sendo dada preferência à realização de pós-graduação <i>stricto sensu</i> .
R9	E com base na matriz orçamentária.
R10	A Coordenadoria de Capacitação do IFRS envia ofício direcionado ao Diretores Gerais e CGPs dos <i>campi</i> do IFRS, informando o início do Plano Anual de Capacitação. Neste ofício é descrito o cronograma para que esta ação seja elaborada, que inicia com o LNC (a ser realizado pela COA e gestão de cada unidade), após a elaboração e definição das prioridades, o PAC é enviado à Reitoria que elaborará o PAC Geral do IFRS.
R11	Atualmente quem compila os dados do LNC para o PAC é a CGP do <i>Campus</i> . É convocada uma reunião pela representante da CGP com presença dos membros de CIS e CPPD junto com a Direção Geral. Nesta reunião, conversamos sobre o LNC e definimos as prioridades do <i>campus</i>

	de acordo com o orçamento previsto para o ano seguinte.
R12	O planejamento é realizado com base nas informações do LNC, e conduzido pela CGP que pré-estrutura o PAC e apresenta a equipe diretiva do <i>Campus</i> .
R13	O PAC é elaborado com base no LNC, e depois discutido com a COA. Posteriormente é encaminhado para a Direção Geral avaliar juntamente com a Direção Administrativa, para distribuição dos recursos orçamentários previstos para o ano seguinte. (Previsão apenas)
R14	O PAC é realizado a partir do LNC, envolvendo a COA, CGP, Direção, e em função das restrições orçamentárias que a Instituição vem sofrendo, tem se priorizado aquelas ações de capacitação mais gerais, que possam atingir o maior número de servidores, em detrimento de demandas mais específicas.
R15	Em linhas gerais, faz-se um copilado do LNC, sem efetivamente uma avaliação do que realmente pretende-se realizar.
R16	O PAC é desenvolvido com base nas informações do LNC de cada ano e das necessidades apontadas pela gestão do <i>Campus</i> para a capacitação de seus servidores. Estão envolvidos, além dos membros da COA, os gestores sistêmicos do <i>Campus</i> , o setor de Gestão de Pessoas e o setor de Administração. Os recursos são destinados com base no LNC, em pesquisas e na experiência de uso do dinheiro realizada em anos anteriores.
R17	Sim é realizado pela Coa com anuência da Direção Geral
R18	O planejamento do PAC é feito através de uma reunião entre membros da COA, ou seja, por representantes da Cogep, CIS e CPPD. Basicamente, o conteúdo do PAC é feito por meio de um relatório constituído pelas demandas apontadas no Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC). A LNC é feita por planilhas compartilhadas com servidores, contemplado dois eixos: necessidades individuais e por Equipe. Nesta etapa, não há quase nenhuma participação das coordenações ou direções, assim como nenhuma destinação de recursos, uma vez que o planejamento é no ano anterior a sua execução. E, após o início do ano previsto para sua execução, não há um acompanhamento progressivo da sua efetivação.
R19	Entre a COA, CGP e Direção Geral. Prioriza-se bolsas e depois capacitações em geral.
R20	Na reitoria, o PAC 2020 foi realizado pela COA, tendo como base o LNC (que foi elaborado através de reuniões com membros da COA e equipes de trabalho). Porém, antes que houvesse a discussão da COA com a gestão, para definição das prioridades e destinação de recursos do PAC, houve a revogação do Decreto nº 5.707/2006 e publicação do Decreto nº 9.991/2019. Ao invés do PAC, o novo decreto passou a exigir o PDP. Para a elaboração do PDP, a DGP definiu as necessidades a serem atendidas com as ações de desenvolvimento considerando o PDI 2019-2023 (tais necessidades foram discutidas e complementadas pela gestão). O PDP 2020 foi elaborado considerando as informações do LNC e do PAC (apesar de não ter sido analisado/aprovado pelo reitor). Para elaboração do PDP o Diretor de Gestão de Pessoas realizou reunião com os Pró-reitores, gabinete e chefias dos departamentos da DGP e SAtS.
R21	Iniciado pelas ações da COA, após com a DGP e com as definições da gestão quanto ao orçamento e prioridades.

R22	Todo o processo é conduzido pela CGP, que elabora o PAC de acordo com o LNC e depois reúne a equipe diretiva e COA para definição de prioridade da unidade e destinação de recursos.
R23	O PAC é coordenado por um representante da CPPD, um da CIS e um da CGP. As prioridades são definidas a partir das demandas individuais e das equipes de trabalho dos servidores, cujas análises são realizadas em reunião pela equipe diretiva. Os recursos são definidos com base no percentual mínimo de 5% em relação ao orçamento total anual do <i>campus</i> e não há distribuição de valores entre segmentos, sendo que a única padronização na distribuição dos recursos refere-se a 40% para ações de capacitação (congressos, cursos de extensão e outros) e 60% para pagamento de bolsas de qualificação (graduação, especialização, mestrado e doutorado).

*Identificação do respondente

Fonte: Elaborado pela autora.

Da análise do Quadro 2, verifica-se que 11 (onze) respostas (48%) relatam que o planejamento é feito com base nos dados do levantamento das necessidades de capacitação, conforme determina do Programa de Capacitação do IFRS. Enquanto doze respostas não citam expressamente o LNC.

Segundo as respostas recebidas, 70% (16 respostas) citam a participação dos membros da gestão da unidade, principalmente diretor geral, no processo de planejamento das ações de capacitação. Por outro lado, uma resposta cita expressamente que a gestão praticamente não se envolve nesse processo.

Apenas uma resposta cita que os objetivos estratégicos previstos no PDI do IFRS são considerados no processo de planejamento das ações de capacitação. A utilização do recurso financeiro destinado para capacitação é citada em nove respostas (39%).

A questão de número seis do questionário solicitava que o respondente justificasse caso sua unidade organizacional não realizasse o PAC. Não foram registradas respostas à questão, tendo em vista que 100% dos respondentes afirmaram que sua unidade realiza o PAC.

A questão sete perguntava aos participantes se a unidade organizacional reserva orçamento para a capacitação de servidores. Tratava-se de uma pergunta com alternativas pré-definidas para resposta: a) sim, b) não, c) desconheço. A opção “sim” foi assinalada 22 vezes (96%), e a opção “desconheço” recebeu uma resposta (4%).

A questão de número oito questionava qual o valor destinado para capacitação, caso a unidade reservasse orçamento para essa finalidade. Tratava-se de uma questão dissertativa, cujas respostas estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Respostas à questão de número oito do questionário de pesquisa.

8. Caso sua unidade reserve orçamento para capacitação, que valor é reservado?	
Ident.*	Respostas Recebidas
R1	5% do orçamento
R2	Isso varia em função de disponibilidade e de convencimentos. A prioridade da verba é custeio, salário e auxílio estudantil. Se houver sobra, vai para a capacitação. Costuma-se incentivar os cursos EAD gratuitos da própria rede IFRS.
R3	5% do orçamento do <i>Campus</i> .
R4	5% conforme resolução
R5	5% do orçamento
R6	5% do orçamento, conforme previsto nos documentos internos.
R7	Desconheço
R8	5%
R9	Era R\$ 21.000,00.
R10	5% do orçamento do IFRS
R11	Nos últimos dois LNC's foi reservado o valor de R\$ 53.000,00. Este valor é rateado entre bolsas de estudos, diárias e passagens, inscrições e participações em eventos.
R12	5% do orçamento.
R13	R\$ 3.000 por solicitante, para capacitação limitado ao orçamento previsto para o ano seguinte.
R14	A unidade procura reservar 5% do orçamento, contudo, em razão dos cortes sofridos nos últimos anos, esse percentual não é alcançado em razão das demais despesas do campus.
R15	Aproxima-se dos 5% do orçamento conforme o Programa de Capacitação.
R16	Em geral gira em torno de 3% do orçamento. Nunca conseguimos reservar os 5% previstos em Resolução.
R17	Normalmente o valor reservado é de aproximadamente R\$ 100.000,00
R18	Deveria ser 5% do orçamento conforme previsto na regulamentação.
R19	2,5% a 3%
R20	Valor previsto para ações de capacitação em 2019: R\$282.500,00, sem considerar recursos específicos das Pró-reitorias para ações <i>in-company</i> .
R21	R\$440.500,00
R22	É destinado 5% do orçamento da Unidade.
R23	5% em relação ao orçamento total anual

*Identificação do respondente

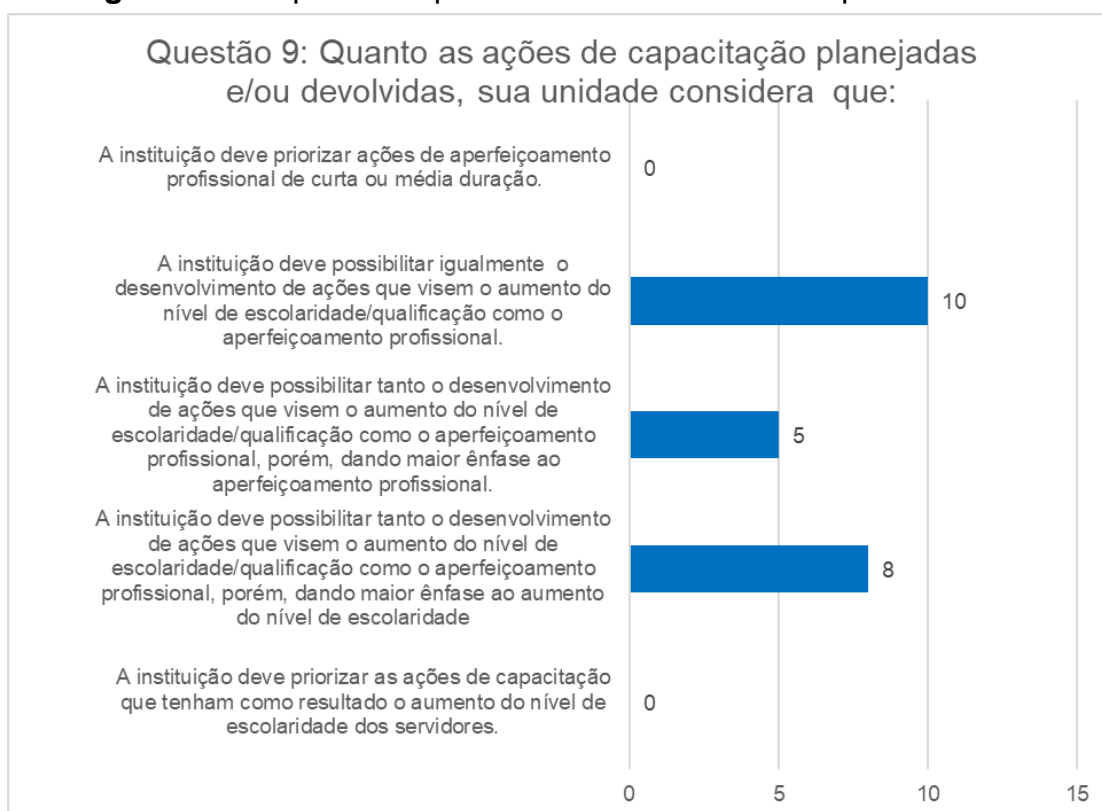
Fonte: elaborado pela autora.

Da análise do Quadro 3, verifica-se que 22 respondentes afirmaram que suas unidades organizacionais reservam orçamento para capacitação e um respondente afirma desconhecer.

Segundo 12 (doze) respondentes, as suas unidades respeitam a determinação do artigo 64 do Programa de Capacitação do IFRS de destinar 5% da matriz orçamentária para ações de capacitação, enquanto que uma resposta aponta que o *campus* deveria destinar esse percentual, e duas respostas relatam que as unidades reservam de 2,5% a 3%, ou seja, menos do que determina a normativa. Outras seis respostas informaram o montante destinado, sem determinar qual percentual esse valor representa frente ao orçamento da unidade. Por fim, constatou-se que um respondente informa que o valor é destinado conforme a disponibilidade do *campus*, priorizando-se as despesas com custeio, salários e assistência estudantil.

A questão nove procurou identificar como as unidades organizacionais incentivam ações de aperfeiçoamento e qualificação (educação formal). Tratava-se de uma questão de múltipla escolha, cujas respostas estão demonstradas na Figura 5.

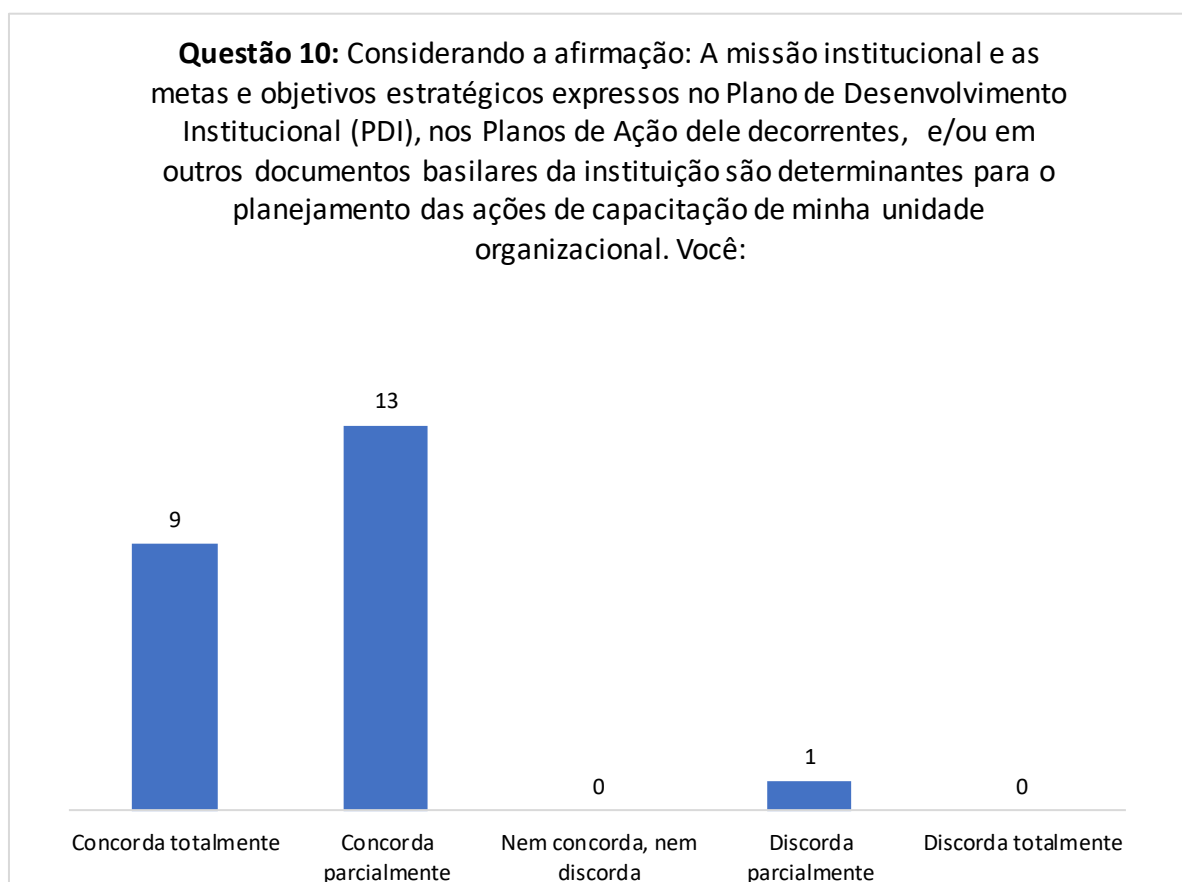
Figura 5 – Respostas à questão de número nove do questionário.



Fonte: Elaborado pela autora.

A questão dez (10) buscou compreender em que medida os servidores que atuam no planejamento de ações de capacitação consideram que as metas e objetivos estratégicos expressos no PDI, nos planos de ação dele decorrentes e/ou em outros documentos basilares da instituição, são determinantes para as definições a respeito da capacitação de servidores. A Figura 6 demonstra os resultados obtidos.

Figura 6 – Respostas à questão de número 10 do questionário de pesquisa.



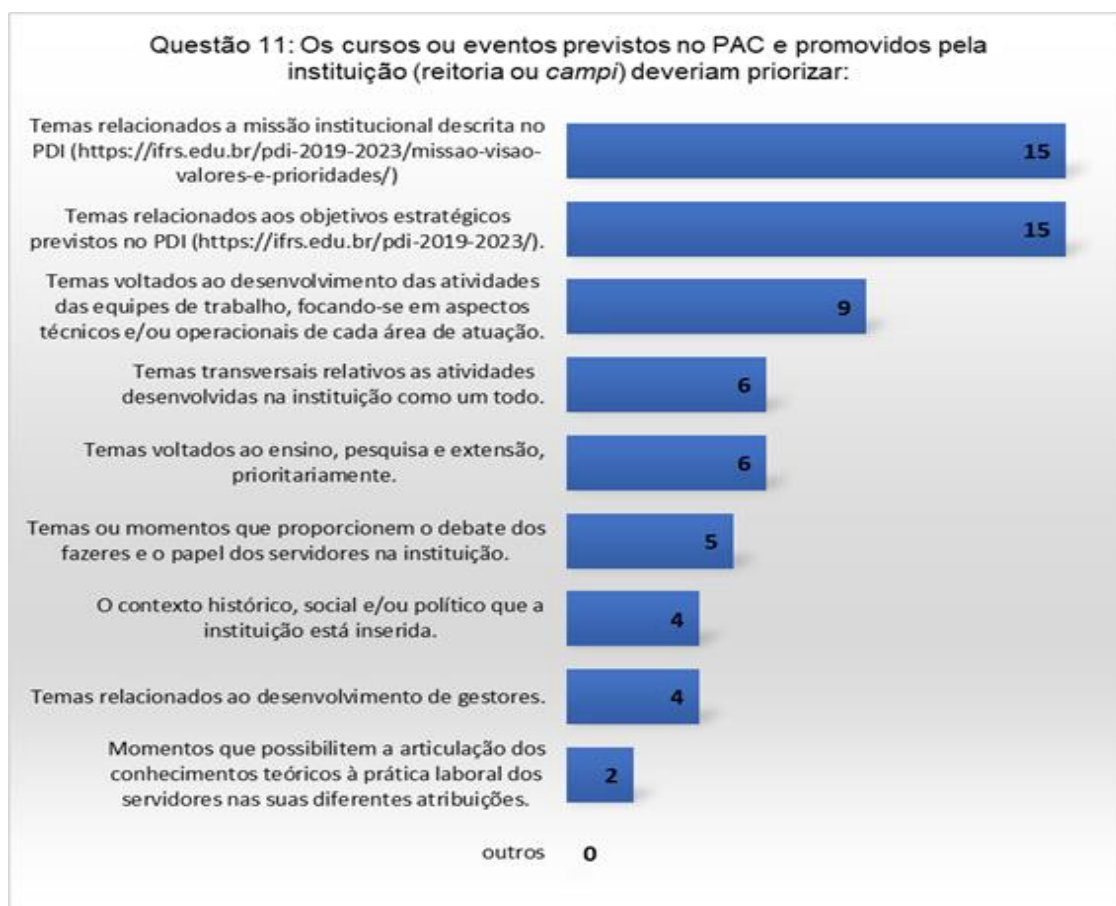
Fonte: Elaborado pela autora.

Da análise dos dados relativos a essa questão, constata-se que 22 respostas (96%) demonstram concordância com a afirmação proposta, ou seja, de que a missão institucional, as metas e objetivos estratégicos são determinantes para o processo de planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação.

A questão de número 11 (onze) versava sobre temas ou conteúdos a serem abordados nas ações de capacitação. Ela tentou identificar quais os temas considerados prioritários para a instituição, na visão dos respondentes. Tratava-se

de uma questão de múltipla escolha, que possibilitava assinalar até três alternativas. Para esta questão foram recebidas 66 (sessenta e seis respostas), pois um respondente assinalou duas alternativas, e um, apenas uma. A Figura 7 apresenta as respostas recebidas a esta questão.

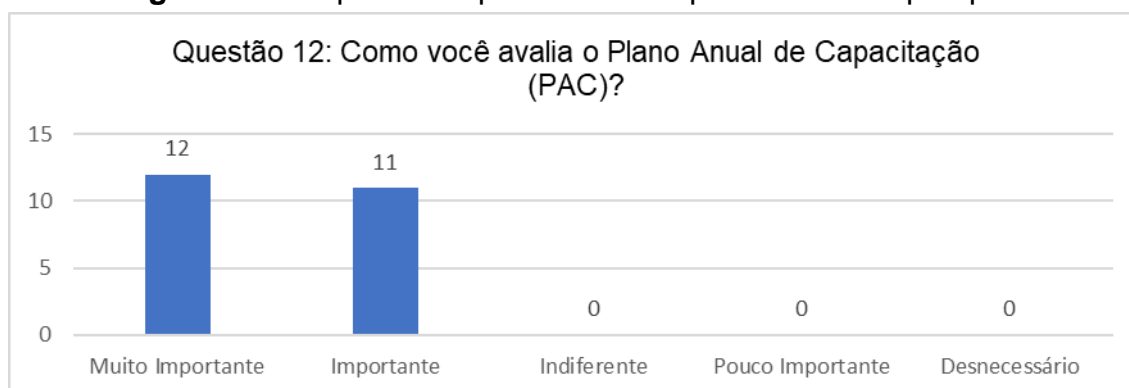
Figura 7 – Respostas à questão 11 (onze) do questionário de pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

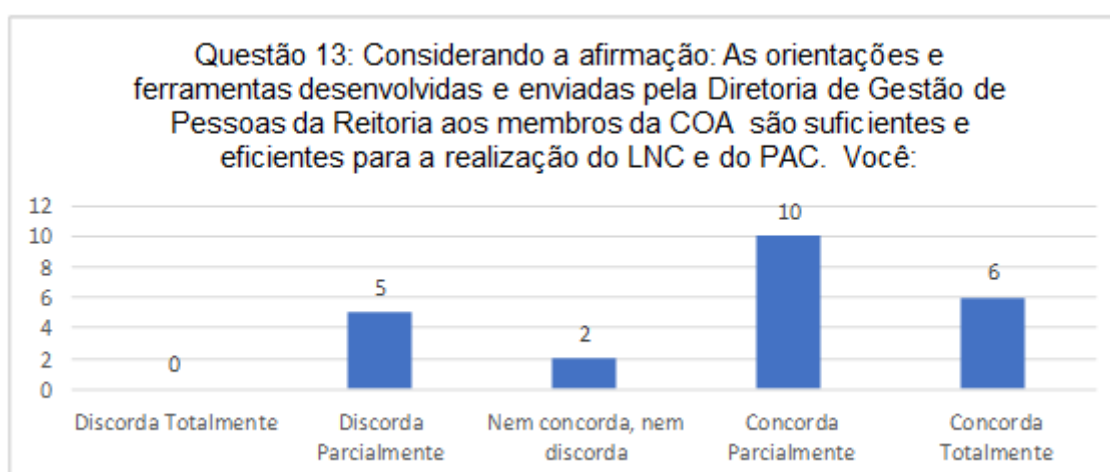
Da análise dos dados apresentados na Figura 7, constata-se que quase 50% das respostas recebidas (30 de 66) apontam, na visão dos participantes, que a instituição deve investir em ações de capacitação que abordem a missão institucional e os objetivos estratégicos previstos no PDI do IFRS.

A questão 12 (doze) buscou entender como os respondentes avaliavam o Plano Anual de Capacitação (PAC). A Figura 8 representa as respostas recebidas quanto a essa questão.

Figura 8 – Respostas à questão 12 do questionário de pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

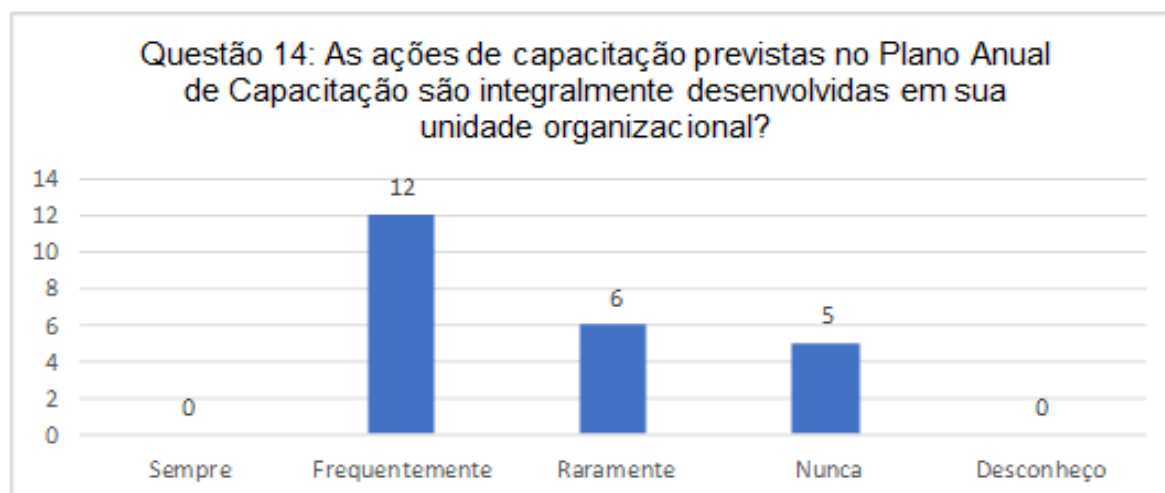
A questão de número 13 buscou entender se as orientações e ferramentas desenvolvidas e enviadas pela Diretoria de Gestão de Pessoas da Reitoria aos membros da COA são suficientes e eficientes para a realização tanto do levantamento das necessidades, como para o planejamento das ações de capacitação. Para isso, apresentou uma afirmação e solicitou aos respondentes se concordavam ou não com ela, numa escala, com cinco opções, que ia de *discordo totalmente* até *concordo totalmente*. As respostas em sua maioria foram positivas, das vinte e três respostas recebidas, 16 (70%) concordam com a afirmação, conforme demonstra a Figura 9.

Figura 9 – Respostas à questão 13 do formulário.

Fonte: elaborado pela autora.

A questão 14 (quatorze) buscou entender se as ações previstas nos planejamentos realizados nas unidades organizacionais dos respondentes são realizadas e com que frequência. A Figura 10 apresenta as respostas recebidas.

Figura 10 – Respostas à questão 14 (quatorze) do questionário de pesquisa.



Fonte: elaborado pela autora.

Da análise do gráfico da Figura 10, considerando que a opção “sempre” não recebeu nenhuma resposta e que as alternativas “raramente” e “nunca” receberam 48% por cento das repostas, constata-se que os planejamentos não são realizados integralmente, ou seja, que ações de capacitação previstas não são totalmente executadas. Por outro lado, as repostas recebidas para a opção “frequentemente” (52%) dão a entender que o número de ações previstas e realizadas é maior do que o número das não realizadas.

A questão 15 (quinze), que era uma questão dissertativa, buscou entender quais os aspectos positivos verificados pelos respondentes na realização do LNC e do PAC. O quadro 4 apresenta as respostas recebidas.

Quadro 4 – Respostas à questão 15 (quinze) do questionário de pesquisa.

15. Quais os aspectos positivos encontrados na realização do Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) e/ou Plano Anual de Capacitação (PAC)?	
Ident.*	Respostas Recebidas
R1	A articulação de diferentes setores.
R2	A instituição deve ter um quadro claro sobre as necessidades imediatas e futuras de capacitação de seus servidores e definir com essa informação as prioridades e estratégias para contemplar tais necessidades

R3	O LNC serve de base para que a gestão saiba onde está o interesse dos servidores com relação a ações de capacitação/qualificação e consiga planejar o orçamento do <i>campus</i> .
R4	Planejamento de recursos.
R5	A previsão de capacitação pelo servidor incentiva a instituição a buscar alternativas para atender e força o servidor a buscar a capacitação, além de nortear ações coletivas.
R6	É uma ferramenta de organização e gestão muito importante, inclusive para os gestores de pessoas poderem pensar sobre o desenvolvimento dos servidores do <i>campus</i> .
R7	Permite organizar melhor o processo de capacitação dos servidores.
R8	Capacidade de organização das demandas dos servidores e da gestão.
R9	Planejamento.
R10	Melhora no planejamento interno e prioridades das demandas de capacitação
R11	De positivo temos a ideia de poder ofertar internamente os cursos de aperfeiçoamentos para nossos servidores.
R12	A verificação da demanda institucional por capacitação/qualificação
R13	Servem de "norte" para saber quais os interesses dos servidores em capacitação e qualificação.
R14	O LNC permite a discussão e a reflexão sobre as necessidades de capacitação dos servidores, o que em última análise, proporciona um crescimento e aperfeiçoamento institucional.
R15	A importância do LNC/PAC reside, em ser um momento em que os servidores param suas atividades, para observar os documentos institucionais, dialogar com os colegas e projetar o que o futuro institucional promete aos seus fazeres. É um momento de refletir, mesmo que não se consiga executar a todas as ações de capacitação pretendida. Realizando uma analogia, é como se fosse a realização das provas finais de uma disciplina ou curso. É o momento em que o aluno está consigo, sem disponibilidade de atrapalhar-se com outros fazeres, para concentrar-se em um instrumento avaliativo (e de certa forma, para muitos estudantes é a única situação em que realmente estuda). É momento de os servidores pensarem nas práticas, projetarem desafios, trilhar objetivos e saber o que será necessário fazer para que se consiga atingir determinados objetivos.
R16	Ambos facilitam o planejamento com relação à capacitação e são instrumentos de transparência para a comunidade acadêmica.
R17	Possibilidade de planejamento dos investimentos em capacitação
R18	Priorização de ações de capacitação, planejamento institucional, alinhamento estratégico, desenvolvimento de carreira, entre outros
R19	Planejamento prévio.
R20	Possibilidade de discussão com as equipes de trabalho quanto às necessidades de desenvolvimento; planejamento das ações de desenvolvimento e transparência.
R21	Evidenciar os gargalos possíveis de serem sanados por capacitação, reconhecer a realidade de nossos servidores em um contexto de totalidade além de embasar a percepção das ações de capacitação e o PDI.
R22	A realização obriga a um período de planejamento individual e entre as equipes.

R23	Permite maior organização para a gestão desenvolver estratégias para a sua execução e dá maior segurança na definição de prioridades para uso dos recursos orçamentários disponíveis.
------------	---

*Identificação do respondente

Fonte: elaborado pela autora.

Da análise das respostas recebidas à questão 15, percebe-se que, para três respondentes, a simples possibilidade de planejamento é vista como uma situação positiva. Para sete participantes, o aspecto positivo está na possibilidade de definições estratégicas/institucionais para a capacitação dos servidores. Outras três respostas citam como sendo muito relevante a possibilidade de definir como se dará a utilização dos recursos orçamentários relativos à capacitação.

A questão 16 (dezesseis), também dissertativa, por sua vez, buscou entender quais as dificuldades encontradas na realização do LNC e do PAC, na visão dos participantes. O Quadro 5 apresenta as respostas recebidas.

Quadro 5 – Respostas à questão 16 (dezesseis) do questionário de pesquisa.

16. Quais as dificuldades encontradas na realização do Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) e/ou Plano Anual de Capacitação (PAC)?	
Ident.*	Resposta Recebida
R1	O envolvimento dos docentes
R2	O interesse dos servidores em preencher as planilhas
R3	Baixa adesão das chefias das equipes.
R4	Conscientização dos servidores em prever as capacitações no ano anterior
R5	A participação dos servidores na elaboração das demandas, principalmente as coletivas.
R6	A maior dificuldade é conseguir o envolvimento da alta gestão no processo.
R7	Participação dos servidores. Não são todos que preenchem a planilha.
R8	Falta de preenchimento por parte dos servidores e incompatibilidade entre as demandas dos servidores e as necessidades percebidas pela gestão.
R9	Mobilizar as pessoas para que respondam o instrumento.
R10	A dificuldade das chefias para preenchimento de informações das planilhas eletrônicas e baixa adesão por parte dos servidores.
R11	Não conseguir executar a oferta de cursos internos para aperfeiçoamento dos nossos servidores, por falta de recurso financeiro e desinteresse dos demais colegas em auxiliar na qualificação dos servidores (gratuitamente).
R12	A execução.
R13	Fazer com que os servidores respondam aos questionários no prazo, e posteriormente fazer valer o que foi colocado no LNC, pois na maioria dos casos, o pessoal não se preocupa com o LNC, pois fazem justificativa e recebem recursos da mesma maneira.
R14	As dificuldades maiores dizem respeito às restrições orçamentárias sofridas pela Instituição, que acabam por impedir a realização daquilo que foi planejado. Não se pode deixar de registrar também, que as ferramentas

	utilizadas para a realização do LNC também não estão alinhadas à eficiência e à praticidade que o mundo tecnológico nos possibilitam.
R15	A dificuldade sempre será da falta de engajamento por parte dos servidores. Principal problema encontrado.
R16	Pouca adesão nas respostas do LNC e dificuldade de trabalho na COA, ficando a cargo da DGP a maior parte do trabalho.
R17	Pouca participação dos colegas, dificuldade de planejamento na participação de eventos para o ano posterior.
R18	Cortes orçamentários, contratações de capacitações previstas, acompanhamento e avaliação sistemática
R19	Orçamentária e processual.
R20	Falta de sistema informatizado para realização do LNC e PAC; grande número de demandas apontadas no LNC (o que dificulta a elaboração do PAC).
R21	Engajamento dos servidores, incertezas quanto ao orçamento, imprevisibilidade da abertura de cursos necessários na unidade.
R22	Fazer o levantamento individual muito específico para as ações de aperfeiçoamento com tanta antecedência.
R23	Falta de foco ou de noção dos interesses institucionais para definição das prioridades de capacitação dos servidores.

*Identificação do respondente

Fonte: elaborado pela autora.

Da análise do Quadro 5, verifica-se que, na visão dos respondentes, a maior dificuldade encontrada no processo de planejamento das ações de capacitação está no desinteresse e na pouca participação dos servidores, já que 13 repostas (57%) reportam essa situação. Para um participante, os servidores não dão a devida importância a esse processo, pois, se tiverem interesse em uma ação de capacitação que não está devidamente prevista (planejada), com uma justificativa, podem realizar a ação da mesma forma.

A falta de envolvimento por parte das chefias imediatas é citada por dois respondentes, e uma resposta remete à falta de envolvimento da gestão. Na visão de dois respondentes, existe incompatibilidade entre o interesse pessoal e o institucional ao se planejar ações de capacitação.

Restrições e incertezas quanto ao orçamento, citadas por cinco respondentes, também são apresentadas como dificuldades para o processo de planejamento das ações da capacitação. A falta de um sistema informatizado ou de uma ferramenta tecnológica que facilite o processo de levantamento das necessidades e planejamento de capacitação é apontada por dois respondentes como algo a ser melhorado.

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)

A questão 17 (dezessete) trouxe para o questionário de pesquisa a mudança no cenário nacional quanto a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Essa questão buscou entender, na visão dos respondentes, como eles percebiam (e se percebiam) impactos do Decreto 9.991/2019 nas ações de capacitação do IFRS. O questionário apresentava o *link* do decreto para quem julgasse necessário acessá-lo. O Quadro 6 apresenta os relatos recebidos.

Quadro 6 – Respostas à questão 17 do questionário de pesquisa.

17. O Decreto 9.991/2019 (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm) revogou o Decreto 5.707/2006 e instituiu a Nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), passando a vigorar a partir de 06 de setembro de 2019. Apesar do pouco tempo em vigor, como você avalia (quais serão) os impactos desse decreto nas ações de capacitação desenvolvidas pelo IFRS?	
Ident.*	Respostas Recebidas
R1	A liberação por "ordem de chegada dos processos"
R2	Não respondeu
R3	Acredito que os impactos iniciais são negativos, tendo em vista que não houve tempo hábil para as equipes se preparem bem para trabalhar com o PNDP.
R4	Ainda não tenho conhecimento
R5	É difícil dizer no momento, apenas com o tempo os impactos poderão ser sentidos. O decreto na minha opinião incentiva o planejamento e traz regramentos importantes. A questão a ser avaliada é se as condições impostas não serão excessivamente restritivas.
R6	É difícil de avaliar como o governo dará conta de uma demanda tão grande de capacitações. Penso que o impacto será o de termos cada vez mais necessidade de ofertar capacitações internamente, especialmente aquelas que sejam bem específicas de uma instituição de ensino complexa como os IFs. Penso que o PNDP não dará conta de atender certas especificidades.
R7	Não disponho de informações suficientes no momento para responder esta pergunta.
R8	Ainda não me apropriei do documento.
R9	Não respondeu
R10	O principal impacto que considero será a perda da autonomia orçamentária do IFRS para realização de capacitações
R11	O impacto dele principalmente foi nas Licenças capacitação, que engessa diversos pontos da licença, como por exemplo: prazos, carga horária, e quantitativo de servidores que usufruirão simultaneamente dela. Também acho que o governo tem pouco conhecimento da realidade de uma instituição de ensino, pois além de não termos recursos para executar todas as ações que gostaríamos, eles disponibilizam um sistema para inclusão de ações de capacitação que não se enquadra nos moldes, necessidades e realidade de uma instituição de ensino.

R12	Por ter pouco tempo de vigor, não consigo ainda ter uma opinião formada sobre isso.
R13	Na minha opinião está cada vez mais complicado pensar em qualificação e capacitação com essas mudanças, pois na verdade está sendo criado diversos obstáculos para que o servidor se interesse por se capacitar e qualificar... Muiiiiiiita Burocracia... Normas em excesso.
R14	A partir do novo Decreto, haverá a necessidade de um novo processo de apuração das necessidades institucionais. Em uma primeira leitura, tem-se a impressão de que o novo regramento restringe e foca a atuação do órgão àquelas ações voltadas ao aprimoramento profissional, o que pode dificultar a realização de algumas ações.
R15	Os impactos ainda não estão claros a todos. Divido em três, as séries de possibilidades que entendo poderem ser aventadas aqui: (1) Controle das Capacitações pelo Ministério da Economia - com o advento do PDP, e consequentemente dos relatórios gerenciais, se forçará as instituições a realizarem planejamentos mais acertados das ações de capacitação. A regulação das ações de capacitação vinculado ao PDP ficará a critérios das instituições (mesmo que o documento diga o contrário), pois entendo que o Ministério não terá fôlego para realizar o devido controle das ações. Também, acredito que os órgãos fiscalizadores (CGU/TCU) estarão pouco interessados nesse primeiro momento a esses instrumentos. Logo, me parece que em termos práticos, a curto prazo, pouco muda acerca das autorizações das ações de capacitação. (2) Centralização de Orçamento - a construção da PNDP e de seus instrumentos, parecem direcionar a uma possível centralização no Ministério da Economia do recurso para capacitação de servidores. Somente assim, o PDP terá a importância que o Ministério lhe atribuí no Decreto 9.991/2019. Se efetivando essa possibilidade, a reboque os órgãos fiscalizadores (CGU/TCU) serão protagonista no controle da realização das ações de capacitação, uma vez que o Ministério da Economia não tem o condão em fiscalizar as atividades dos órgãos. (3) Melhoria das Regulamentações das Ações de Capacitação - acredito que haverá melhores regulamentações para as ações, já destacando um fortalecimento do disciplinamento das Licenças para Capacitação. Outras ações serão melhor descritas, havendo menor dúvida quanto à entendimentos, e melhor organização da administração.
R16	Não vejo grandes problemas no Decreto. Acho que algumas questões apenas foram regulamentadas. Minha expectativa pessimista achava que perderíamos a possibilidade de nos capacitarmos em serviço.
R17	Redução da possibilidade de acesso para usufruto de Licença para Capacitação por parte dos servidores. Os cursos ficarão engessados, uma vez que verifica-se que a intenção é a de que a maior parte dos cursos de capacitação sejam ministrados pelas escolas de governo
R18	Ainda estou estudando os impactos previsto nessa nova legislação.
R19	Dificuldade em afastamento para qualificação, engessamento das possibilidades.
R20	As ações de desenvolvimento deverão ser planejadas de forma mais assertiva, alinhadas ao planejamento estratégico do IFRS. Apesar de já termos algumas normativas internas; bem como controles, fluxos e procedimentos definidos, há a necessidade de revisar todos os documentos e criar outros.

	Além disso, o decreto 9.991/2019 exige que se faça a gestão de riscos; o monitoramento e avaliação das ações; a análise do custo-benefício das despesas realizadas com ações de desenvolvimento; a publicação mensal das despesas etc. (estes itens ainda não são realizados pelo IFRS). Duas exigências, em particular, poderão trazer prejuízos aos servidores: a restrição de poder conceder a licença para capacitação somente a 2% do quadro de servidores (simultaneamente) e a necessidade de manifestação (deferimento/indeferimento) do Diretor de Gestão de Pessoas em todos os processos que envolvam afastamento dos servidores (tanto da reitoria quanto dos <i>campi</i>). Ainda não sabemos os impactos quanto à manifestação técnica do órgão Central do SIPEC, bem com quanto aos recursos de capacitação para os próximos anos. Destaca-se que a falta de sistema informatizado e o reduzido número de servidores na Coordenadoria de Capacitação, dificulta o atendimento às exigências do referido decreto.
R21	Não tenho propriedade para discorrer sobre este ponto;
R22	Ainda não fiz essa avaliação.
R23	Acredito que haverá maior aproveitamento institucional com as capacitações realizadas pelos servidores, pois a gestão poderá proceder as autorizações de acordo com os interesses institucionais.

*Identificação do respondente

Fonte: elaborado pela autora.

Da análise do Quadro 6, verificam-se 21 repostas, ou seja, duas pessoas não responderam a essa questão. Dessas respostas, sete citam que o respondente não sabe, não tem condições de avaliar ou não se apropriou do documento, e três respostas consideram que o novo decreto engessa ou restringe as possibilidades dos servidores se capacitarem.

Impactos e alterações no processo de planejamento das ações de capacitação são citados por três participantes: a) um deles comenta sobre um impacto positivo, pois percebe o decreto como um incentivo ao planejamento; b) outro refere que a entrada em vigor do novo decreto forçará as instituições a realizarem planejamentos mais efetivos (acertados) das ações de capacitação; c) o terceiro cita que far-se-á necessário um novo processo de apuração das necessidades institucionais.

Segundo quatro respondentes, o impacto imediato do novo decreto diz respeito a licença para capacitação que os servidores com mais de cinco anos de efetivo exercício têm direito de usufruir. Para eles, o novo decreto restringe a participação nesse tipo de ação, pois limita a participação simultânea a, no máximo, 2% do quadro de servidores da instituição.

Considerações ou comentários dos respondentes sobre o processo de planejamento de capacitação

Por fim, a última questão do questionário, a de número 18 (dezoito), destinava-se para considerações ou comentários sobre a capacitação dos servidores da unidade organizacional do respondente. Tratava-se de uma questão dissertativa, cujas respostas recebidas estão descritas no Quadro 7.

Quadro 7 – Respostas à questão 18 (dezoito) do questionário de pesquisa.

18. Caso tenha alguma consideração ou comentário a fazer sobre a capacitação dos servidores de sua unidade, que não tenha sido abordada nas questões acima ou então queira comentar alguma(s) resposta(s), utilize este espaço.	
Ident*.	Respostas Recebidas
R6	Na nossa unidade, penso que a COA não consegue dar conta de fazer uma verdadeira gestão das capacitações. O LNC/PAC, agora PNDP deve ser desenvolvido conjuntamente com o Desenvolvimento Institucional e a alta gestão, uma vez que a finalidade é alcançar as metas institucionais.
R7	Estou satisfeito
R13	Em nosso <i>Campus</i> é priorizado a qualificação, em primeiro lugar é pensado na bolsa de estudos para servidores.
R15	A pergunta 9, para mim, apresenta mais de uma resposta possível. Ela depende do momento institucional. Hoje a elevação de escolaridade ainda tem importância central nos processos de capacitação dos servidores. Mas, em estimativa apresentada no PDI 2019-2023, no capítulo 7, há uma projeção do aumento de professores doutores para 70% do quadro, e de técnicos com formação maior que a exigida para o cargo para os mesmos 70%. No contexto, essa pergunta me situa inclinado a concordar que o aumento de escolaridade ainda é mais prioritário que as demais ações de capacitação. Contudo, em um momento futuro, essa resposta provavelmente seria outra.
R16	Ainda temos dificuldades para a "compra" de cursos que atendam necessidades mais particulares de capacitação de servidores de cargos específicos. Muitas vezes os servidores acabam pagando seus cursos e nós devolvemos recursos. Tentei organizar uma normativa para o uso de recurso nesse sentido, utilizando como base os editais da pesquisa, mas, infelizmente, não conseguimos dar andamento na CPPD. Talvez algo mais institucional por intermédio da Reitoria fosse um caminho interessante.
R23	Praticamente todas as demandas de capacitação dos servidores do <i>campus</i> são atendidas, porém sua eficácia institucional deixa a desejar pelo fato dos interesses individuais se apresentarem como prioritários.

*Identificação do respondente

Fonte: Elaborado pela autora.

Da análise do Quadro 7, verifica-se que uma resposta reporta que as ações de capacitação estão mais vinculadas aos interesses pessoais do que institucionais, no mesmo sentido, outra resposta alerta que a finalidade do PDP é o alcance dos objetivos institucionais.

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista semiestruturada para os profissionais que atuam com o planejamento e desenvolvimento de ações de capacitação nos *campi* do IFRS

1. Unidade Organizacional: () Reitoria () *Campus* _____
2. Data de ingresso no IFRS (mês/ano): _____
3. Tempo de atuação com as atividades de planejamento e desenvolvimento de ações de capacitação:
() até 6 meses () de 6 meses a 1 ano () de 1 a 2 anos () de 2 a 3 anos
() de 3 a 4 anos () acima de 4 anos
4. Como é a composição da COA de sua unidade organizacional, os membros mudam com que frequência? Quando foi a última mudança? Você considera essa rotatividade dos membros da COA elevada? Em caso positivo, percebe alguma dificuldade na realização das atribuições da COA em função disso?
5. Como você avalia o processo de Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), ou Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND) - se formos adequar a nomenclatura de acordo com o Decreto 9.991/2019 - de sua unidade organizacional e do IFRS como um todo? Percebe aspectos positivos e/ou pontos a melhorar?
6. A metodologia sugerida pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da Reitoria para o LNC ou LND e a planilha compartilhada para essa finalidade são eficientes? Atende à realidade da sua unidade?
7. Como você avalia o processo de elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), agora Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) – de acordo com o Decreto 9.991/2019 - de sua unidade organizacional e do IFRS como um todo? Percebe aspectos positivos e/ou pontos a melhorar?
8. Tem alguma sugestão de alteração na metodologia e/ou ferramentas adotadas para a elaboração tanto do LNC ou LND como do PAC ou PDP?
9. Você tem conhecimento de como ocorre a destinação de recursos financeiros para a capacitação em sua unidade organizacional? Em caso positivo, quais profissionais se envolvem nessa destinação? A COA participa desse processo? O que é considerado para se chegar ao valor destinado?
10. Ainda sobre a destinação de recursos para capacitação. O programa de

capacitação prevê a destinação de 5% do orçamento institucional para essa finalidade. Como você avalia isso frente à realidade de seu *campus*?

11. Como a COA de sua unidade organizacional define a destinação do orçamento para capacitação (administra o recurso)?

12. Os valores previstos para capacitação são utilizados na íntegra, ou seja, o que é destinado no orçamento é efetivamente liquidado? Em caso negativo, sabes justificar por que isso ocorre?

13. Como você avalia o desenvolvimento das ações de capacitação (ações proporcionadas pela instituição aos servidores) em sua unidade organizacional e no IFRS? Percebe aspectos positivos e/ou pontos a melhorar?

14. De que forma a capacitação dos servidores pode auxiliar no atingimento das metas, objetivos e finalidades da instituição?

15. Na sua opinião, alguma ação de capacitação realizada ou proporcionada pela instituição tem maior relevância do que outras? Justifique.

16. De modo geral, como você avalia o processo de capacitação dos servidores do IFRS ao longo do período que atua com isso? Percebe evolução, aspectos positivos e/ou pontos a melhorar? Percebe algum entrave na realização de alguma ação de capacitação?

17. Em setembro, entrou em vigor o Decreto 9.991/2019 (e normativas complementares) que revogou o Decreto 5.707/20016. Você já tomou conhecimento do teor desses documentos? Consegue avaliar os impactos nas ações de capacitação da instituição?

18. Em termos de operacionalidade e legalidade, os processos de capacitação de servidores geram muitas dúvidas em seu dia a dia?

19. O desenvolvimento de um guia sobre a capacitação dos servidores do IFRS, que contenha a descrição dos principais aspectos legais (da esfera federal e normativas internas) a serem observados em relação a cada tipo de ação, auxiliaria no seu cotidiano de trabalho? Em caso positivo, o que você acha que ele deve abordar?

20. Sobre a Liberação de até 40% da jornada de trabalho dos servidores TAE para qualificação. Foram concedidos novos pedidos em seu campus após a publicação do Decreto 9.991/2019 (28/08/2019), da Instrução Normativa 201/2019 (11/09/2019) e Nota Técnica 7058/2019 (23/10/2019)?

21. Qual o posicionamento da área de gestão de pessoas sobre a necessidade de os docentes graduados não licenciados cursarem formação pedagógica ou

equivalente?

22. Gostaria de fazer algum comentário, relatar alguma situação ou caso específico relativo à capacitação dos servidores de sua unidade organizacional ou do IFRS?

_____, ____ de _____ de _____.

Local e data da realização da entrevista

APÊNDICE F – COMPILAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

Conforme descrito no Capítulos 3, para compreender de maneira mais aprofundada como se dá o planejamento de capacitação no IFRS, seus aspectos positivos, situações a serem aprimoradas e os desafios encontrados no processo, a partir da análise dos dados do questionário de pesquisa (Apêndice D), foram selecionadas unidades organizacionais com dados mais significativos e cujo aprofundamento pareceu contribuir com o desenrolar da pesquisa.

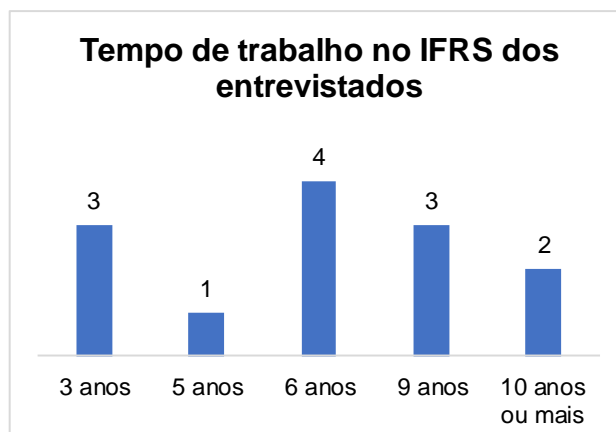
Foram convidados a participar de entrevistas semiestruturadas 15 servidores de nove unidades organizacionais, identificados entre o público a quem o questionário foi dirigido. Efetivaram-se 13 entrevistas com servidores de sete unidades: Reitoria, *Campus* Bento Gonçalves, Farroupilha, Feliz, Porto Alegre, Rolante e Veranópolis, no período de 29 de outubro de 2019 a 17 de janeiro de 2020, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Entrevistas realizadas no processo de pesquisa

Entrevista	Data	Tempo de duração (hh:mm:ss)	Quantidade de participantes/ Identificação dos participantes
1	29/10/2019	0:59:53	1 (E2)
2	26/11/2019	0:27:03	1 (E3)
3	27/11/2019	0:31:28	1 (E4)
4	27/11/2019	0:38:51	1 (E5)
5	28/11/2019	0:52:32	2 (E6.1 e E6.2)
6	09/12/2019	0:54:57	1 (E7)
7	12/12/2019	0:56:42	1 (E8)
8	18/12/2019	1:19:23	1 (E9)
9	18/12/2019	1:06:00	1 (E10)
10	19/12/2019	2:28:45	1 (E11)
11	17/01/2020	0:16:43	2 (E12.1 e E12.2)

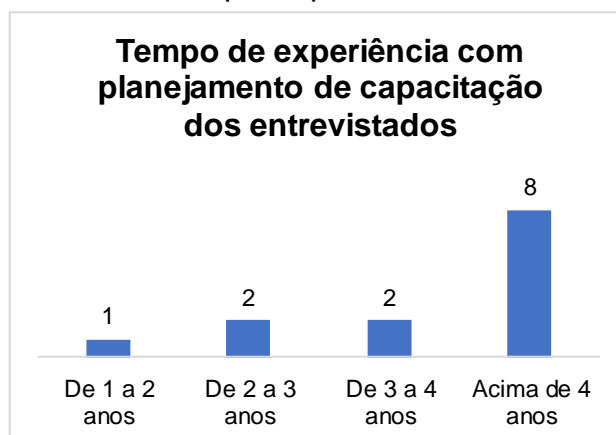
Fonte: Elaborado pela autora.

O tempo de trabalho no IFRS dos participantes das entrevistas varia de três, a mais de 10 (dez) anos de experiência, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Tempo de trabalho no IFRS.

Fonte: elaborado pela autora.

Em relação ao tempo de atuação com planejamento de capacitação, verifica-se que 62% dos entrevistados (8) possuem mais de 4 anos de experiência, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Tempo de experiência com planejamento de ações de capacitação dos participantes.

Fonte: elaborado pela autora.

Todas as entrevistas foram devidamente transcritas e compiladas por assunto para a análise textual discursiva (ATD). Os relatos concernentes ao processo de planejamento de capacitação (tema desta pesquisa) estão apresentados no *link* abaixo.

[Link](#) com a compilação das entrevistas realizadas:

<https://drive.google.com/file/d/1WVDX4W6bi4IdicEH7z6qInB9J77NhvrJ/view?usp=sharing>

**APÊNDICE G – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E
ESCLARECIDO**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL – IFRS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO – PROPI
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo respeitosamente convidado (a) a participar do projeto de pesquisa provisoriamente intitulado: **“A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NO IFRS: UM ESTUDO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA”**, cujo objetivo geral é *investigar como ocorre e como podem ser aprimorados o planejamento e o desenvolvimento das ações de capacitação no IFRS, em uma perspectiva de formação integral, à luz da legislação e normativas internas vigentes e dos preceitos da Educação Profissional e Tecnológica, e objetivos específicos são: a) analisar a legislação nacional pertinente à capacitação de servidores públicos federais e as normativas internas de capacitação do IFRS; c) conhecer como ocorre o planejamento das ações de capacitação na Reitoria e campi do IFRS; d) analisar o desenvolvimento das ações de capacitação oferecidas aos servidores do IFRS; e) identificar as aproximações, distanciamentos e avanços entre a legislação, as normativas internas, planejamento e desenvolvimento das ações de capacitação; f) elaborar um produto educacional, em forma de material textual, organizado como um Guia, a ser apresentado à gestão e comunidade com informações de como ocorre a capacitação no IFRS, a legislação aplicável normativas internas, à luz dos preceitos da Educação Profissional e Tecnológica.* Este projeto está vinculado ao curso de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre.

A pesquisa será feita no/a *Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS*, através de *preenchimento de questionário e/ou realização de entrevistas*, que poderá ser gravada e/ou filmada, após vossa autorização. Para a coleta de dados será utilizada *pesquisa documental*,

questionário com perguntas abertas e fechadas, e entrevista semiestruturada.

=====

Fui alertado (a) que este estudo apresenta *risco mínimo*, isto é, *possibilidade de constrangimento ao responder às questões apontadas no questionário ou na entrevista, bem como, desconforto ou cansaço ao responder às perguntas. Caso isso ocorra, poderei solicitar ajuda ou até mesmo não responder aos questionamentos ou responder apenas as questões que achar conveniente.* Além disso, diante de qualquer tipo de questionamento ou dúvida poderei realizar o contato imediato com um dos pesquisadores responsáveis pelo estudo que fornecerá os esclarecimentos necessários.

Foi destacado que minha participação no estudo é de extrema importância, uma vez que espera-se *fornecer subsídios para a melhoria da capacitação dos servidores do IFRS.*

Estou ciente e me foram assegurados os seguintes direitos:

- da liberdade de retirar o meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isso me traga prejuízo de qualquer ordem;
- da segurança de que não serei identificado (a) e que será mantido caráter confidencial das informações relacionadas à minha privacidade;
- de que serão mantidos todos os preceitos ético-legais durante e após o término da pesquisa, de acordo com a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde;
- do compromisso de ter acesso às informações em todas as etapas do estudo, bem como aos resultados, ainda que isso possa afetar meu interesse em continuar participando da pesquisa;
- de que não haverá nenhum tipo de despesa ou ônus financeiro, bem como não haverá nenhuma recompensa financeira relacionada à minha participação;
- de que não está previsto nenhum tipo de procedimento invasivo, coleta de material biológico, ou experimento com seres humanos;
- de não responder qualquer pergunta que julgar constrangedora ou inadequada.

Eu _____, portador do documento de identidade (NÚMERO) _____, aceito participar da pesquisa intitulada: "A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NO IFRS: UM ESTUDO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA". Fui

informado(a) dos objetivos do presente estudo de maneira clara e detalhada, bem como sobre a metodologia que será adotada, sobre os riscos e benefícios envolvidos. Recebi uma cópia deste termo de consentimento e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Uso de imagem/gravação

Autorizo o uso do áudio de minha entrevista, para fins da pesquisa, sendo seu uso restrito ao registro da entrevista, que posteriormente será transcrita e analisada juntamente com os demais dados da pesquisa.

Porto Alegre, ____ de _____ de 2019.

Assinatura do(a) participante

Assinatura do pesquisador

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, poderei consultar:

CEP/IFRS

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br

Endereço: Rua General Osório, 348, Centro, Bento Gonçalves, RS, CEP: 95.700-086

Telefone: (54)3449-3340

Pesquisador principal: Ângela Marin

Telefone para contato: 54 3449 3387

E-mail para contato: angela.marin@ifrs.edu.br

APÊNDICE H – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL⁵⁶

Avaliação do Produto Educacional - Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores

Prezado(a) Servidor(a)

Este questionário trata-se do instrumento de avaliação do produto educacional decorrente da pesquisa que desenvolvo junto ao Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica - *Campus* Porto Alegre do IFRS e tem por finalidade verificar a sua aplicabilidade imediata.

Você está sendo convidado a participar desta etapa da pesquisa por ser (ou por ter sido) parte do público ao qual ele se destina.

O questionário é ANÔNIMO, a ferramenta está configurada de forma a não coletar o endereço de e-mail do respondente.

Muito obrigada por sua contribuição.

Ângela

PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO

- () Aceito participar da pesquisa descrita acima e declaro ter sido informado(a) dos objetivos do presente estudo de maneira clara e detalhada, bem como sobre a metodologia que será adotada, sobre os riscos e benefícios envolvidos.
- () Não aceito participar da pesquisa.

DADOS GERAIS

Unidade Organizacional

Identifique a unidade organizacional (campus) a qual você pertence.

- () Alvorada () Bento Gonçalves () Canoas () Caxias do Sul () Erechim
 () Farroupilha () Feliz () Ibirubá () Osório () Porto Alegre () Reitoria
 () Rolante () Sertão () Vacaria () Veranópolis () Viamão)

⁵⁶

[Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.](https://drive.google.com/file/d/1LJLMz00kbOKXH7MRV/k1eanj1WKmPeU_y/view?usp=sharing)
[https://drive.google.com/file/d/1LJLMz00kbOKXH7MRV/k1eanj1WKmPeU_y/view?usp=sharing.](https://drive.google.com/file/d/1LJLMz00kbOKXH7MRV/k1eanj1WKmPeU_y/view?usp=sharing)
 participantes deveriam assinalar se concordavam ou não em participar da pesquisa.

Link:
Os

Data de ingresso no IFRS

Indique a data de ingresso no IFRS: ____/____/_____. (dia, mês e ano)

Tempo de atuação com as atividades de planejamento e desenvolvimento de ações de capacitação.

Selecione uma das opções abaixo:

- Até 6 (seis) meses
- De 6 (seis) meses a 1 (um) ano
- De 1 (um) ano a 2 (dois) anos
- De 2 (dois) anos a 3 (três) anos
- De 3 (três) anos a 4 (quatro) anos
- Acima de 4 (quatro) anos
- Não possui experiência

Público do Guia a qual pertence:

Selecione uma das opções abaixo.

- Servidor atuante na gestão de uma unidade organizacional do IFRS;
- Servidor atuante na gestão de pessoas de uma unidade organizacional do IFRS;
- Servidor atuante na COA de uma unidade organizacional do IFRS;
- Servidor do IFRS interessado no tema.

Questionário de avaliação

Orientações:

Por favor, avalie as afirmativas a seguir, utilizando os seguintes critérios para o preenchimento:

- (1) Discordo totalmente (DT)
- (2) Discordo (D)
- (3) Não concordo, nem discordo (NC/ ND)
- (4) Concordo (C)
- (5) Concordo totalmente (CT)

EIXOS DE AVALIAÇÃO

Quadro 1 – Eixo 1: Estética e organização do produto educacional.

Questão	DT	D	NC/ ND	C	CT
1. A estética do Guia facilitou o entendimento do tema					

abordado.					
2. A forma como o Guia foi organizado (estruturado) facilitou a compreensão do conteúdo abordado.					
3. Os elementos gráficos apresentados (figuras, quadros, tabelas etc.) facilitaram a assimilação dos conteúdos abordados.					
4. A utilização de textos complementares em <i>links</i> e <i>QR codes</i> facilitou a compreensão do conteúdo do Guia.					

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 2 – Eixo 2: Capítulos do Produto Educacional.

Questão	DT	D	NC/ ND	C	CT
5. A divisão do texto do Guia em três partes (capítulos) facilitou o entendimento do conteúdo. Descrição: As partes do texto são: (a) aporte teórico que fundamenta a proposta de formação integral de servidores; (b) conceitos e elementos da nova PNDP e do Programa de Capacitação do IFRS sobre o planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação; (c) proposta de elaboração do PDP para o IFRS.					
6. A ordem de apresentação dos temas (capítulos e seções) é coerente e facilitou a compreensão do assunto abordado pelo Guia e da proposta metodológica apresentada.					

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 3 – Eixo 3: Estilo de escrita apresentado no material educativo.

Questão	DT	D	NC/ ND	C	CT
7. Os textos apresentados são coesos e foram escritos em linguagem clara, facilitando a compreensão do tema abordado.					
8. É possível que pessoas que não estejam envolvidas diretamente com o planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação de servidores compreendam o conteúdo expresso no guia.					

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 4 – Eixo 4: Conteúdo apresentado no material educativo.

Questão	DT	D	NC/ ND	C	CT
9. O guia apresenta de forma objetiva conceitos e temas da Educação Profissional Tecnológica (EPT), demonstrando a possibilidade da capacitação de					

servidores ser orientada pela formação integral.					
10. O Guia consegue apresentar claramente como deve ocorrer o planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação de servidores segundo a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Descrição: A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) foi instituída pelo Decreto 9.991/2019, o qual refere que o planejamento de ações de capacitação atualmente é denominado de Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).					
11. O Guia expõe de forma objetiva as disposições do Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS sobre o processo de planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação. Descrição: O Programa de Capacitação de Servidores do IFRS (Resolução CONSUP 114/2014) refere o planejamento de ações de capacitação como Plano Anual de Capacitação (PAC).					
12. O Guia apresenta claramente a descrição dos tipos de ações de capacitação que visam ao aumento do nível de escolaridade dos servidores (qualificação), aquelas que visam ao aperfeiçoamento profissional e aquelas que se destinam tanto a qualificação quanto ao aperfeiçoamento profissional.					
13. O Guia apresenta claramente quais os atos normativos federais (leis, decretos, portarias etc.) que regem os diferentes tipos de ações de desenvolvimento ou capacitação. Descrição: Tais documentos foram apresentados em <i>link</i> e <i>QR code</i> junto ao texto principal.					
14. O Guia apresenta claramente os atos normativos internos (resoluções, instruções normativas, portarias etc.) que regulamentam os diferentes tipos de ações de capacitação de servidores do IFRS. Descrição: Tais documentos foram apresentados em <i>link</i> e <i>QR code</i> junto ao texto principal.					
15. O Guia apresenta de forma clara as aproximações, avanços ou distanciamentos entre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e as normativas internas do IFRS no que se refere ao planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação.					

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 5 – Eixo 5: Propostas apresentadas no material educativo.

Questão	DT	D	NC/ ND	C	CT
16. A proposta metodológica sugerida para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do IFRS foi apresentada de forma clara e objetiva.					
17. A proposta metodológica sugerida para elaboração do PDP no IFRS consegue integrar (alinhar): (a) as					

determinações da nova PNPD; (b) as disposições do Programa de Capacitação do IFRS; (c) os preceitos da formação humana integral.					
--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 6 – Eixo 6: Aplicabilidade do material educativo*.

Questão	DT	D	NC/ ND	C	CT
18. A proposta de orientar a capacitação de servidores pelos preceitos da formação integral é possível de ser adotada no IFRS.					
19. A proposta metodológica sugerida para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do IFRS, apresentada ao final do guia, é possível de ser aplicada na minha unidade organizacional.					
20. O conteúdo sugerido para compor as ferramentas que auxiliarão na condução do Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND) e do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) é coerente e pode ser adotado pela minha unidade organizacional. Descrição: Conteúdo apresentado em forma de <i>links</i> (3) e <i>QR code</i> (3) junto ao texto principal.					

* Descrição do eixo: Busca avaliar a criticidade do produto educacional a partir da possibilidade de mudança de olhar e de atitude perante o tema abordado (mudança de ação).

Fonte: Elaborado pela autora.

Comentários, críticas e sugestões:

Relate suas percepções sobre o Guia. Comente os aspectos positivos e sugestões de melhoria que você tenha sobre ele.

Agradecimento

Muito obrigada pelo seu tempo e disponibilidade em colaborar com a pesquisa. Suas respostas são muito importantes para o estudo.

Espero que você tenha gostado do *Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores* e que possa utilizá-lo no seu cotidiano de trabalho.

Em caso de dúvidas, faça contato.

Ângela Marin

Telefone para contato: 54 3449 3387

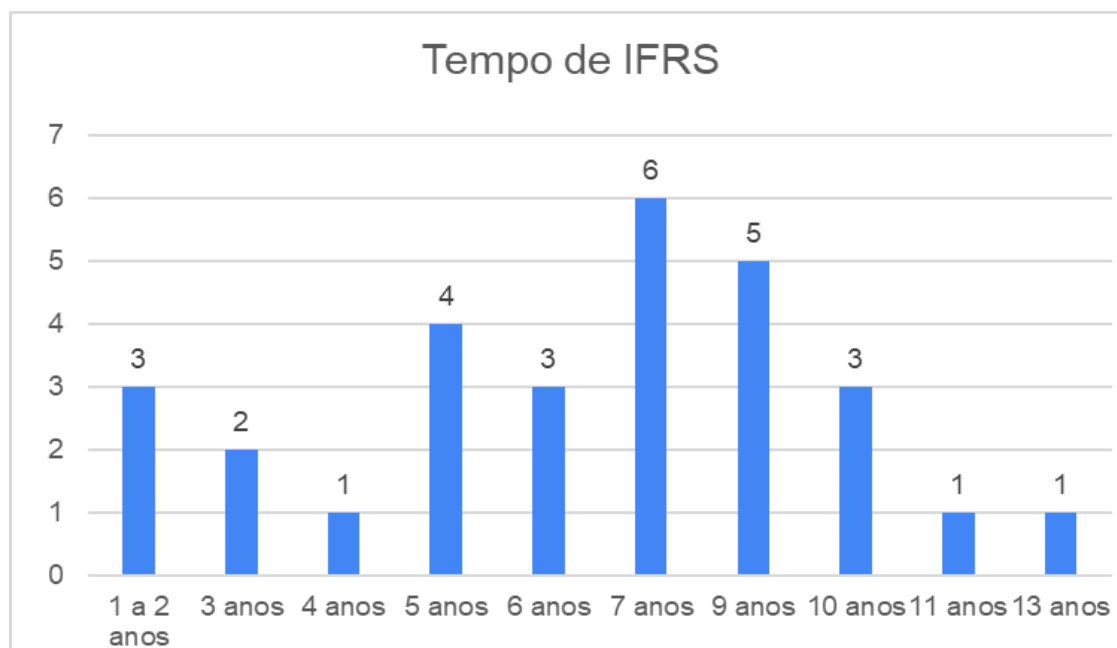
E-mail para contato: angela.marin@ifrs.edu.br

APÊNDICE I – RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

Com a finalidade de avaliar a aplicação imediata do “Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores”, foi elaborado e aplicado um questionário de avaliação, o qual foi desenvolvido em *Google Forms* e encaminhado por e-mail, juntamente com o arquivo em formato *.pdf* do produto educacional, em 11 de maio de 2020, para os servidores do IFRS identificados como público do material (191 pessoas), quais sejam: a) servidores membros das COAs; b) servidores da área de gestão de pessoas das unidades organizacionais da instituição; c) gestores do IFRS (reitor, pró-reitores, pró-reitores adjuntos, diretores-gerais dos *campi*, gestores das área de administração e planejamento e gestores da área de desenvolvimento institucional. O questionário aceitou respostas até o dia 24 de maio de 2020, recebendo no total 29 adesões (15%).

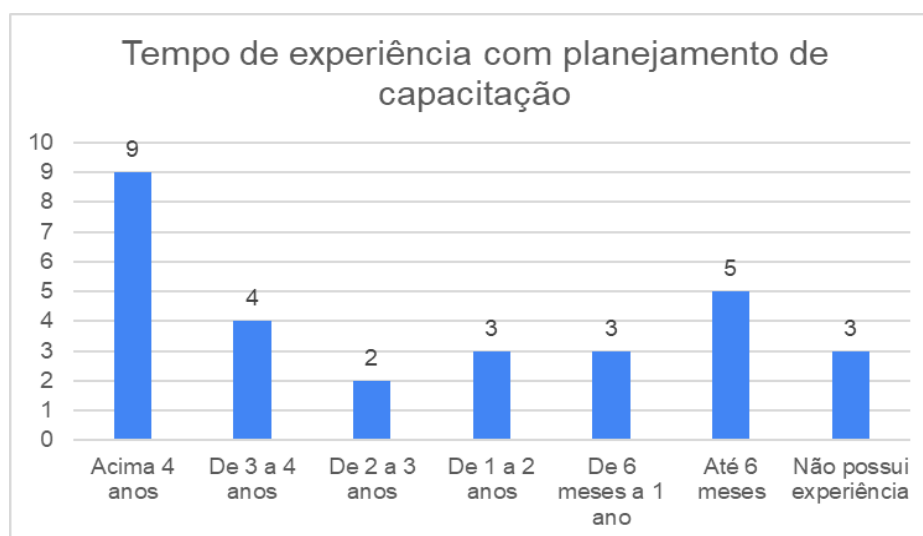
A primeira parte do questionário de avaliação do PE buscou caracterizar os participantes/avaliadores em relação à unidade organizacional, tempo de atuação no IFRS, tempo de experiência com atividades de planejamento de ações de capacitação e o público do produto ao qual pertence. Nesse contexto, não foram identificadas respostas de servidores dos *campi* Alvorada, Canoas, Erechim e Viamão.

O tempo de trabalho dos avaliadores varia de um a dois anos (três pessoas) até 13 anos (uma pessoa), conforme pode ser percebido na Figura 1, os respondentes majoritariamente têm mais de três anos de atuação no IFRS.

Figura 1 – Tempo de atuação no IFRS dos avaliadores do produto educacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Por outro lado, ao se tratar de experiência com planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação de servidores, verifica-se que quase metade (48%) ou não possui experiência ou possui até dois anos, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Tempo de experiência com planejamento de ações de capacitação de servidores dos avaliadores do PE.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao público do Guia que respondeu ao questionário de avaliação, constatou-se que 38% dos respondentes identificaram-se como sendo do grupo pertencente à gestão de pessoas de uma unidade organizacional, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Quantitativo de participantes/avaliadores do PE, por público.

Público do Guia	Quant.*	%
Servidor atuante na COA de uma unidade organizacional do IFRS	8	28%
Servidor atuante na gestão de pessoas de uma unidade organizacional do IFRS	11	38%
Servidor atuante na gestão de uma unidade organizacional do IFRS;	7	24%
Servidor do IFRS interessado no tema	3	10%
Totais	29	100%

*Quantidade de servidores

Fonte: elaborado pela autora.

O questionário de avaliação do PE contou com 20 questões fechadas (GIL, 2008), divididas em seis eixos, de acordo com a proposta de Leite (2018), e uma questão dissertativa. Nas questões fechadas, quanto aos critérios de avaliação, os respondentes puderam escolher entre cinco categorias de respostas, sendo que “Discordo Totalmente” e “Discordo” demonstrariam avaliação negativa; “Não Concordo e Nem Discordo”, demonstraria uma avaliação de caráter indiferente; “Concordo” e “Concordo Totalmente”, demonstrariam uma avaliação positiva.

O primeiro grupo de questões (questão um a quatro) buscou identificar elementos relativos ao eixo estética e organização do produto educacional (LEITE, 2018). O Quadro 1 demonstra as questões e as respostas obtidas a esse eixo de avaliação.

Quadro 1 – Questões e respostas ao eixo estética e organização do produto educacional.

Identificação da questão	DT		D		NC/ND		C		CT		Totais por questão	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1. A estética do Guia facilitou o entendimento do tema abordado.	0	0%	0	0%	2	7%	13	45%	14	48%	29	100%
2. A forma como o Guia foi organizado (estruturado) facilitou a compreensão do	0	0%	0	0%	1	3%	14	48%	14	48%	29	100%

conteúdo abordado.													
3. Os elementos gráficos apresentados (figuras, quadros, tabelas etc.) facilitaram a assimilação dos conteúdos abordados.	0	0%	0	0%	0	0%	14	48%	15	52%	29	100%	
4. A utilização de textos complementares em links e QR codes facilitou a compreensão do conteúdo do Guia.	0	0%	0	0%	1	3%	13	45%	15	52%	29	100%	
Total do eixo	0	0%	0	0%	4	3%	54	47%	58	50%	116	100%	

Legenda: DT – Discordo totalmente; D – Discordo, NC/ND – Nem concordo, nem discordo, C – Concordo, CT – Concordo totalmente, N° - Quantitativo de respostas recebidas, % - Percentual das respostas recebidas em relação ao total.

Fonte: Elaborado pela autora.

Da análise do Quadro 1, constata-se que a estética e organização do Guia foram consideradas positivas por 97% dos respondentes. Não foram registradas avaliações negativas e apenas 3% de respostas indiferentes.

O segundo eixo de questões (cinco e seis) procurou analisar os capítulos do produto educacional, avaliando a coesão e a coerência das três partes apresentadas pelo Guia: aporte teórico que fundamenta a proposta apresentada; informações gerais necessárias para elaborar o planejamento de capacitações e proposta de elaboração do PDP do IFRS integrando a PNDP, o Programa de Capacitação do IFRS e os preceitos da formação humana integral. As respostas recebidas estão registradas no Quadro 2.

Quadro 2 – Questões e respostas ao eixo capítulos do produto educacional.

Identificação da questão	DT		D		NC/ND		C		CT		Totais por questão	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
5. A divisão do texto do Guia em três partes (capítulos) facilitou o entendimento do conteúdo.	0	0%	0	0%	0	0%	15	52%	14	48%	29	100%
6. A ordem de apresentação dos temas (capítulos e seções) é coerente e facilitou a	0	0%	0	0%	2	7%	14	48%	13	45%	29	100%

compreensão do assunto abordado pelo Guia e da proposta metodológica apresentada.													
Total do eixo	0	0%	0	0%	2	3%	29	50%	27	47%	58	100%	

Fonte: Elaborado pela autora.

Da análise do Quadro 2, averigua-se a avaliação positiva do produto educacional em relação aos capítulos ou partes por ele apresentado, pois novamente não foram registradas avaliações negativas, e 97% dos respondentes avaliaram-no positivamente. Em relação às respostas recebidas com caráter indiferente, verificou-se que as duas manifestações recebidas referiram-se especificamente à questão de número seis (ordem dos capítulos e seções).

O terceiro grupo de questões (sete e oito) teve por finalidade investigar se o estilo de escrita (LEITE, 2018) utilizado no produto educacional apresentava clareza na redação do material, explicação de termos e conceitos, bem como boa estrutura e *layout* do texto. O Quadro 3 apresenta as respostas recebidas.

Quadro 3 – Questões e respostas ao eixo estilo de escrita do produto educacional.

Identificação da questão	DT		D		NC/ND		C		CT		Totais por questão	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
7. Os textos apresentados são coesos e foram escritos em linguagem clara, facilitando a compreensão do tema abordado.	0	0%	0	0%	2	7%	14	48%	13	45%	29	100%
8. É possível que pessoas que não estejam envolvidas diretamente com o planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação de servidores compreendam o conteúdo expresso no guia.	0	0%	0	0%	5	17%	15	52%	9	31%	29	100%
Total do eixo	0	0%	0	0%	7	12%	29	50%	22	38%	58	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Avaliando o Quadro 3, constata-se nova avaliação positiva em relação ao eixo *estilo de escrita*, ou seja, os respondentes consideraram que os textos apresentados no Guia são coesos e foram escritos de forma clara, facilitando, assim, a compreensão do tema abordado. Da mesma forma, consideraram ser possível que profissionais que não estejam diretamente envolvidos com o processo de planejamento de ações de capacitação compreendam seu conteúdo, o que demonstra que o material pode ser utilizado para facilitar o trabalho de quem se envolve com a atividade pela primeira vez. Averiguou-se 88% de respostas positivas (concordo totalmente e concordo), 12% de respostas indiferentes (nem concordo, nem discordo) e novamente não houve manifestações negativas (discordo totalmente ou discordo).

O quarto eixo avaliado (questão nove a quinze) visava a avaliação do conteúdo apresentado pelo produto educacional, procurou identificar se o conteúdo apresentado está adequado ao público a que se destina e foi por eles compreendido. O Quadro 4 apresenta as respostas recebidas a este eixo.

Quadro 4 - Questões e respostas ao eixo conteúdo apresentado no produto educacional.

Identificação da questão	DT		D		NC/ND		C		CT		Totais por questão	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
9. O guia apresenta de forma objetiva conceitos e temas da Educação Profissional Tecnológica (EPT), demonstrando a possibilidade da capacitação de servidores ser orientada pela formação integral.	0	0%	1	3%	0	0%	16	56%	12	41%	29	100%
10. O Guia consegue apresentar claramente como deve ocorrer o planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação de servidores segundo a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).	0	0%	0	0%	4	14%	12	41%	13	45%	29	100%

11. O Guia expõe de forma objetiva as disposições do Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS sobre o processo de planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação.	0	0%	0	0%	5	17%	14	48%	10	35%	29	100%
12. O Guia apresenta claramente a descrição dos tipos de ações de capacitação que visam ao aumento do nível de escolaridade dos servidores (qualificação), aquelas que visam ao aperfeiçoamento profissional e aquelas que se destinam tanto a qualificação quanto ao aperfeiçoamento profissional.	0	0%	1	3%	1	3%	13	46%	14	48%	29	100%
13. O Guia apresenta claramente quais os atos normativos federais (leis, decretos, portarias etc.) que regem os diferentes tipos de ações de desenvolvimento ou capacitação.	0	0%	0	0%	0	0%	13	45%	16	55%	29	100%
14. O Guia apresenta claramente os atos normativos internos (resoluções, instruções normativas, portarias etc.) que regulamentam os diferentes tipos de ações de capacitação de servidores do IFRS.	0	0%	0	0%	0	0%	13	46%	15	54%	28*	100%
15. O Guia apresenta de forma clara as aproximações, avanços ou distanciamentos entre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e as normativas internas do IFRS no que se refere ao	0	0%	0	0%	1	3%	16	56%	12	41%	29	100%

planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação.												
Total do eixo	0	0%	2	1%	11	5%	97	48%	92	46%	202	100%

*um respondente não registrou resposta a esta questão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Da análise do Quadro 4, verifica-se que o conteúdo apresentado pelo *Guia de planejamento da capacitação do IFRS* foi avaliado de forma positiva pelos respondentes do questionário de avaliação, pois, em todas as questões apresentadas, o somatório das alternativas *Concordo* e *Concordo totalmente* somam mais de 80%. Houve 11 respostas indiferentes (5%), distribuídas nas questões 10 (4 respostas), 11 (5 respostas), 12 (1 resposta) e 15 (1 resposta). Diferentemente dos eixos anteriores, este eixo registrou duas respostas negativas (discordo) nas questões nove e 12, o que representa 1% das respostas recebidas neste eixo.

O *Guia de planejamento da capacitação do IFRS* procurou apresentar uma proposta metodológica de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) que integrasse as disposições legais da nova PNPD (Decreto nº 9.991/2019), com as determinações do Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS e com os princípios da formação integral. Para avaliar como o público do produto percebeu essa proposta, estruturou-se o quinto eixo do questionário de avaliação, que contou com duas questões (16 e 17). O Quadro 5 apresenta as respostas recebidas.

Quadro 5 - Questões e respostas ao eixo proposta apresentada no produto educacional

Identificação da questão	DT		D		NC/ND		C		CT		Totais por questão	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
16. A proposta metodológica sugerida para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do IFRS foi apresentada de forma clara e objetiva.	0	0%	0	0%	2	7%	15	52%	12	41%	29	100%
17. A proposta metodológica sugerida para elaboração do PDP no IFRS consegue	0	0%	1	3%	4	14%	15	52%	9	31%	29	100%

integrar (alinhar): (a) as determinações da nova PNDP; (b) as disposições do Programa de Capacitação do IFRS; e (c) os preceitos da formação humana integral.												
Total do eixo	0	0%	1	2%	6	10%	30	52%	21	36%	58	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Da análise do Quadro 5, verifica-se que 93% dos avaliadores considera que a proposta metodológica foi apresentada de forma clara e objetiva. Enquanto 83% considera que essa proposta atingiu o objetivo (consegue alinhar) de integrar as determinações da PNDP, as disposições do Programa de Capacitação do IFRS e os preceitos da formação integral.

Em relação ao eixo como um todo, verifica-se avaliação positiva de 88% dos respondentes (concordo e concordo totalmente), 10% manteve-se indiferente e 2% (uma pessoa) manifestou avaliação negativa.

Para avaliar a aplicabilidade e criticidade do produto educacional, em uma perspectiva de reflexão e transformação da realidade do leitor (LEITE, 2018), foi construído o último eixo de avaliação do produto educacional que contou com três questões (18 a 20), cujas respostas estão descritas no Quadro 6.

Quadro 6 - Questões e respostas ao eixo aplicabilidade do produto educacional.

Identificação da questão	DT		D		NC/ND		C		CT		Totais por questão	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
18. A proposta de orientar a capacitação de servidores pelos preceitos da formação integral é possível de ser adotada no IFRS.	0	0%	1	3%	2	7%	17	59%	9	31%	29	100%
19. A proposta metodológica sugerida para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do IFRS, apresentada ao final do	0	0%	0	0%	1	3%	19	66%	9	31%	29	100%

guia, é possível de ser aplicada na minha unidade organizacional.												
20. O conteúdo sugerido para compor as ferramentas que auxiliarão na condução do Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND) e do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) é coerente e pode ser adotado pela minha unidade organizacional.	0	0%	0	0%	2	7%	19	66%	8	28%	29	100%
Total do eixo	0	0%	1	1%	5	6%	55	63%	26	30%	87	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Constata-se que as três questões apresentadas no eixo apresentam avaliação positiva (concordo ou concordo totalmente) igual ou superior a 90%. Considerando-se o eixo como um todo, foram registradas 93% de avaliações positivas, 6% de avaliações indiferentes e 1% (uma avaliação) negativa (discordo).

Neste cenário, considerando-se que a proposta metodológica apresentada no Guia está pautada no planejamento de capacitação a partir da reflexão sobre os fazeres profissionais dos servidores e das equipes de trabalho em articulação com a missão e objetivos estratégicos do IFRS, em uma perspectiva de formação integral, é possível concluir, que, conforme os participantes/avaliadores do questionário de avaliação, o produto educacional pode ser aplicado no IFRS. Entendeu-se também que o PE contribui para o fortalecimento desse processo, podendo ser considerado uma ferramenta, um primeiro passo, para a implementação das mudanças necessárias.

Por fim, a última questão apresentada na ferramenta de avaliação tratava-se de uma questão dissertativa que solicitava aos respondentes o relato de suas percepções sobre o guia, comentando aspectos positivos e sugestões de melhoria. O Quadro 7 apresenta as contribuições registradas pelos respondentes do questionário de avaliação e aplicabilidade do PE.

Quadro 7 – Considerações e sugestões de melhoria descritas pelos respondentes do questionário de pesquisa.

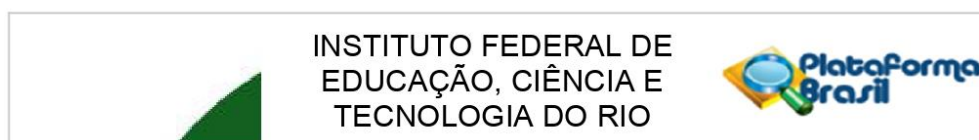
Avaliações positivas	
Avaliador	Considerações recebidas
A2	O guia está bem escrito e as informações distribuídas de forma clara, de modo que a leitura torna-se de fácil compreensão.
A5	Gostaria de parabenizar a autora pelo excelente trabalho e somente destacar que independente de termos este excelente Guia como norteador do trabalho, estamos sempre sujeitos a disposição dos atores envolvidos em realizar um trabalho de qualidade.
A8	Sugiro que disponibilize imediatamente teu material para o uso. O momento de isolamento social é oportuno para que os servidores tenham à disposição material tão organizado e ilustrativo quanto a situação institucional acerca do desenvolvimento de pessoas. Parabéns!
A10	O guia será uma ferramenta muito útil para nortear os atores envolvidos na elaboração do PDP do IFRS. A título de informação: o Diretor de Gestão de Pessoas, até segunda ordem, decidiu iniciar o LND somente depois do retorno das atividades presenciais do IFRS.
A11	Este Guia auxilia tanto os servidores, quanto os gestores para o planejamento das ações de capacitação do IFRS.
A14	O guia é bastante completo.
A15	Considerarei o Guia muito didático, um material que norteia bem o planejamento. Penso que será muito útil, pois ele também traz todo embasamento legal. Muito bom o material.
A17	Estrutura e forma de apresentação estão excelentes! Os <i>links</i> e <i>QR codes</i> para textos, documentos, externos ajudam a "limpar" o guia que já tem uma carga textual, principalmente de legislação, bem pesada. Percebe-se o grande trabalho de levantamento das informações realizado pela autora e seu esforço, com muito êxito, para entregar uma síntese e uma proposta.
A19	Pela minha percepção o Guia é um instrumento importante e que ajuda a organizar a capacitação.
A22	Gostei do guia. Ele nos possibilita uma leitura rápida e mostra os caminhos para esclarecimento de eventuais dúvidas.
A24	A aplicação do conceito de formação integral na capacitação de servidores, em uma instituição de ensino profissional e tecnológica, é extremamente necessária. Do contrário, a compreensão da realidade (ou a carência de) pelos próprios servidores pode vir a ser obstáculo em ofertar uma formação cidadã, em formar seres humano-históricos.
A27	Excelente Guia de planejamento da capacitação do IFRS.
Sugestões de Melhorias	
Avaliador	Considerações recebidas
A4	Achei o guia extenso demais. São 66 páginas sendo 6 páginas com referências que foram utilizadas. Trata-se de um tema extenso e complexo e por isso tomou esta dimensão. Como guia, quem sabe necessita mais objetividade.
A21	Trabalho excelente que supera até mesmo as necessidades prementes, em termos pragmáticos, pois é bem completo para um Guia. Excelente

	apresentação gráfica e organização. Denota um bom grau de profissionalismo dos envolvidos. Porém, para um guia talvez o excesso de informação prejudique um pouco. Talvez uma divisão em dois, com ênfase nos aspectos de "como pôr a mão na massa".
A29	O Guia apresenta informações relevantes para a comunidade do IFRS, em especial aos gestores que gerenciam, em alguma etapa, as solicitações de capacitações. O texto está muito bem escrito, com fluidez e boa organização. Como ponto de melhoria, cabe uma revisão no uso de travessões, ponto final e letras maiúsculas. Há expressões sem o <i>link</i> de acesso. Muitos documentos não estão acessíveis.

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o resultado das avaliações por eixos descritas acima e os relatos apresentados na questão dissertativa (Quadro 7), constata-se que, no entendimento de uma parcela do público ao qual o produto educacional se destina, o “Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores” tem aplicabilidade imediata, mostrando-se um instrumento útil à realidade da instituição.

ANEXO A – PARECER COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Um Estudo sobre a capacitação de servidores no IFRS (título provisório)

Pesquisador: ANGELA MARIN

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 08999319.6.0000.8024

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO RIO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.217.268

Apresentação do Projeto:

O projeto propõe-se analisar o processo de formação do servidor do IFRS buscando ampliar "capacidades de criar-se e recriar-se". Trata-se "de uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, de objetivo exploratório, sobre a capacitação dos servidores" da instituição, procurando entender como se dá o planejamento e desenvolvimento das formações e como esses podem ser aprimorados. Como produto da pesquisa, será gerado um material textual em meio digital para funcionar como guia, de modo a contribuir para organização das atividades de capacitação.

Objetivo da Pesquisa:

Conforme a autora, o projeto visa estudar "como ocorre e como podem ser aprimorados o planejamento e o desenvolvimento das ações de capacitação no IFRS à luz da legislação e normativas internas vigentes e dos preceitos da Educação Profissional e Tecnológica."

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos mínimos, relativos ao constrangimento, desconforto ou cansaço ao responder questões;

Benefícios relativos aos servidores que atuam em planejamento de ações de capacitação, permitindo aprimorar ideias e práticas.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Serão entrevistados 54 indivíduos, três por campi e Reitoria, com a possibilidade de ser incluso mais seis indivíduos.

Endereço: Rua General Osório, 348

Bairro: CENTRO

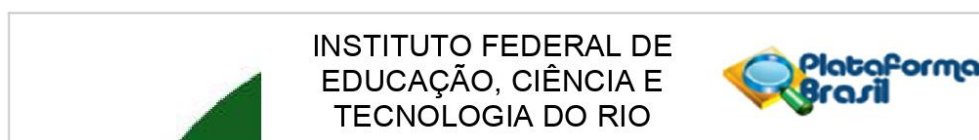
CEP: 95.700-086

UF: RS

Município: BENTO GONCALVES

Telefone: (54)3449-3340

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br



Continuação do Parecer: 3.217.268

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

TCLE e autorização institucional (Reitoria) encontram-se regulares.

Recomendações:

Projeto considerado adequado.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Nenhuma.

Considerações Finais a critério do CEP:

Não foram observados óbices éticos.

O projeto está aprovado e, após a finalização da última etapa, conforme cronograma cadastrado na Plataforma Brasil, o pesquisador possui o prazo de 60 dias para envio do relatório final via Plataforma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1307771.pdf	06/03/2019 14:43:39		Aceito
Folha de Rosto	folha_rosto_Angela_Marin.pdf	06/03/2019 14:41:23	ANGELA MARIN	Aceito
Outros	autorizacao_institucional.pdf	05/03/2019 10:58:10	ANGELA MARIN	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_pesquisa_comite_etica.pdf	05/03/2019 10:50:47	ANGELA MARIN	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Modelo_de_termo_de_consentimento.docx	28/02/2019 23:40:58	ANGELA MARIN	Aceito

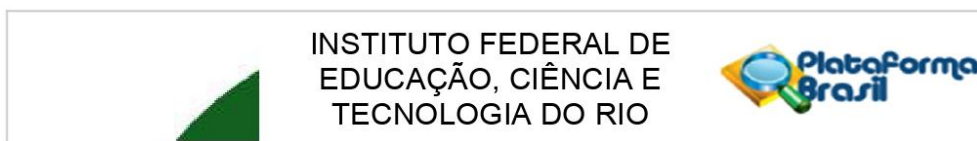
Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua General Osório, 348
Bairro: CENTRO **CEP:** 95.700-086
UF: RS **Município:** BENTO GONCALVES
Telefone: (54)3449-3340 **E-mail:** cepesquisa@ifrs.edu.br



Continuação do Parecer: 3.217.268

BENTO GONCALVES, 22 de Março de 2019

Assinado por:
MARCELO MALLET SIQUEIRA CAMPOS
(Coordenador(a))

Endereço: Rua General Osório, 348
Bairro: CENTRO **CEP:** 95.700-086
UF: RS **Município:** BENTO GONCALVES
Telefone: (54)3449-3340 **E-mail:** cepsquisa@ifrs.edu.br

ANEXO B – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO
SUL – IFRS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO – PROPP
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – CEP

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

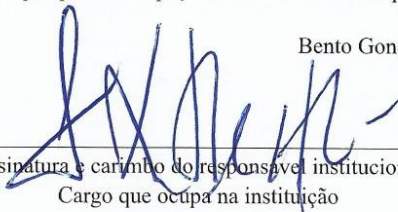
Eu, **JULIO XANDRO HECK**, responsável pela instituição **INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL - IFRS**, autorizo a realização da pesquisa provisoriamente intitulada “**UM ESTUDO SOBRE A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NO IFRS**”, a ser conduzido pela pesquisadora abaixo relacionada. Fui informado pelo responsável do estudo sobre objetivos, metodologia, riscos e benefícios aos participantes da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Foi assegurado pelo pesquisador responsável que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 466/2012, que trata da Pesquisa envolvendo seres humanos e que serão utilizados tão somente para a realização deste estudo.

Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Será disponibilizado ao pesquisador espaço físico e documentos para análise.

Bento Gonçalves, 01 de março de 2019.


Assinatura e carimbo do responsável institucional
Cargo que ocupa na instituição

JÚLIO XANDRO HECK
Reitor *pro tempore* do IFRS
Portaria/MEC nº 465, de 17/05/2018
Publicado no D.O.U. de 18/05/2018

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, consultar:

CEP/IFRS

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br

Endereço: Rua General Osório, 348, Centro, Bento Gonçalves, RS, CEP: 95.700-000

Telefone: (54) 3449-3340

Pesquisador(a) principal: Ângela Marin

Telefone para contato: (54) 99215-3949

E-mail para contato: angela.marin@ifrs.edu.br