

UFRRJ
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
AGRÍCOLA

DISSERTAÇÃO

POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES: UMA
ABORDAGEM NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ

ANTONIA EDILZERINA RODRIGUES DE MENDONÇA

2018



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

**POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES: UMA
ABORDAGEM NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA
E TECNOLOGIA DO CEARÁ**

ANTONIA EDILZERINA RODRIGUES DE MENDONÇA

Sob a Orientação do Professor

Dr. Gabriel de Araújo Santos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Educação**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

**Seropédica, RJ
Setembro de 2018**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M539p MENDONÇA, ANTONIA EDILZERINA RODRIGUES DE . 1967-
POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES: UMA
ABORDAGEM NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO CEARÁ / ANTONIA EDILZERINA RODRIGUES DE
MENDONÇA. - 2018.
55 f. : il.

Orientador: Gabriel de Araújo Santos.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
EDUCAÇÃO AGRÍCOLA, 2018.

1. Políticas de Capacitação. 2. Qualificação. 3.
Gestão por Competências. I. Santos, Gabriel de Araújo
, 1955-. orient. II Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
AGRÍCOLA III. Título.

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 "This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001"

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

ANTONIA EDILZERINA RODRIGUES DE MENDONÇA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Educação**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 27/11/2018.

Gabriel de Araújo Santos, Dr. UFRRJ

Amparo Villa Cupolillo, Dra. UFRRJ

Anita Bueno de Camargo Nunes, Dra. CEFET/RJ

Aos meus pais, exemplo de dedicação e perseverança. Às minhas queridas irmãs Neila e Silvinha e, em especial, ao meu querido esposo Everardo Mendonça e aos meus amados filhos Ramon Mendonça e Filipe Mendonça que são a razão da minha vida.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me iluminado e me dado forças em todos os momentos.

Aos meus pais, Edilson e Alzerina, que estão sempre do meu lado me apoiando e me fortalecendo.

Ao meu esposo Everardo Mendonça pela paciência e compreensão nos meus momentos de ausência.

Aos meus amados filhos Ramon e Filipe pela compreensão, admiração, respeito e principalmente pela força durante essa jornada.

Às minhas irmãs queridas, Neila e Silvinha, pela parceria e cumplicidade.

À minha amiga/irmã Alice Alencastro, colega de trabalho, dedicada e que tanto me ajudou com seus conhecimentos acadêmicos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Gabriel de Araújo Santos pela dedicação e valorosa orientação.

Ao Prof. Ivam Holanda, Pró-reitor de Gestão de Pessoas, meu chefe imediato, pelo apoio indispensável para a conclusão desse mestrado.

Aos queridos colegas de turma de mestrado 2016.2, em especial a Maria de Fátima, Eliza Marta, André, Jucineudo, Luís Gomes e Patrícia Larisce pela parceria durante essa jornada.

Ao *campus* Crato que nos recebeu durante o período das aulas presenciais com tanto zelo.

BIOGRAFIA

Antonia Edilzerina Rodrigues de Mendonça, filha de Antonio Edilson Rodrigues e Maria Alzerina Rodrigues, segunda de um total de três filhas, natural de Catarina-CE.

Em 1998, ingressou no curso de Letras com habilitação em Português/Inglês e suas respectivas Literaturas, na Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Iguatu – FCECLI/UECE. Concluiu o curso em 2002 e em seguida cursou Pós-graduação *lato sensu* em Ensino de Língua Portuguesa.

Em virtude da formação acadêmica, lecionou em Escolas Privadas da cidade de Iguatu-CE ministrando as disciplinas de Língua Portuguesa, Literatura e Redação.

Em 2007, por meio de concurso público, ingressou na então Escola Agrotécnica Federal de Iguatu, hoje Instituto Federal do Ceará (IFCE), no cargo de Assistente em Administração.

Ainda em 2007, já como servidora pública, a Escola Agrotécnica Federal de Iguatu (EAFI), ofereceu aos servidores a possibilidade de participação no curso de Pós-graduação *lato sensu* em Educação Profissional e Tecnológica. Nessa oportunidade, a autora estava assumindo a função de Coordenadora Pedagógica de uma das Unidades do *campus* Iguatu, a Unidade Areias, curso que possibilitou agregar muitos conhecimentos acerca da Educação Profissional.

Em 2010, almejando um cargo de nível superior, prestou novamente concurso para o Instituto Federal do Ceará (IFCE), agora para o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, assumindo o referido cargo em setembro de 2011.

Em 2013, foi convidada para assumir a função de Assistente da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas/IFCE. A partir desse período, teve a oportunidade de conhecer e vivenciar o dinamismo dos assuntos inerentes à Gestão de Pessoas, dentre eles as Políticas de Capacitação de Servidores.

Em outubro de 2016, foi aprovada na seleção do Mestrado em Educação Agrícola da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), curso que possibilitou a autora realizar a pesquisa sobre as Políticas de Capacitação de Servidores no âmbito do Instituto Federal do Ceará.

RESUMO

MENDONÇA, Antonia Edilzerina Rodrigues de. **Políticas de Capacitação de Servidores: Uma Abordagem no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE**. 2018. 55f. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola). Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2018.

Esta pesquisa foi realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE e teve como propósito analisar as Políticas de Capacitação, a título de graduação/pós-graduação, dos Servidores Técnico-administrativos e Docentes do IFCE, no período de 2013 a 2016, considerando os objetivos institucionais e a formação/qualificação dos Servidores. O estudo foi de natureza aplicada e de caráter descritivo e qualitativo. Os participantes da pesquisa foram selecionados a partir das portarias de concessão de Incentivo à Qualificação e Retribuição por Titulação, publicadas no Boletim de Serviço do IFCE e compreendeu um total de 311 Servidores da Carreira Docente e 361 servidores da Carreira dos Técnico-administrativos em Educação. O aporte teórico da pesquisa se deu a partir de estudos bibliográficos sobre a Gestão de Pessoas e Políticas de Capacitação na Administração Pública Federal Brasileira, tópico em que foram abordados os modelos da administração pública do patrimonial ao gerencial, a evolução da gestão de pessoas, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, bem como a gestão por competências e Políticas de Capacitação no setor público. No referencial teórico abordou-se, ainda, os aspectos da Gestão de Pessoas do IFCE, o Plano de Desenvolvimento Institucional e a capacitação dos servidores, além das políticas específicas de capacitação do IFCE. Os dados da pesquisa foram obtidos a partir da análise dos documentos referentes à vida funcional dos servidores, disponível no Assentamento Funcional Digital (AFD), no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) e no Sistema Unificado de Administração e Protocolo (SUAP), bem como dos documentos institucionais, tais como Regimento Geral, PDI, Portarias, Manual do Servidor, disponíveis na página eletrônica do IFCE. A partir da análise, identificou-se a formação acadêmica dos servidores a título de graduação e pós-graduação e as políticas de capacitação que possibilitaram a qualificação dos servidores pesquisados. Os Dados foram compilados e os resultados foram apresentados por meio de gráficos e tabelas e discutidos quesito a quesito a partir do aporte teórico à luz dos objetivos e metas do PDI. Observou-se que as Políticas de Capacitação Implementadas no IFCE têm contribuído, em parte, para o desenvolvimento dos servidores, mas podem ser fortalecidas de modo a aprimorar a gestão por competências.

Palavras-chave: Políticas de Capacitação, Qualificação, Gestão por Competências.

ABSTRACT

MENDONÇA, Antonia Edilzerina Rodrigues de. **Server Training Policies: an approach at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Ceará – IFCE. 2018.** 55p. Dissertation (Master in Agricultural Education). Institute of Agronomy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2018.

This research was carried out in the Federal Institute of Education, Science and Technology of Ceará - IFCE and had as its purpose to analyze the qualification policies, as graduation / postgraduate, of the technical-administrative servants and Teachers of the IFCE, in the period of 2013-2016, considering the institutional objectives and the training / qualification of the Servers. The study was applied in nature descriptive and qualitative. Participants for the survey were selected from the Qualification Incentive and Titling Awards, published in the IFCE Service Bulletin and comprised a total of 311 career teaching staff and 361 career technical-administrative staff in education . The theoretical contribution of the research came from bibliographic studies on People Management and training policies in the Brazilian Federal Public Administration, a topic in which the models of public administration from patrimonial to managerial, the evolution of people management, National Personnel Development Policy, as well as competence management and training policies in the public sector. The theoretical framework also addressed the aspects of the IFCE People Management, the Institutional Development Plan and the training of the employees, as well as the specific training policies of the IFCE. The research data were obtained from the analysis of the documents related to the functional life of the servers available in the Digital Functional Settlement (AFD), the Integrated Human Resources Administration System (SIAPE) and the Unified Administration and Protocol System (SUAP) as well as institutional documents such as General Regulations, PDI, Ordinances, and Server Manual, available on the IFCE website. From the analysis, the academic formation of the servers was identified as undergraduate and graduate and the training policies that enabled the qualification of the servers surveyed. The data were compiled and the results were presented through graphs and tables and discussed the question from the theoretical contribution in the light of the objectives and goals of the PDI. It was noted that the Training Policies implemented in the IFCE have contributed, in part, to the development of the servers, but can be strengthened in order to improve management by competencies.

Key words: Training Policies, Qualification, Management by Competencies.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CASS – Coordenadoria de Apoio à Saúde do Servidor

CCB – Coordenadoria de Cadastro e Benefício

CDA – Coordenadoria de Desenvolvimento e Avaliação

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará

CIS/PCCTAE - Comissão Interna de Supervisão do Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação

CLN – Coordenadoria de Legislação e normas

COAP – Coordenadoria de Aposentadoria e Pensão

CONSUP – Conselho Superior

COPS – Coordenadoria de Pessoal

CP – Coordenadoria de Pagamento

CPM – Coordenadoria de Perícia médica

CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente

CSM – Coordenadoria de Seleção e Movimentação

DAE – Diretoria de Assuntos Estudantis

DAP – Departamento de Administração de Pessoal

DASP – Departamento de Administração do Serviço Público

DCP – Departamento de Cadastro e Pagamento

DGP – Departamento de Gestão de Pessoas

DGTI – Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação

EAA - Escola de Aprendizizes e Artífices

EAFIC – Escola Agrotécnica Federal do Crato

EAFI – Escola Agrotécnica Federal de Iguatu

EBTT – Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

ENAP – Escola Nacional da Administração Pública

EPT – Educação Profissional e Tecnológica

FUNCEP - Fundação Centro de Formação do Servidor Público

GRI – Gerente de Relações Industriais

GRH – Gerente de Recursos Humanos

IFCE – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará

MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado

MPDGI – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

NPM - New Public Management

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos

PAC – Plano Anual de Capacitação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDP – Política de Desenvolvimento de Pessoal do IFCE

PND – Programa Nacional de Desburocratização

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PROAP – Pró-reitoria de Administração e Planejamento

PROEN – Pró-reitoria de Ensino

PROEXT – Pró-reitoria de Extensão

PROGEP – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

PRPI – Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação

RH – Recursos Humanos

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SEGEP – Secretaria de Gestão Pública

TAE – Técnico-administrativo em Educação

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa sobre a distribuição dos <i>campi</i> do IFCE.	15
Figura 2 - Representação do Gabinete do Reitor, segundo o Organograma do IFCE.....	17
Figura 3 - Representação do organograma da Pró-reitoria de Administração e Planejamento (PROAP).....	17
Figura 4 – Composição da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação, e inovação (PRPI).....	18
Figura 5 – Composição da Pró-reitoria de Ensino (PROEN).....	18
Figura 6 – Representação da Pró-reitoria de Extensão (PROEXT).	19
Figura 7 – Representação da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).....	19
Figura 8 – Coordenadorias do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP).....	21
Figura 9 – Coordenadorias do Departamento de Administração de Pessoal (DAP).....	22
Figura 10 – Coordenadorias do Departamento de Cadastro e Pagamento (DCP).....	22
Figura 11 – Servidores qualificados em cursos de nível superior (PDI/IFCE, 2013-2018)....	24
Figura 12 – Servidores qualificados em cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) (PDI/IFCE, 2013-2018)	24
Figura 13 – Representação da titulação dos servidores do IFCE - Carreira EBTT (SUAP, 2018).....	26
Figura 14 – Representação da titulação dos servidores do IFCE - carreira TAE (SUAP, 2018)	26
Figura 15 – Participantes da pesquisa por gênero – Carreira Técnico-administrativos em Educação (TAE).	34
Figura 16 - Participantes da pesquisa por gênero – Carreira Docente	34
Figura 17 – Servidores da Carreira TAE qualificados no período de 2013-2016.	35
Figura 18 – Qualificações ao longo da carreira (desenvolvimento permanente) - TAE.....	35
Figura 19 – Servidores da Carreira docente qualificados no período de 2013 a 2016.....	36
Figura 20 - Qualificações ao longo do período (desenvolvimento permanente) - Docente	36
Figura 21 – Percentual de Servidores Técnico-administrativos em Educação contemplados com Políticas de Capacitação que possibilitaram a qualificação em cursos de graduação e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) no período de 2013 a 2016.....	38
Figura 22 – Percentual de Servidores Docentes contemplados com Políticas de Capacitação que possibilitaram qualificação em cursos de pós-graduação no período de 2013 a 2016.	39
Figura 23 – Formação em nível de graduação – TAE no IFCE	42
Figura 24 – Formação em nível de Pós-graduação <i>lato sensu</i> (especialização) – TAE no IFCE	43
Figura 25 - Formação em nível de Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (mestrado) – TAE no IFCE	43
Figura 26 - Formação em nível de Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (doutorado) - TAE no IFCE	44
Figura 27 – Formação docente em nível de Pós-graduação <i>lato sensu</i> (especialização) no IFCE	45
Figura 28 – Formação docente em nível de Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (mestrado) no IFCE	46
Figura 29 – Formação docente em nível de Pós-graduação <i>stricto sensu</i> (doutorado) no IFCE	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade/percentual de servidores participantes da pesquisa.....	33
Tabela 2 – Servidores do IFCE contemplados com Políticas de Capacitação no período de 2013 a 2016.	37
Tabela 3 – Comparativo entre os Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes contemplados com Políticas de Capacitação no período de 2013 a 2016	40
Tabela 4 – Quadro comparativo: metas do PDI e resultados atingidos – qualificação dos Servidores Técnico-administrativos em Educação no IFCE no período de 2013 a 2016.	48
Tabela 5 – Percentual de Servidores TAE qualificados em nível de doutorado no período de 2013 a 2016 em relação às Metas do PDI (previsão de servidores qualificados) no IFCE no período de 2013 a 2016.	48
Tabela 6 – Quadro comparativo: metas do PDI e resultados atingidos – qualificação dos servidores Docentes no IFCE no período de 2013 a 2016.	49
Tabela 7 – Percentual de Servidores Docentes qualificados em nível de doutorado no período de 2013 a 2016 em relação às Metas do PDI (previsão de servidores qualificados) no IFCE no período de 2013 a 2016.	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1	Gestão de Pessoas e Políticas de Capacitação na Administração Pública Federal Brasileira.....	4
2.1.1	Contextualização da gestão pública brasileira: do modelo patrimonialista ao gerencial	4
2.1.2	Aspectos evolutivos da gestão de pessoas no setor público	8
2.1.3	A Política nacional de desenvolvimento de pessoal.....	10
2.1.4	Gestão por competências e políticas de capacitação no setor público	12
2.2	As Políticas de Capacitação de Servidores no Instituto Federal do Ceará.....	14
2.2.1	A Estrutura organizacional do IFCE	14
2.2.2	Aspectos da gestão de pessoas do IFCE.....	20
2.2.3	O Plano de desenvolvimento institucional e a capacitação dos servidores	23
2.2.4	Políticas específicas de capacitação do IFCE.....	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1	Delimitação do Universo da Pesquisa	29
3.2	Desenvolvimento da Pesquisa	29
3.2.1	Natureza.....	30
3.2.2	Objetivos propostos	30
3.2.3	Procedimentos técnicos	30
3.2.4	Abordagem do problema	32
3.2.5	Análise dos dados	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
4.1	Perfil dos Participantes da Pesquisa	33
4.2	Políticas de Capacitação que Possibilitaram a Qualificação/formação dos Servidores	37
4.3	Formação Acadêmica dos Servidores	41
4.3.1	Formação acadêmica dos servidores Técnico-administrativos em Educação (TAE) – 2013-2016	41
4.3.2	Formação acadêmica dos servidores docentes (2013-2016)	45
4.4	Análise das Metas Propostas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de uma nova postura no setor público, face ao grau de exigência cada vez maior dos cidadãos por um serviço público eficiente e eficaz, tem motivado a administração pública a implementar novos mecanismos de gestão visando a melhoria do desempenho e o alcance da missão institucional, utilizando como instrumento a busca do desenvolvimento de pessoal, por meio da capacitação dos recursos humanos.

Nesse prisma, conforme a legislação que rege o Plano de Cargos e Carreiras dos Servidores Técnico-administrativos em Educação e Docentes, bem como o Decreto nº 5.507/2006, é dever do poder público implementar mecanismos de aperfeiçoamento dos servidores públicos para possibilitar o alcance das finalidades do Estado, ao mesmo tempo em que consigna o ônus para o servidor que não buscar os meios de se capacitar, na medida em que não poderá obter promoções na carreira.

Assim, o presente estudo surgiu do interesse em investigar de que forma se organizam as Políticas de Capacitação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará como forma de valorização do Servidor e qual seu alcance ante as metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), objeto da pesquisa, criado por meio da Lei. n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, instituído a partir da integração do antigo Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará (CEFET) da Escola Agrotécnica Federal de Crato (EAFIC) e da Escola Agrotécnica Federal de Iguatu (EAFI), apresenta-se como uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, pluricurricular e *multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica (BRASIL, 2008)

Em dezembro/2016 a instituição contava com 2.826 servidores, sendo 1.401 ocupantes do cargo de Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e 1.425 ocupantes dos cargos da Carreira dos Técnico-administrativos em Educação (TAE), os quais são regidos pela Lei 8.112, de 11 de dezembro 1990.

A Carreira dos Técnico-administrativos em Educação (TAE) é regida pela Lei nº 11.091/2005 e a Carreira Docente pela Lei nº 12.772/2012. Nas respectivas Carreiras uma das possibilidades de valorização do servidor é a qualificação por meio de cursos de graduação e pós-graduação. Todavia, entende-se que essa qualificação deve ser uma via de mão dupla na medida em que além de proporcionar ganhos em termos de remuneração ao Servidor deve favorecer a oferta de um serviço público de qualidade, já que os cursos devem ser compatíveis e pertinentes ao ambiente organizacional (Carreira TAE) e a atividade fim da instituição (Carreira Docente).

Assim, em cumprimento ao Decreto nº 5.507/2006, cujas finalidades são “*a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, o desenvolvimento permanente do servidor público, a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual, a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação, além da racionalização e efetividade dos gastos com capacitação*” (BRASIL, 2006), o IFCE estabelece metas para capacitação em nível de graduação e pós-graduação, as quais estão dispostas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como uma das principais ferramentas para a valorização do servidor, já que proporciona o crescimento pessoal dos indivíduos, fator imprescindível para a autorrealização, bem como permite a otimização dos serviços oferecidos ao cidadão.

No PDI são apontadas as diretrizes a serem seguidas rumo ao cumprimento da missão e ao alcance da visão da instituição. Como instrumento de planejamento estratégico, traz no

seu bojo as prioridades do Instituto Federal do Ceará para os eixos do ensino, extensão, pesquisa e gestão. Nesse documento, as diretrizes definidas pelas Unidades Estratégicas (UE), formadas pelas Pró-reitorias e Diretorias Sistêmicas, asseguram que todos os *campi* estejam trabalhando em uma mesma direção.

No contexto da capacitação/qualificação, Pires et.al (2005, p. 36) assevera:

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resolverem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos.

Assim, é preciso que a gestão apresente mecanismos efetivos de motivação dos Servidores, alinhe as atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos, cumprindo, assim, o que estabelece o Decreto Federal nº 5.707/2006, que criou a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Brandão e Guimarães (2001) destacam que a gestão por competências, propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

A expansão da Educação Profissional proporcionou a abertura de novos *campi* e o provimento de cargos das Carreiras Docente e TAE. Atualmente, o IFCE compõe-se de 32 *campi*, além da Reitoria e do Polo de Inovação de Fortaleza.

Com o aumento considerável de Servidores, o IFCE, a partir de 2013, alterou sua estrutura organizacional, incluindo no organograma institucional, por meio da Portaria nº 260, Publicada no DOU¹, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), um órgão seccional do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, subordinado ao Reitor e que atua no assessoramento da área da gestão de pessoas, conforme dispõe o Regimento Geral do IFCE².

Na execução da política de gestão de pessoas do IFCE, a Pró-reitoria observa as disposições da legislação vigente e o atendimento às expectativas da instituição, no intuito de promover a satisfação dos seus colaboradores.

Diante dessa perspectiva de gestão e considerando a trajetória do IFCE, está evidenciada a relevância social e acadêmica do presente estudo, uma vez que possibilitou o mapeamento do nível de formação acadêmica dos Servidores e a identificação das Políticas de Capacitação enquanto instrumento para o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias à atuação do Servidor frente às atribuições profissionais.

A pesquisa, ora apresentada, tem como objetivo geral: analisar as Políticas de Capacitação, a título de graduação/pós-graduação, dos Servidores Técnico-administrativos e Docentes do IFCE, no período de 2013 a 2016, considerando os objetivos institucionais e a formação/qualificação dos Servidores.

Para alcançar o objetivo geral proposto, delineou-se os seguintes objetivos específicos:

¹ Diário Oficial da União, Nº 44, Seção 2, p. 22, de 06 de março de 2013.

² Resolução Nº 007, de 04 de março de 2016. Aprova o Regimento Geral do IFCE, disponível em <http://ifce.edu.br/instituto/documentos-institucionais#section-6>.

- Abordar os aspectos conceituais e a evolução das Políticas de Capacitação de Servidores no âmbito da Administração Pública Federal;
- Apontar as Políticas de Capacitação implementadas no IFCE, no período de janeiro de 2013 a dezembro de 2016, assim como as metas propostas para a qualificação dos Servidores no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- Identificar a formação acadêmica dos Servidores Docentes e Técnico-administrativos em Educação do IFCE, que concluíram curso de graduação e/ou pós-graduação no período de janeiro de 2013 a dezembro de 2016;
- Analisar, à luz do PDI, se as metas referentes à qualificação dos Servidores do IFCE estão sendo atingidas.

Para atingir os objetivos mencionados, esta dissertação foi estruturada em tópicos, além desta introdução (tópico 1) em que consta a justificativa e os objetivos geral e específicos.

No tópico 2, apresenta-se o referencial teórico no qual trouxemos a fundamentação teórica acerca da Gestão de Pessoas e Políticas de Capacitação na Administração Pública Federal Brasileira, bem como as Políticas de Capacitação de servidores no Instituto Federal do Ceará.

No tópico 3, encontra-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. O estudo caracterizou-se como uma investigação de natureza aplicada, descritiva e qualitativa. Assim, para a composição do trabalho foram analisados os documentos do Instituto Federal do Ceará, tais como Regimentos, Resoluções e Plano de Desenvolvimento Institucional, além de documentos referentes a vida funcional dos servidores.

No tópico 4 constam os resultados apresentados por meio de gráficos e tabelas, bem como as discussões pertinentes às questões.

Por último, no tópico 5, as considerações finais com comentários referentes aos resultados identificados pela pesquisadora. A partir dos resultados obtidos e apresentados nesta pesquisa, espera-se que estes, de alguma forma, possam contribuir para a melhoria e fortalecimento da Política de Desenvolvimento de Pessoal do Instituto Federal do Ceará.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas e Políticas de Capacitação na Administração Pública Federal Brasileira

2.1.1 Contextualização da gestão pública brasileira: do modelo patrimonialista ao gerencial

Historicamente, a compreensão de gestão no setor público encontra-se atrelada à figura do Estado o qual representa o bem comum de uma sociedade e, por meio de suas estruturas organizacionais, é o responsável pela realização da vontade que lhe é atribuída por lei, visando sempre o interesse público. Assim, para a gerência dos negócios do Estado, definidos como o atendimento do interesse coletivo, é necessária a junção dos conceitos de atividade administrativa e gestão, resultando no que se entende por gestão pública (ALENCASTRO, 2014).

A criação do Estado, segundo Alencastro (2014), é resultante de um processo histórico cujo surgimento corresponde com a estruturação da vida em sociedade. O Estado moderno é constituído de órgãos de decisão e de execução e assim sendo, além de elaborar as leis também realiza a administração pública das instituições e das relações públicas.

Observa-se, então, que a atividade de administrar se presta a um fim estabelecido por uma vontade externa, que pode ser individual ou coletiva, devendo, pois, a atuação do administrador ser pautada no sentido de atender a esse propósito. Em se tratando da Administração Pública, destaca-se que a vontade decorre da lei que estabelece tal finalidade. (DI PIETRO, 2014).

Para Hely Lopes Meireles e José Emanuel Burle Filho (2016) o termo administrar, em sentido *lato*, é o ato de gerir interesses de acordo com os ditames da lei, da moral e da finalidade dos bens (privados ou públicos) entregues à guarda e conservação alheias. Assim, se estes são individuais, promove-se a administração particular; sendo da coletividade, realiza-se a Administração Pública que caracteriza-se pela gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum.

Cretella Júnior (1997) corrobora, ainda, que a atividade administrativa pode ser identificada como aquela em que o Estado desenvolve, por meio de atos concretos e executórios, para a consecução direta, ininterrupta e imediata dos interesses públicos.

Partindo dessas premissas, destaca-se que o Estado brasileiro, classificado como República Federativa, segundo a Constituição Federal, é formado pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, sendo a administração pública função administrativa tipicamente realizada pelo Poder Executivo cuja estrutura se compõe da administração direta (Presidência da República e Ministérios) e indireta (autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações) (BRASIL, 1988).

O Estado também se apresenta como organização em constante transformação, vivenciando sempre novos estágios de redefinição de suas formas e fronteiras de atuação, uma vez que os diversos setores da sociedade têm passado a exigir do Poder Público, em todas as suas dimensões, inserções mais eficientes, eficazes e efetivas. Essas intervenções, interpostas pela relação entre Estado e Sociedade, exigem uma nova configuração em termos de estrutura, processos e desempenho. Todavia, para que se alcancem os níveis desejados, a atuação das pessoas – os agentes públicos, tornam-se imprescindíveis (BERGUE, 2010).

Enfatize-se, também, que a maioria das reformas da administração pública teve seu foco na estrutura organizacional do aparelho do Estado e nos instrumentos legais os quais definiram e criaram órgãos e entidades, planos, carreiras e rotinas. As reformas no setor público representam, portanto, processos de modernização no qual o desenvolvimento de pessoas passa a receber atenção na esfera pública. Todavia, para que se compreenda a Gestão Pública hodierna faz-se necessário contextualizá-la na história sócio-política que a delineou. (LIMA, 2007)

Assim, Bresser Pereira (1996), apresenta três formas da administração pública ou modelos de gestão pública identificadas no Brasil, quais sejam: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. Para Bergue (2010), os modelos apresentam-se com atributos distintos cujos elementos traduzem-se em dimensões sobrepostas visíveis, principalmente nos comportamentos dos agentes públicos.

Na Gestão Patrimonialista, para Bresser Pereira (1996), o poder político do Estado era concentrado nas mãos de um grupo aristocrático-burocrático que juntamente com as oligarquias e a burguesia mercantil compunham a classe dominante da época. Com destaque, ainda, para a elite brasileira que era fundamentalmente formada por juristas, em regra magistrados, funcionários do Estado, que transformavam o saber jurídico formal em ferramenta de trabalho e instrumento de poder. O autor assevera, ainda, que a renda era essencialmente do Estado, os critérios de escolha para os cargos não eram racional-legais, apresentando um sistema de agregados e clientes em torno de si, sustentado pelo Estado que confundia o patrimônio privado com o estatal.

Nesse contexto, à luz de Carvalho (2002), entende-se que era um sistema no qual aqueles que estavam no poder ou próximo a ele, gozavam de prerrogativas e detinham *status*, isto é, o Estado atuava como uma extensão do poder do soberano, no caso o monarca. Segundo Martins (1997), as pessoas empregadas na administração colonial eram denominadas “filhos da folha”, ou seja, viviam às custas da folha de pagamento do Estado.

No que se refere aos recursos humanos, a perspectiva patrimonialista, para Bergue (2010), pode ser definida a partir de traços marcantes que se traduzem em ações capazes de refletir os valores e crenças pessoais dos dirigentes, tais como: propriedade pública confunde-se com a propriedade privada do administrador; aparelho administrativo do Estado como extensão do poder; presença do nepotismo, uma vez que os laços familiares constituem garantia plena de lealdade, oportunidade profissional e probabilidade de convivência com eventuais desvios; cargos considerados feudos passíveis de distribuição na forma de reconhecimento pessoal ou como moeda de troca; funções públicas com caráter de prebenda, isto é, o administrador percebe os cargos como uma benesse, dispondo-os como julgar conveniente.

No modelo de gestão patrimonialista, portanto, os critérios administrativos eram pessoais e, por conseguinte, a preocupação com a eficiência da máquina estatal era nula, visto que a função primordial do Estado era garantir empregos para a classe média pobre, ligada, principalmente, por laços de família ou por meio da agregação de proprietários rurais. Destaque-se, ainda, que embora o emprego público não garantisse estabilidade, era o único possível para uma ampla classe média desempregada. (BRESSER PEREIRA, 1996).

Todavia, esse tipo de administração, segundo Bresser Pereira (1996), em que o patrimônio público se confunde com o privado e que as práticas de nepotismos e empreguismos eram a regra, tornou-se incompatível com o advento do sistema capitalista, da democracia e das novas classes sociais que surgem no século XIX. Esse novo momento exigia a clara separação entre Estado e mercado, isto é, demandava um novo modelo de Administração em que houvesse uma distinção explícita não só entre o público e o privado, mas também entre o político e o administrador público. Surge, então, a administração

burocrática moderna, racional-legal que, segundo Pereira (2008), particularizava-se pela simplificação dos processos e profissionalização do quadro de pessoal.

À luz de Pascarelli Filho (2011), esse modelo de administração atendia à expansão do sistema capitalista e possibilitava a ampliação das funções administrativas tanto nas organizações públicas quanto privadas de forma quantitativa e qualitativa. Para Lima (2008), essa reforma definiu novos princípios ao mesmo tempo em que estabeleceu as bases da mudança de cultura da administração pública.

No Brasil, os princípios da administração burocrática foram introduzidos na década de 1930, no governo de Getúlio Vargas, tendo como marco a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), órgão encarregado de implementar os critérios profissionais para o ingresso no serviço público, delinear o desenvolvimento de carreiras e regras de promoção baseadas no mérito, supervisionar a administração pública, formar recursos humanos para os altos escalões do serviço público, além de definir escalas de salários para o setor público (MARTINS, 1997).

A administração pública burocrática brasileira, para Lima (2008), além de ser um marco referencial da ruptura com as práticas patrimonialistas, significa eficiência. E como característica o autor aponta.

[...] a legalidade das normas e regulamentos; a formalidade das comunicações; racionalidade da divisão do trabalho; a impessoalidade nas relações; a hierarquia de autoridade; a padronização das rotinas e procedimentos; competência técnica; o reconhecimento do mérito; a profissionalização; previsibilidade do funcionamento (Lima, 2008. p. 20).

Esse modelo de gestão, todavia, não foi implementado em sua totalidade, uma vez que não conseguiu extinguir privilégios oriundos do governo patrimonialista, resultando em consequências políticas importantes tanto com respeito à natureza do relacionamento entre Estado e sociedade como a própria governabilidade (MARTINS, 1997).

Quanto ao profissionalismo exigido pelo modelo burocrático, Bresser Pereira (1996) assevera que embora tenham sido criados concursos para vários cargos, aqueles do alto escalão e das estatais continuaram com nomeações por meio de indicação política indo de encontro à burocracia apontada por Weber (2004) que partia do princípio de que o servidor deveria desenvolver suas atividades de acordo com as regras de sua profissão e de forma imparcial.

Para Lima (2007), dois aspectos merecem destaque na reforma de 1930: o primeiro diz respeito ao agente do processo, o servidor público, já que foi uma reforma com ênfase na política de recursos humanos; o segundo refere-se ao peso dos valores arraigados que determinam práticas como o clientelismo, o centralismo e o nepotismo o que faz com que, ainda hoje, fale-se em reforma da administração pública com a finalidade de se coibir esses valores e práticas

A Constituição de 1988, então, consagrou o modelo burocrático quando estabeleceu os princípios da administração pública, a saber: legalidade (o agente só pode fazer o que a lei determina); impessoalidade (o interesse coletivo prevalece sobre o particular); moralidade (diante de escolhas, o servidor deve se pautar naquilo que traz vantagens para a administração pública, observando o que a Lei determina); publicidade (os atos públicos devem ser amplamente divulgados); eficiência (os serviços públicos devem ser executados com presteza, esmero e rendimento profissional de modo que tragam benefícios para a administração pública).

Contudo, apreende-se que, mesmo a burocracia tendo desempenhado seu papel de forma satisfatória durante algum tempo, o excesso com os processos acabou por distanciá-la dos resultados, o que a tornou ineficiente frente às necessidades da administração pública.

Ademais, não prospera garantir os princípios constitucionais quando não se prima pelo objetivo principal da administração pública, qual seja, a satisfação das necessidades sociais (PALUDO, 2010).

Nesse contexto, Lima (2007, p. 28) esclarece:

Uma reforma estável no tempo tem como fator crítico para o seu sucesso atingimento e a consolidação da prática administrativa em um novo patamar. Tal meta poderá ser alcançada estabelecendo-se nova regularidade de comportamento, com capacidade para autorreforçar-se na medida em que tanto os agentes públicos como a sociedade passem a esperar atitudes e resultados diferentes daqueles que esperam hoje. Do lado da organização pública a certeza de ser exigida e cobrada pela sociedade e, do lado do cidadão, a certeza de receber serviços de boa qualidade.

Na visão de Bresser Pereira (1996), a administração pública burocrática clássica foi adotada em virtude de ser uma alternativa superior à patrimonialista. Contudo, a conjectura de eficiência não se revelou real uma vez que no Estado liberal essa prática não era essencial. Ressalta-se, porém, que na medida em que o Estado se transformou no grande Estado social e econômico o problema da eficiência tornou-se essencial, surgindo, assim, a necessidade de uma administração pública gerencial, a qual foi inspirada nos avanços da administração de empresas e que apresenta as seguintes características: descentralização do ponto de vista político; transferências de recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; descentralização administrativa, por meio da delegação de competências; organizações com poucos níveis hierárquicos; confiança limitada; controle por resultados e administração voltada para o atendimento do cidadão.

Na análise de Bergue (2010), o traço central que diferencia o modelo gerencial em relação ao padrão burocrático de gestão, é a acentuada ênfase nos resultados. Para isso, a administração deve concentrar os recursos na gestão de modo que esta possa utilizar para elaborar e avaliar o resultado das ações os seguintes parâmetros: planejamento da ação, organização dos recursos necessários, condução do processo e controle. Esses parâmetros devem convergir para a eficiência, eficácia e efetividade das ações do Estado.

No Brasil, com a criação da primeira autarquia, em 1938, tem-se o primeiro sinal de uma administração pública gerencial uma vez que surge a ideia de que os serviços públicos da administração indireta deveriam ser descentralizados e não obedecer aos requisitos da administração direta ou central. Todavia, somente com a publicação do Decreto-Lei nº 200, de 1967, é que acontece a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira cujo propósito era superar a rigidez burocrática. Nesse contexto, a ênfase foi dada à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, a partir do pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada. (BRESSER PEREIRA, 1996).

Sobre o aspecto da descentralização, Lima (2007, p. 23) assevera:

A descentralização proposta pelo Decreto nº 200/67, sinaliza não apenas para um modelo de administração pública mais voltado para a formulação e para o controle, mas pressupõe um Estado mais forte para regular e orientar.

Não obstante, a reforma administrativa almejada pelo Decreto-Lei nº 200 fracassou em virtude de consequências indesejadas. Primeiro, permitiu a contratação de empregados sem concurso público, reforçando, assim, práticas patrimonialistas. Segundo, por não haver a preocupação em estabelecer mudanças no âmbito da administração direta, vista como burocrática ou rígida, esta deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores, optando por contratar os escalões superiores da administração por meio das empresas estatais (BRESSER PEREIRA, 1996).

Ressalte-se, que embora a gestão pública burocrática tenha sido caracterizada por intensa hierarquia funcional, mérito como critério de justiça e ascensão funcional baseada em critérios de senioridade e desempenho esta continuou arraigada e permeada por valores patrimonialistas o que resultou na incapacidade de voltar-se ao fim principal, ou seja, o atendimento à sociedade (CAMÕES E MENEZES, 2016).

Diante de tais aspectos, Lima (2007) esclarece que, somente em 1979, com a criação do Programa Nacional de Desburocratização (PND), é que se tem clara a primeira proposta de reorientação da administração pública, além do deslocamento do *locus* das reformas para o espaço em que se dá o relacionamento da organização pública. O autor destaca ainda, que para o principal formulador do Programa, Hélio Beltrão, serviço público significa servir ao público. Partindo dessa premissa, o PND pretendia garantir o respeito à dignidade e à credibilidade das pessoas e protegê-las contra a opressão burocrática.

A partir da necessidade das organizações públicas adotarem modelos flexíveis e autônomos, com capacidade de responder de forma eficiente às demandas da sociedade com serviços de qualidade inicia-se, na década de 1990, a reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil. A ênfase, nesse caso, é centrada no alcance dos resultados da ação do poder público (MARQUES, 2015).

Sobre esse aspecto, Bergue (2010) assevera que as organizações, apesar da escassez dos recursos, estão impelidas a ampliar seu escopo de avaliação para incorporar, além da eficiência (própria do padrão burocrático), a eficácia e a efetividade das ações do Estado, perspectiva inerente ao modelo de gestão pública orientada por resultados.

Nesse contexto, destaca-se a necessidade de se valorizar os recursos humanos do setor público, implementando estratégias de profissionalização. Para isso, a capacitação é colocada como foco na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público (MARQUES, 2015).

2.1.2 Aspectos evolutivos da gestão de pessoas no setor público

Os estudos em gestão de pessoas se caracterizam pela adoção de diferentes modelos teóricos ao longo da trajetória histórica do campo no estudo das organizações. Bergue (2010) destaca que a evolução histórica da gestão de pessoas coincide com o final do século XIX, época em que surgem as escolas precursoras ou correntes clássicas do pensamento administrativo em que a relevância do indivíduo em relação ao trabalho estava intrinsecamente relacionada à rentabilidade, isto é, ao exercício eficiente das tarefas. A análise do trabalho, nesse caso, norteava-se, principalmente, pelos princípios da divisão do trabalho, especialização dos funcionários, padronização e formalização de procedimentos, bem como a hierarquia.

Mais tarde, os primeiros sinais de esgotamento desse modelo são verificados a partir dos estudos e experimentos de Elton Mayo e Hawthorne, cuja linha teórica ficou conhecida como escola das relações humanas. Nesse momento, a ênfase deixa de ser nas tarefas e passa a ser nas pessoas. A partir da Teoria das Relações Humanas surgem a Teoria Comportamental e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, cujas contribuições se destacam sobretudo na motivação humana, na liderança e na dinâmica do indivíduo e dos grupos no ambiente organizacional (BERGUE, 2010).

Acerca do setor público, Bergue (2010, p. 53-54) destaca, ainda:

“(...) alguns dos principais aspectos da trajetória evolutiva das teorias organizacionais em suas fases iniciais têm como propósito precípua indicar que a essência das organizações transcende os padrões tecnológicos disponíveis, as linhas de produção, os usuários ou clientes, enfim, vindo a residir nas pessoas e na

capacidade do gestor público de compreender não somente o comportamento humano no especialíssimo ambiente de trabalho institucional, mas a capacidade de efetivamente realizar uma compreensão da dinâmica organizacional mais fundamentada, ampla e consistente.”

As organizações, na visão de Chiavenato (2010), caracterizam-se pela heterogeneidade, podendo ser públicas ou privadas, e funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Essas pessoas, a depender do grau de importância que elas têm para as organizações, podem ser denominadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários ou, ainda, recursos humanos, colaboradores, associados, talento humano, capital humano, capital intelectual.

Vale ressaltar, que esse quadro de funcionários/pessoal é o alicerce da administração de recursos humanos, uma vez que estes, segundo Chiavenato (2010), passam boa parte de suas vidas a serviço das organizações para fins de sustento e realização pessoal. Ademais, não se pode esquecer que sem as pessoas as empresas não existem. Dessa forma, ainda segundo o autor, as organizações/empresas devem disponibilizar mecanismos que possibilitem o desenvolvimento dos recursos humanos presentes, por meio da formação, adequando-os às novas tecnologias, e ao mesmo tempo estimular mudanças organizacionais.

Em se tratando da administração pública brasileira é mister destacar que esta disponibiliza à coletividade bens e serviços os quais podem ser classificados, genericamente, como recursos materiais (financeiros, máquinas, equipamentos, edificações e instalações em geral) e recursos humanos, denominados de agentes públicos que, por sua vez, subdividem-se em agentes políticos, servidores públicos e particulares em colaboração com o poder público (BERGUE, 2010).

Assim, uma definição possível para a gestão de pessoas no setor público, segundo Bergue (2010, p. 18) diz respeito ao “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observada as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Nesse contexto, a evolução do perfil profissional de Recursos Humanos (RH), no Brasil, segundo Marras (2011), apresenta as seguintes fases, a saber: **contábil**, pioneira da gestão de pessoal, cuja preocupação se limitava aos custos da organização; **legal**, centrada no acompanhamento e na aplicação das leis trabalhistas da era getulista. Nessa fase surge a figura do chefe de pessoal; **tecnicista**, caracterizada pela implantação do modelo americano de gestão de pessoal na qual promoveu a função de RH ao *status* de gerência passando a realizar atividades de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários e outros; **administrativa**, marcada pelos movimentos sindicais. Época em que o cargo de Gerente de Relações Industriais (GRI) passa a ser denominado Gerente de Recursos Humanos (GRH); **estratégica**, delimitada pelos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações.

Ainda à luz de uma perspectiva evolutiva, Bergue (2010), associa a trajetória da gestão de pessoas a partir de três estágios distintos, quais sejam: administração de pessoal; administração de recursos humanos; administração de pessoas. Entende-se, portanto, que há claramente uma transição da perspectiva denominada Administração de Recursos Humanos, cujo objetivo centrava-se, basicamente, no controle de pessoal e nos procedimentos administrativos, para a chamada Gestão Estratégica de Pessoas, que visa delinear as ações considerando os desempenhos individuais e os objetivos organizacionais (CAMÕES e MENESES, 2016).

No serviço público, a gestão estratégica surge a partir da influência da doutrina do *New Public Management* (NPM) que ressaltava aspectos como flexibilização na gestão,

determinação de objetivos e metas, importância principal nos resultados e não apenas nos processos, recompensas alinhadas ao desempenho, descentralização da administração de recursos humanos. Tudo isso, com vistas à eficiência com ênfase na qualidade e na visão do cidadão como cliente (BRESSER PEREIRA, 1996).

Além da eficiência, as inovações na área de gestão de pessoas no serviço público visam à transparência dos gastos com pessoal e ao avanço no desempenho dos servidores. Todavia, para que os objetivos sejam alcançados, faz-se necessário uma mudança cultural e institucional de modo que a gestão de pessoas seja vista como uma responsabilidade de todos os gestores da organização e que seja possível às unidades de recursos humanos desenvolverem os processos com vistas a atingir os resultados propostos, auxiliarem à organização para que esta possa alinhar o perfil e as competências dos servidores às estratégias organizacionais, deixando, assim, de agir apenas como departamento de controle de pessoal e de realização de procedimentos administrativos. (CAMÕES et al, 2014)

Partindo dessa premissa, Bergue (2014) aponta o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada e a avaliação de desempenho como instrumentos da gestão estratégica de pessoas a qual pode ser definida a partir dos seguintes critérios: função de RH próxima à alta administração; agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização; gestão de pessoas, compromisso de todos os gestores; perspectiva sistêmica e contextualizada; reconhecimento das pessoas como a continuidade da organização.

Gerenciar pessoas, portanto, a partir do ponto de vista estratégico, implica em reconhecer a organização como um sistema social em permanente interação e admitir que as pessoas estejam prontas a se desenvolverem ao longo de sua trajetória na administração pública (BERGUE, 2014). Essa perspectiva assume maior relevância na medida em que se trata de uma política pública, a exemplo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto Federal nº 5.707/2006 (CAMÕES et al, 2014).

2.1.3 A Política nacional de desenvolvimento de pessoal

Em se tratando de gestão de pessoas, observa-se, que no contexto atual, esta se estrutura em um tripé estratégico que pode ser definido como: gestão por competências; democratização das relações de trabalho; e qualificação das equipes de trabalho (AMARAL, 2006).

Não obstante, a gestão de pessoas no âmbito da administração pública brasileira pode e deve ser analisada a partir das reformas administrativas. Assim, diversas medidas foram adotadas com o intuito de mudar o perfil do quadro de pessoal da Administração Pública Federal (LACERDA, 2013). Dessa forma, a tentativa de superação do modelo patrimonialista para o burocrático, primeira reforma noticiada, tem como marco a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) que dentre os objetivos propostos almejava implementar características de impessoalidade, formalidade e profissionalismo além de um sistema de mérito. Embora tenham sido instituídos, à época, o concurso público e o treinamento, não aconteceu uma política de recursos humanos sólida que atendesse às necessidades do Estado (CAMÕES E MENESES, 2016).

Além da criação do DASP, outras publicações que implicaram no desenvolvimento dos servidores e conseqüentemente nos serviços públicos merecem destaque, a saber:

- Decreto Lei nº 200/67 que propunha a descentralização político-administrativa e tentava reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle;

- Lei nº 6.871/80 que cria a Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP) cujo objetivo era promover, elaborar e executar os programas de formação, treinamento, aperfeiçoamento e profissionalização do servidor público da administração federal direta e autárquica, bem como estabelecer medidas visando ao seu bem-estar social e recreativo;
- Decreto nº 2.794/98 que institui a Política Nacional de Capacitação dos servidores para a Administração Pública Federal. Dentre as finalidades dispostas no art. 1º, tem-se a valorização do servidor, por meio da capacitação permanente. Quanto às diretrizes, traz no seu arcabouço a avaliação de desempenho como instrumento de acompanhamento e o Plano Anual de Capacitação a ser encaminhado pelos órgãos e entidades ao Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) com todas as informações inerentes às ações de capacitação, inclusive estimativa de custos e indicadores relativos aos resultados institucionais esperados em decorrência da implementação das referidas ações.

Destaque-se que essas mudanças administrativas impuseram ao servidor novas habilidades e capacidades ao mesmo tempo em que houve um esforço do Governo Federal, no período de 1995 a 2002, em possibilitar a capacitação dos servidores inclusive com o desenvolvimento de programas de formação para algumas carreiras (CAMÕES E MENESES, 2016).

Contudo, os esforços empreendidos, até então, pela administração pública brasileira no sentido de instituir uma política de gestão de pessoas para o setor público não haviam sido direcionados por um modelo de gestão de pessoas. Dessa forma, o governo seguinte apresentou uma iniciativa baseada no modelo de competência que culminou na publicação do Decreto nº 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. (CAMÕES E MENESES, 2016)

Esse Decreto traz como finalidades precípua a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; além da racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006).

Assim, oferecer um serviço público eficiente, eficaz e de qualidade ao cidadão pressupõe a valorização do servidor, adquirida por meio da autonomia, das oportunidades de aprendizado, do fortalecimento das potencialidades, ou seja, do desenvolvimento permanente, condição necessária para que estes entendam o que fazem, a importância do seu trabalho e se tornem motivadas para fazer melhor, contribuindo, portanto, de forma consciente, para mudar, junto à opinião pública, a imagem negativa do serviço público e, conseqüentemente, do servidor público (LIMA, 2007). Destaque-se, ainda, que o aumento do interesse pela abordagem da competência profissional decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações (PIRES et al, 2005).

De acordo com o relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos - OCDE (2010) sobre a gestão de recursos humanos no governo, a atualização de treinamentos e métodos de desenvolvimento faz-se necessária uma vez que grande parte do recrutamento no serviço público brasileiro está na categoria de base e no início da carreira, sendo, portanto, imprescindível, dentre outras possibilidades de capacitação, investimento na formação inicial.

O Decreto 5.707/2006, disciplinado pela Portaria nº 208/2006, traz, ainda, como instrumentos necessários para implantação e monitoramento da PNDP, o Plano Anual de

Capacitação (PAC) a ser elaborado pelos órgãos e entidades com informações gerenciais sobre os processos de capacitação e desenvolvimento; o relatório de execução do plano anual de capacitação, a ser enviado anualmente à Secretaria de Gestão Pública - SEGEP contendo informações sobre as ações de capacitação realizadas e a análise dos resultados alcançados; e o sistema de gestão por competência, ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Contudo, apesar de o Decreto ter sido editado em 2006, Pantoja et al (2012) asseveram que, em 2011, das organizações vinculadas ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC, 166 enviaram o relatório do PAC e destas, apenas 36 informaram tê-lo concretizado a partir de um modelo por competências.

Registre-se, então, que a gestão do conhecimento na administração brasileira está numa fase muito precoce e esta somente irá progredir quando a gestão por competências se tornar bem estabelecida e quando o sistema de carreiras for reformado para proporcionar maior fluidez de circulação dentro do serviço público (OCDE, 2010)

Promover, portanto, a qualificação/capacitação dos servidores torna-se imperativo, pois se antes a valoração centrava-se na obediência e disciplina, agora é fundamental para a organização dispor de pessoas autônomas e empreendedoras. Nesse contexto, a instituição muda seu foco, do controle para o desenvolvimento, e as pessoas, por sua vez, têm que ser capazes de reconhecer que o desenvolvimento é mútuo na medida em que é exigido deste o comprometimento integral de modo que utilize todo o potencial possível para criar, agir e responder aos estímulos do ambiente (DUTRA, 2011).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) buscou e busca, então, já que ainda está em vigor, o desenvolvimento permanente das pessoas, incluindo a aprendizagem por meio de novos métodos que possam aprimorar as práticas gerenciais da administração pública. Para isso, trouxe, dentre as treze diretrizes, o intuito de incentivar a oferta de cursos regulares para o aprimoramento profissional, bem como cursos introdutórios ou de formação, estimulando a inclusão das atividades de capacitação entre os requisitos necessários para a promoção funcional do servidor federal que passa a ser reconhecido como propulsor de uma administração moderna e eficiente (LACERDA, 2013).

Ressalte-se, ainda, que o aumento do interesse pela abordagem da competência decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações (PIRES et al, 2005). Nesse contexto, à luz de Carbone et al (2006), a gestão por competência propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos de uma organização.

2.1.4 Gestão por competências e políticas de capacitação no setor público

Diante das mudanças ocorridas em nível mundial, principalmente no que tange a uma economia sem fronteiras, as organizações se veem diante dos desafios da inovação e da concorrência, devendo, portanto se prepararem continuamente para que sejam bem-sucedidas. Contudo é oportuno frisar que são as pessoas que fazem as coisas acontecerem, conduzem os negócios e prestam os serviços. Dessa forma, é imprescindível que as organizações primem pelo treinamento e desenvolvimento destas para fins de aprimorar as competências, tornando-as mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo, assim, com os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2010). O autor destaca, ainda, que o treinamento e o desenvolvimento possibilitam mudanças de atitudes e comportamentos.

Em se tratando de gestão pública, as mudanças ocorreram, principalmente, em função dos avanços na área das tecnologias de informação e comunicação (TICs) que exigiram novas formas de relacionamento com os cidadãos, uma vez que tarefas que eram prioritariamente executadas por pessoas foram automatizadas. Assim, além dos serviços públicos que passaram a ser oferecidos pela internet, as informações acerca das ações e dos gastos da administração pública diminuem a distância entre Estado e cidadãos na medida em que permitem o acompanhamento e aumentam a transparência do governo. (CARVALHO et al, 2009)

Esse ambiente de gestão mais complexo e exigente em termos de novos conhecimentos e habilidades traz como consequência a necessidade de servidores públicos mais preparados. Dessa forma, a dimensão qualitativa da força de trabalho ganha maior importância, pois está vinculada à adequação do indivíduo ao posto de trabalho assim como a natureza do trabalho em si, sendo necessário que a administração conheça as necessidades de qualificação, formação e capacitação a partir das atividades efetivamente realizadas pelos diferentes tipos de servidores de modo que os processos de capacitação estejam alinhados aos objetivos das instituições (CARVALHO et al, 2009).

À luz de Pires et al (2005), a necessidade das organizações contarem com pessoas capacitadas remonta-se ao início do século passado quando, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento, as empresas procuravam aprimorar as habilidades dos empregados para o exercício das funções de acordo com as demandas técnicas relacionadas ao trabalho e a especificidade do cargo. A partir dessa ótica, então, a competência referia-se ao conjunto de conhecimentos e habilidades que possibilitavam um profissional exercer determinada demanda. Todavia, a complexidade das relações de trabalho e as pressões sociais levaram as organizações a considerar, no processo de desenvolvimento dos empregados, não só o conhecimento e as habilidades, mas também os aspectos sociais e atitudinais.

De forma ampla, Bergue (2010), assevera que a gestão por competências é um tema em voga na área de gestão de pessoas podendo ser considerada, também, uma tecnologia de gestão emergente na administração pública.

A publicação do Decreto nº 5.507/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tornou-se um marco referencial da gestão por competência na administração pública federal, uma vez que é nesse documento que surge, formalmente, essa matriz conceitual: “gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

Em face dos significados atribuídos, as organizações públicas, de maneira geral, adotam a noção de competência para informar sobre prerrogativas e responsabilidades associadas a um órgão ou agente, podendo, nesse caso, assumir reserva de poder ou de cargo; e para diferenciar pessoas em relação a atributos de desempenho. (BERGUE, 2010). Contudo, o autor destaca ainda que o termo **gestão por competências** apresenta um significado particular formado pela interação de três elementos: conhecimento, habilidades e atitudes. Assim, no contexto da administração pública o conhecimento refere-se aos elementos conceituais ou técnicos necessários para o exercício de determinada função; a habilidade diz respeito à capacidade de conversão do conhecimento em ação; e a atitude está relacionada aos atributos de personalidade e postura pessoal e profissional.

Sob a ótica de Amaral (2006), as competências somente são constatadas quando utilizadas em situação profissional, cabendo a cada órgão público, portanto, identificá-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir. Dessa forma, os processos de capacitação devem estar alinhados aos objetivos organizacionais de modo que possibilitem não só resolver problemas

do dia a dia, mas que se tenham um olhar para o futuro. Assim, tanto as organizações quanto as pessoas devem estar dispostas a aprender (CARVALHO et al, 2009).

No processo de desenvolvimento de competências, segundo Fleury e Fleury (2000) estão presentes o conhecimento teórico, adquirido na educação formal e continuada; o conhecimento sobre os procedimentos, alcançado por meio da educação formal e experiência profissional; conhecimento empírico, relacionado à experiência profissional; o conhecimento social; e o conhecimento cognitivo que engloba os advindos da educação formal e continuada, bem como das experiências sociais e profissionais.

Nesse prisma, Dutra (2004) aponta que a identificação adequada das competências demandadas pela instituição e pela sociedade possibilita o cumprimento das metas organizacionais e garante os subsídios para os programas de capacitação e desenvolvimento.

O desenvolvimento, portanto, pode ser compreendido como o crescimento profissional de uma pessoa a partir de atitudes próprias ou oportunizadas pela própria instituição que deve, preferencialmente, alinhar as demandas de acordo com os objetivos e metas estabelecidos. Não obstante, o setor público brasileiro continua revelando dificuldade de agir com tal observância (MALUF, 2014).

2.2 As Políticas de Capacitação de Servidores no Instituto Federal do Ceará

2.2.1 A Estrutura organizacional do IFCE

Do ponto de vista estratégico, a concepção dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia traduzem a compreensão de uma educação profissional e tecnológica como elemento contribuinte para o desenvolvimento econômico e tecnológico nacional e para o fortalecimento do processo de inserção cidadã de milhões de brasileiros, uma vez que apresenta a educação como compromisso de transformação social. (PACHECO, 2010)

Com abrangência em todo o território nacional a rede federal de educação tecnológica tem como objetivo principal a missão de qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo.

É nesse contexto, então, que se insere o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), instituído por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a partir da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará - CEFETCE com a Escola Agrotécnica Federal de Crato (EAFIC) e da Escola Agrotécnica Federal de Iguatu (EAFI) e cujas raízes remontam ao começo do século XX com a Escola de Aprendizes e Artífices (EAA).

Nesse sentido, o IFCE apresenta-se como uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica (BRASIL, 2008). É uma instituição que se identifica com o desenvolvimento da sociedade cearense estando atenta ao contexto do estado e do país, nas suas diversas regiões e ao atendimento das peculiaridades locais e regionais, sem desconsiderar os contextos nacional e mundial (IFCE, 2018).

Em 2008, com a criação dos Institutos Federais, o IFCE inicia-se com 06 (seis) *campi*, a saber: Cedro, Crato, Fortaleza, Iguatu, Juazeiro do Norte e Maracanaú.

A expansão da Educação Profissional proporcionou a abertura de novos *campi* e o provimento de cargos das carreiras Docente e Técnico-Administrativo em Educação -TAE.

Nesse contexto, o IFCE compõem-se de 32 *campi*, além da Reitoria e do Polo de Inovação de Fortaleza. Em dezembro/2016, contava com um total de 2.825 servidores (SIAPE, 2016).

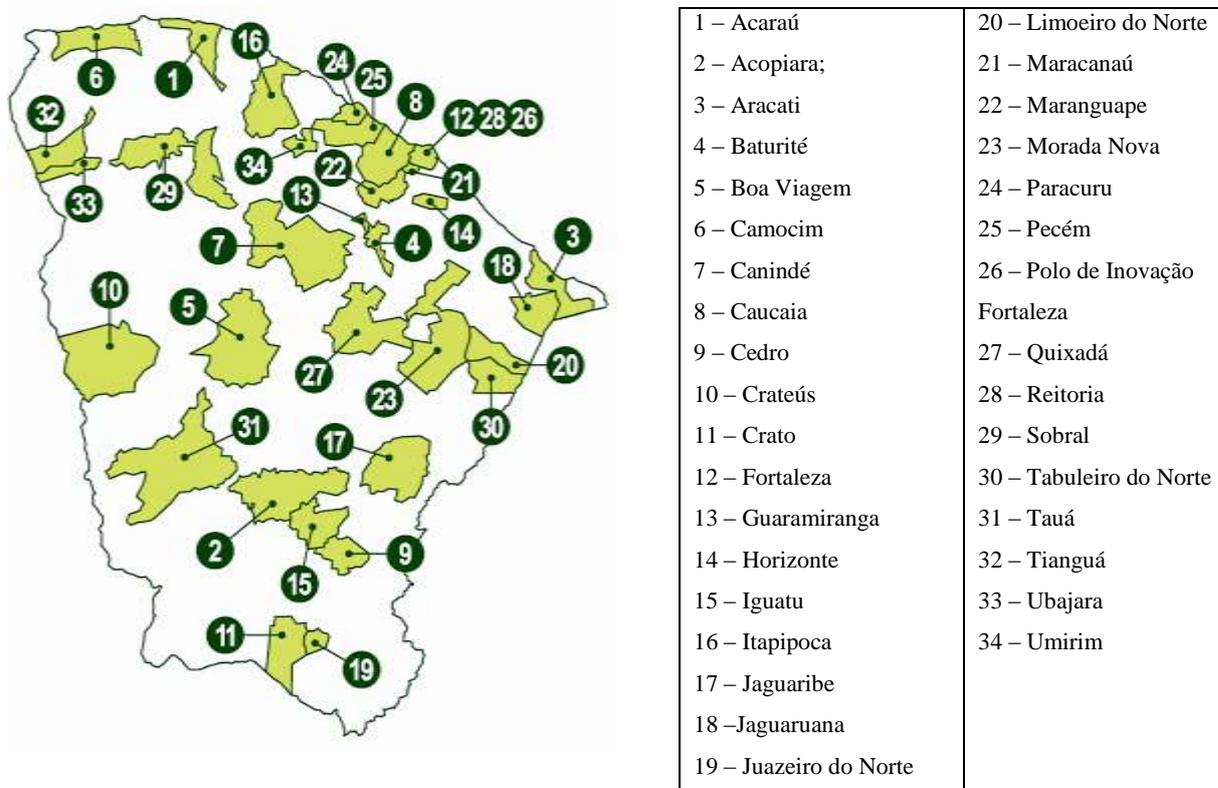


Figura 1 – Mapa sobre a distribuição dos *campi* do IFCE.

Fonte: Disponível em <www.ifce.edu.br>

Com 109 anos de existência, o Instituto Federal do Ceará se consolidou como instituição de ensino inclusivo e de qualidade, pautada por princípios fundamentais, quais sejam sua missão, sua visão e seus valores, os quais estão definidos na Resolução³ n° 014, de 02 de março de 2012.

MISSÃO - Produzir, disseminar e aplicar os conhecimentos científicos e tecnológicos na busca de participar integralmente da formação do cidadão, tornando-a mais completa, visando sua total inserção social, política, cultural e ética.

VISÃO - Tornar-se padrão de excelência no ensino, pesquisa e extensão na área de Ciência e Tecnologia.

VALORES - Nas suas atividades, o IFCE valorizará o compromisso ético com responsabilidade social, o respeito, a transparência, a excelência e a determinação em suas ações, em consonância com os preceitos básicos de cidadania e humanismo, com liberdade de expressão, com os sentimentos de solidariedade, com a cultura da inovação, com ideias fixas na sustentabilidade ambiental.

As características, as finalidades e os objetivos do IFCE, como das demais instituições que integram a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), são definidos por meio de legislação específica, ou seja, a Lei n° 11.892/2008. Além disso, a Lei determina,

³ Resolução n° 14/2012 – aprova a revisão da missão, visão e valores do IFCE, disponível em https://ifce.edu.br/instituto/documentos-institucionais/resolucoes/2012/resoluo_n_14-2012.pdf/view

no art. 11, como deve ser a estrutura organizacional dos Institutos Federais que terão como órgão executivo a Reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores.

Além da legislação já mencionada, o IFCE rege-se pelos seguintes instrumentos normativos: Estatuto, Regimento Geral, Resoluções do Conselho Superior e Atos da Reitoria. O detalhamento da estrutura organizacional do IFCE, as competências das unidades administrativas e as atribuições dos respectivos dirigentes estão estabelecidas no seu Regimento Geral.

Dessa forma, de acordo com o Regimento Geral, a organização administrativa do IFCE compreende os Órgãos Colegiados, Os Órgãos Executivos e Administrativos, os *Campi*, a Auditoria Interna e a Procuradoria Federal.

Os Órgãos Colegiados compreendem: o **Conselho Superior**, órgão máximo do IFCE, de caráter consultivo e deliberativo; **Colégio de Dirigentes**, de apoio às decisões da Reitoria, de caráter consultivo; o **Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão**, órgão colegiado normativo e consultivo para as ações de Ensino, Pesquisa e Extensão; **Conselho Acadêmico**, órgão de caráter consultivo dos diversos *campi*, cujo objetivo é subsidiar-se com informações da comunidade, relativas a assuntos administrativos, de ensino, de pesquisa e de extensão, e avaliar as metas de atuação de sua política; **Conselho de Inovação**, órgão consultivo e deliberativo no âmbito da área de Inovação, subordinado à Reitoria, e inserido na estrutura do IFCE pela Portaria Nº 781/GR de 20/10/2015, tendo por finalidade subsidiar a Diretoria do Polo de Inovação de Fortaleza, quanto ao atendimento dos critérios de elegibilidade dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação e serviços tecnológicos a serem desenvolvidos pelo Polo.

Os Órgãos Executivos compreendem o Gabinete do Reitor; as Pró-reitorias, as Diretorias Sistêmicas e os Órgãos de Apoio e Assessoramento.

Os arts. 11 e 12 do Regimento Geral do IFCE estabelecem:

Art. 11 A Reitoria é o órgão executivo do IFCE, cabendo-lhe a administração, coordenação e supervisão de todas as atividades da Autarquia.

Art. 12 O IFCE será dirigido por um reitor, escolhido por via de consulta aos servidores do quadro ativo permanente (docentes e técnico-administrativos) e aos discentes matriculados, nomeado na forma da legislação vigente, para um mandato de 04 (quatro) anos, contados da data da posse, sendo permitida uma recondução.

Parágrafo único O ato de nomeação a que se refere o caput deste artigo levará em conta a indicação feita pela comunidade escolar, mediante consulta, nos termos da legislação vigente.

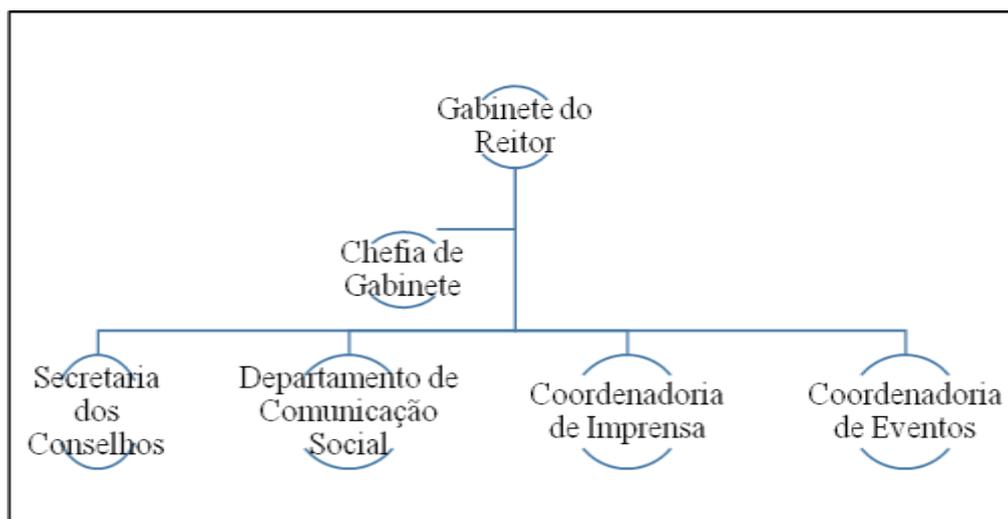


Figura 2 - Representação do Gabinete do Reitor, segundo o Organograma do IFCE.

A Reitoria possui 05 (cinco) Pró-reitorias com as seguintes denominações: Pró-Reitoria de Administração e Planejamento - PROAP, Pró-reitoria de Extensão - PROEXT, Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Inovação - PRPI, Pró-reitoria de Ensino - PROEN e Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP. Acerca das Pró-reitorias, assim define o art. 27 do Regimento Geral do IFCE.

Art. 27 As cinco Pró-reitorias, de que trata o Art.3º, serão dirigidas por pró-reitores designados pelo reitor, sendo órgãos executivos que planejam, superintendem, coordenam, fomentam e acompanham as atividades referentes às dimensões: ensino, pesquisa, extensão, administração e gestão.

Além de ser um órgão responsável pelas políticas administrativas e de planejamento do IFCE, a Pró-reitoria de Administração e Planejamento coordena e acompanha, nos diversos *campi*, as atividades de planejamento, orçamento, modernização administrativa, manutenção predial e de equipamentos, gestão de material e serviços, arquivo, contabilidade e finanças. (Regimento Geral do IFCE, art. 28)

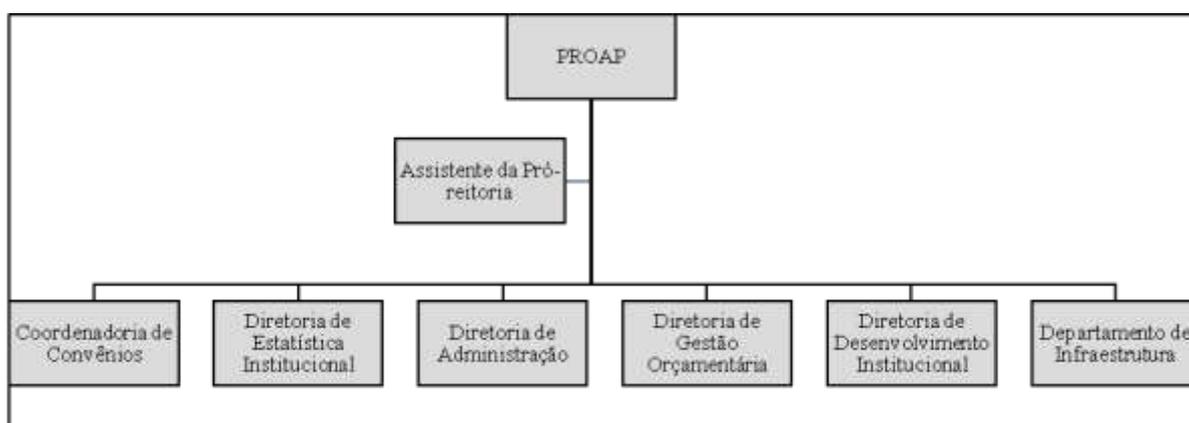


Figura 3 - Representação do organograma da Pró-reitoria de Administração e Planejamento (PROAP).

De acordo com o art. 41 do Regimento Interno do IFCE, a PRPI é o órgão responsável pela condução da pesquisa, pós-graduação e da inovação tecnológica no IFCE, em consonância com os princípios estatutários e regimentais, tendo sua composição, conforme representação abaixo.



Figura 4 – Composição da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação, e inovação (PRPI).

A Pró-reitoria de Ensino (PROEN), conforme art. 46 do Regimento Interno, tem como objetivos planejar, executar e acompanhar as políticas de ensino; formular diretrizes, de modo a integrar orgânica e sistemicamente o ensino no IFCE, em consonância com os princípios, objetivos e missão da Instituição e com as leis que regem o sistema educacional e, especificamente, a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, sendo composta por Departamentos e Coordenadorias, conforme figura.

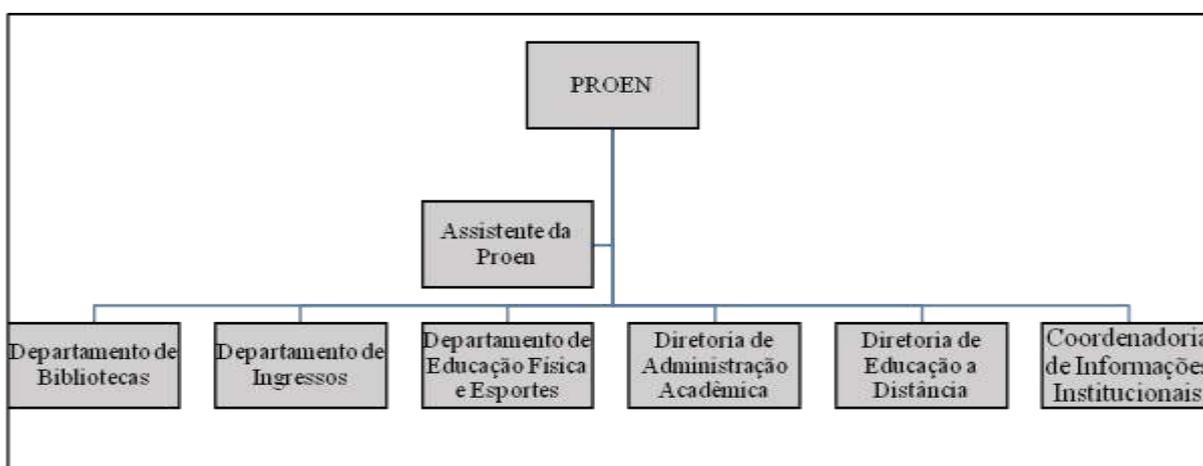


Figura 5 – Composição da Pró-reitoria de Ensino (PROEN).

A Pró-reitoria de Extensão, conforme art. 64 do Regimento Interno, tem como missão planejar, executar e acompanhar as políticas de extensão, formular diretrizes, de modo a promover a integração do conhecimento acadêmico e cultural, em parceria com a comunidade, permitindo uma relação transformadora entre o IFCE e a sociedade, sendo constituída da seguinte forma:

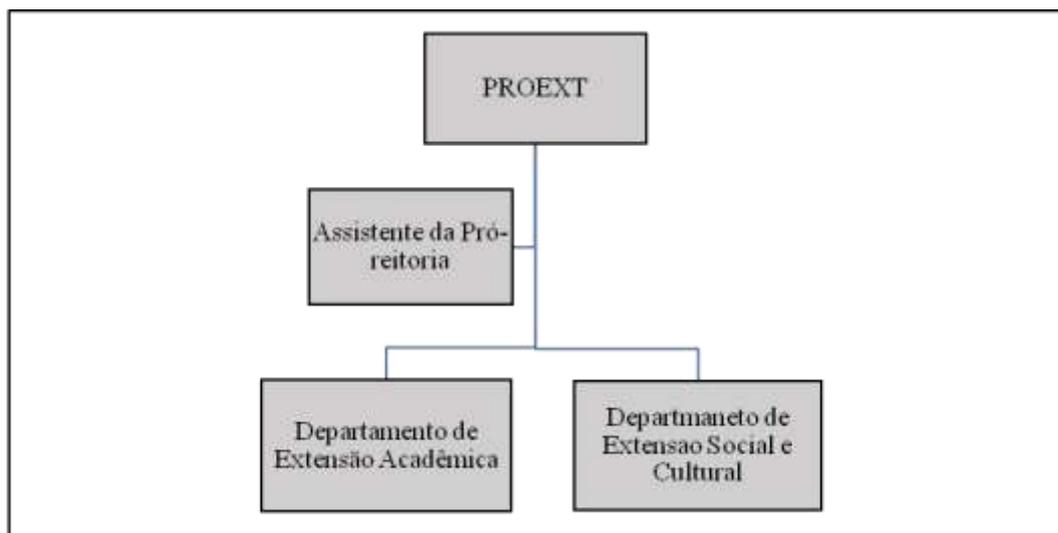


Figura 6 – Representação da Pró-reitoria de Extensão (PROEXT).

O art. 59 do Regimento Interno do IFCE especifica que a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) é um órgão seccional do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, subordinado ao Reitor e atua no assessoramento na área da gestão de pessoas do IFCE. A referida Pró-reitoria tem a seguinte composição:

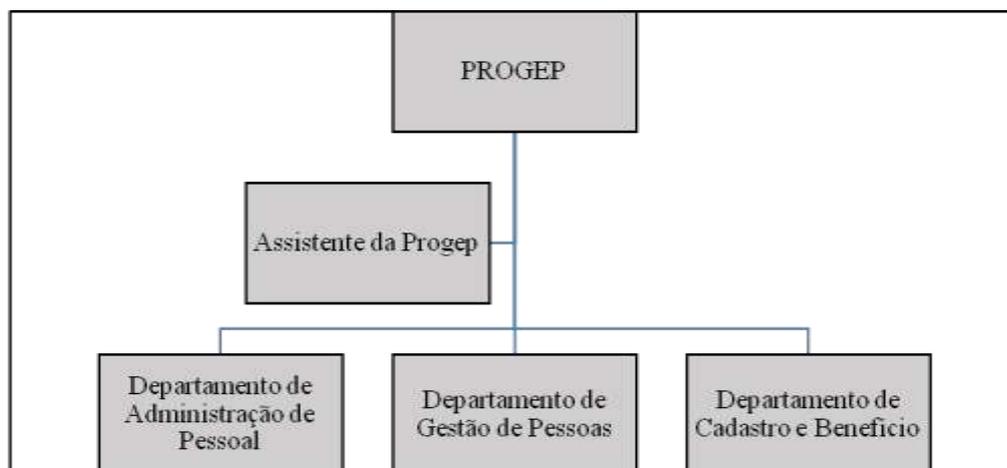


Figura 7 – Representação da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).

Ainda em relação aos órgãos executivos que compõem a organização administrativa do IFCE, destacamos as Diretorias Sistêmicas.

- Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação (DGTI) - responsável por promover a política de uso da Tecnologia da Informação, planejando, coordenando, supervisionando, e por dar assistência aos demais setores do IFCE.
- Diretoria de Assuntos Estudantis (DAE) – responsável por estabelecer as políticas e diretrizes, além de incentivar, planejar e acompanhar planos, programas e projetos, com vista a melhoria do desempenho acadêmico e desenvolvimento integral do estudante.

Como Órgãos de Assessoramento o IFCE conta com as Assessorias Especiais, a Assessoria de Relações Internacionais, o Departamento de Correição e Controle, a Ouvidoria Geral, a Comissão Própria de Avaliação, a Comissão de Ética, a Comissão Interna de

Supervisão do Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (CIS/PCCTAE), a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), além da Procuradoria Federal que atua junto ao IFCE, cujas atribuições encontram-se delineadas no Regimento Interno.

2.2.2 Aspectos da gestão de pessoas do IFCE

No setor público, a gestão de pessoas, por muitas vezes, exerce apenas as atividades meramente burocráticas. Todavia, faz-se necessário uma evolução para que se atinjam novos estágios de modo que haja uma integração efetiva entre a organização e os servidores (MARQUES, 2015).

Nesse aspecto, Bergue (2010, p. 18) destaca:

Gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direção desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo cotejo entre o desempenho efetivo e previsto com vistas às correções do processo.

No âmbito do IFCE, a Gestão de Pessoas, conforme mencionado anteriormente, é um órgão seccional do SIPEC, subordinado ao Reitor e que atua no assessoramento e execução da política de gestão de pessoas com observância aos dispositivos legais vigentes inerentes à área de pessoal, bem como as regulamentações interpostas pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG).

A unidade de gestão dos recursos humanos, a partir da criação do IFCE (Lei nº 11.892/2008), de Gerência de Recursos Humanos passa a ser denominada Diretoria de Gestão de Pessoas e, em 2013, por meio da Portaria nº 267/GR, referendada pela Resolução nº 40, 14/07/2015, foi transformada em Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), órgão de assessoramento direto do reitor responsável por planejar, coordenar, supervisionar e implementar as políticas de gestão de pessoas, inclusive pela proposição de normativos e orientação referentes às atividades de assistência, administração de pessoal e desenvolvimento dos servidores do Instituto Federal do Ceará.

Destaque-se, ainda, que as ações da PROGEP são sistêmicas e objetivam integrar as atividades na área de gestão de pessoas, entre os órgãos de recursos humanos com os subsistemas do Instituto, visando à obtenção da eficácia dos processos de trabalho para a consecução dos objetivos organizacionais. Partindo desse princípio, algumas ações são descentralizadas com os *campi*.

A composição da Pró-reitoria, bem como as atribuições tanto do Pró-reitor, quanto dos demais integrantes dos Departamentos e Coordenações estão dispostos no Regimento Geral do IFCE (RESOLUÇÃO nº 007/2016).

De acordo com o art. 61 do Regimento Geral do IFCE, compete ao Pró-reitor de Gestão de Pessoas:

- I. Assessorar permanentemente o reitor e os demais órgãos do IFCE em assuntos de sua área de atuação;
- II. atuar como consultor na gestão e implantação das políticas de recursos humanos de forma sistêmica;
- III. planejar e propor ações na área de sua competência;
- IV. apresentar até 15 (quinze) do mês subsequente, a contar do encerramento de cada trimestre, o relatório dos resultados obtidos nos

indicadores propostos no PDI e com metas prevista para o exercício, à PROAP;

V. delegar ao substituto legal competência específica, com anuência prévia do reitor;

VI. reunir dirigentes dos órgãos de sua jurisdição ou colateralidade para exame de assuntos técnicos e administrativos, quando julgar conveniente;

VII. coordenar e supervisionar as atividades exercidas pelos órgãos que lhe são subordinados;

VIII. propor normas e orientação em assuntos de sua competência, com vistas à padronização dos procedimentos administrativos no IFCE, observando os dispositivos legais;

IX. subsidiar a elaboração da proposta orçamentária, referente ao elemento de despesa de capacitação;

X. administrar a execução da ação orçamentária de capacitação, visando a atender aos objetivos institucionais;

XI. emitir parecer, informação e despacho, relativos a processos administrativos ou judiciais que se refiram a assuntos de sua competência;

XII. participar da elaboração de políticas da gestão de pessoas;

XIII. coordenar e executar as atividades subdelegadas pelo reitor;

XIV. comunicar-se, entender-se ou corresponder-se, diretamente, com quaisquer entidades ou autoridades públicas ou privadas, em assuntos de sua competência, exceto nos casos privativos do Reitor;

XV. apresentar anualmente até o dia 31 (trigésimo primeiro) do mês de janeiro à Reitoria o relatório do ano anterior, descrevendo as atividades da Pró-reitoria conforme modelo; e

XVI. coordenar as ações do dimensionamento da força de trabalho.

Para realizar as atividades próprias da gestão de pessoas, a Pró-reitoria é dividida em três departamentos: Departamento de Gestão de Pessoas (DGP); Departamento de Administração de Pessoal (DAP); Departamento de Cadastro e Pagamento (DCP).

Frise-se que as atividades de competência da gestão de pessoas são realizadas pelos Departamentos da PROGEP, os quais são subdivididos em coordenadorias e cujas atribuições estão dispostas no Regimento Geral do IFCE.

Assim, ao DGP compete, observado os dispositivos legais, coordenar a aplicação das políticas e gerir os processos de seleção, movimentação, avaliação e capacitação dos servidores do IFCE.

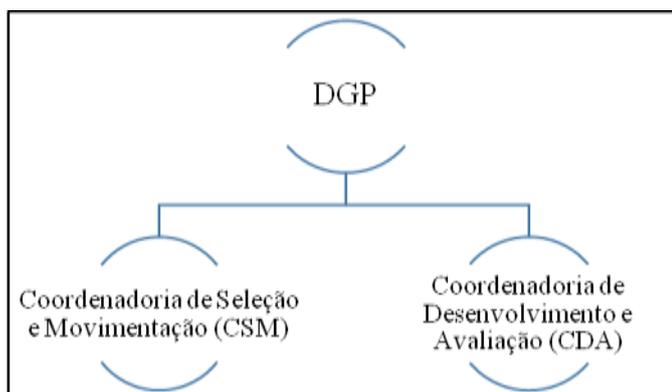


Figura 8 – Coordenadorias do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP)

O DAP tem por finalidade executar as políticas governamentais referentes à vigilância da saúde do servidor e gerir os processos de afastamento, aposentadoria e pensão dos servidores do IFCE, conforme previsto nas legislações vigentes.

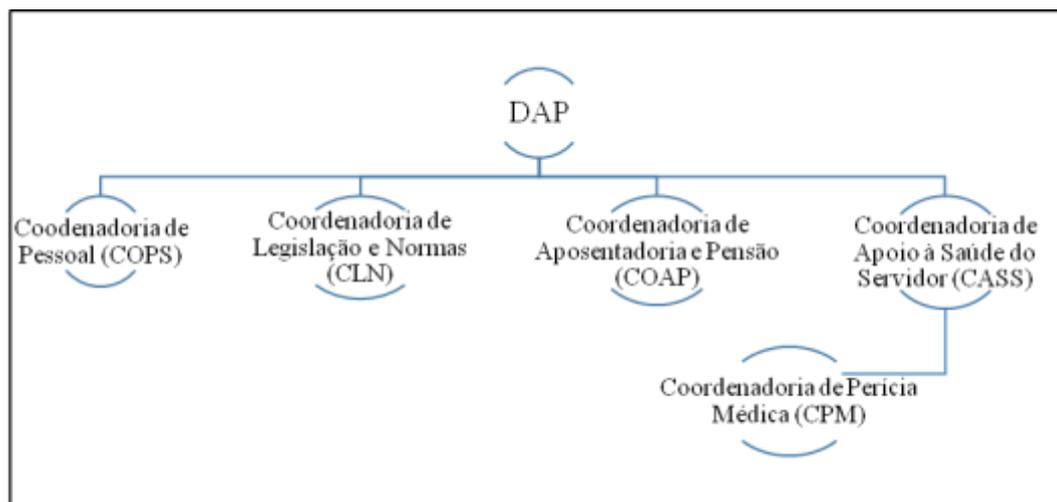


Figura 9 – Coordenadorias do Departamento de Administração de Pessoal (DAP)

Já ao DCP compete desenvolver, no âmbito do IFCE, medidas de aprimoramento dos procedimentos administrativos que tratam dos direitos, vantagens e benefícios dos servidores e acompanhar o planejamento do orçamento referente às despesas com pessoal.

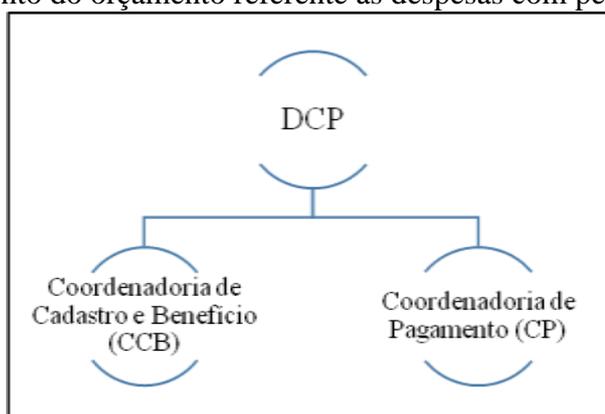


Figura 10 – Coordenadorias do Departamento de Cadastro e Pagamento (DCP)

Para fins de orientação aos servidores, a PROGEP disponibiliza uma série de documentos, entre normativos, resoluções e comunicados, sobre assuntos relativos às áreas de administração de pessoal e recursos humanos do IFCE.

Dessa forma, com o objetivo de divulgar os principais serviços oferecidos, estimular a participação da população e elevar o padrão dos serviços públicos prestados à sociedade agregando, assim, resultados significativos para o IFCE, a PROGEP publicou a Carta de Serviços da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas ao Cidadão⁴ na qual estão disponíveis, de forma detalhada, todos os serviços realizados pela Pró-reitoria e demais Departamentos e Coordenadorias.

A Carta de Serviços sugere, ainda, uma organização voltada para o processo de transformação com foco no cidadão e sustentado nos princípios fundadores das ações cotidianas, tais como: ética, responsabilidade, qualidade de vida no trabalho, efetividade, excelência, transparência, respeito, comprometimento, integridade, responsabilidade social, proatividade e integração.

⁴ Carta de Serviço da Progep ao Cidadão – disponível em <https://ifce.edu.br/progep/normas-e-resolucoes>

Ainda em relação à divulgação dos serviços prestados, a PROGEP, disponibiliza o Manual do Servidor⁵, documento destinado a favorecer o acesso dos Servidores Docentes e Técnico-administrativos em Educação às orientações atinentes a sua vida funcional, incluindo direitos e deveres e a indicação da legislação básica para cada situação específica.

A Gestão de Pessoas no âmbito do IFCE assume, portanto, posição estratégica, uma vez que, segundo Terabe e Bergue (2014), a gestão estratégica de pessoas, sob a perspectiva da administração pública, requer que a organização compartilhe a ideia de que a gestão de pessoas e tudo o que lhe seja afeto sejam elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração reconhecendo as pessoas como elemento central na organização.

2.2.3 O Plano de desenvolvimento institucional e a capacitação dos servidores

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)⁶ do Instituto Federal do Ceará, fruto de discussões coletivas e democráticas realizadas no âmbito da Reitoria e todos os *campi*, mais do que uma exigência legal, é um instrumento de gestão que aponta as diretrizes a serem seguidas rumo ao cumprimento da missão e ao alcance da visão da instituição. Além disso, como instrumento de planejamento estratégico estabelece as prioridades do IFCE para os eixos do ensino, extensão, pesquisa e gestão a ser realizado em período de 05 (cinco) anos.

Destaque-se, que a partir da criação dos Institutos Federais IFCE, por meio da Lei nº 11.892/2008, o IFCE apresentou o PDI para os seguintes períodos: 2009 – 2013 e 2014 – 2018.

Acerca dos objetivos e metas dispostas no PDI dos períodos mencionados, é oportuno frisar que estes foram definidos em conjunto com a comunidade interna do IFCE (Docentes, Técnico-administrativos e alunos) e estão classificados sob a ótica de 04 (quatro) perspectivas: Aluno, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Responsabilidade Orçamentária e Financeira.

Dessa forma, na Perspectiva do Aluno a ênfase é dada ao ensino, pesquisa e extensão; na dos Processos Internos os objetivos apontam para a melhoria dos processos já existentes e a implantação de processos inovadores; no que diz respeito à aprendizagem e crescimento, a ênfase é dada à promoção, crescimento e modernização do capital físico e intelectual; já na perspectiva da Responsabilidade Orçamentária e Financeira o objetivo é voltado para a aplicação adequada dos recursos disponíveis.

Para atender às perspectivas apresentadas, os objetivos e metas do PDI priorizam a excelência dos processos administrativos, a valorização dos servidores, bem como a utilização dos recursos públicos com responsabilidade de modo a proporcionar à sociedade uma instituição de ensino capaz de modificar a vida das pessoas mediante o acesso ao ensino básico, profissional e superior gratuito e de qualidade, por meio de uma infraestrutura adequada e de recursos humanos qualificados.

Em se tratando da capacitação/qualificação dos Servidores, o PDI do IFCE destaca que o processo permanente de qualificação e aperfeiçoamento de servidores transcende a perspectiva de apenas treiná-los para o desempenho correto de suas funções. Numa visão mais moderna, esse processo visa propiciar condições para que o Servidor se desenvolva, numa interação ativa de sua própria vida com o ambiente organizacional.

⁵ Manual do Servidor – disponível em <https://ifce.edu.br/servidores/manual-do-servidor>

⁶ Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – disponível em <https://ifce.edu.br/instituto/documentos-institucionais#section-5>

Dessa forma, o PDI referente ao período de 2009/2013, determina metas a serem cumpridas até o mês de dezembro de 2013, referentes à qualificação dos Servidores das Carreiras Docente e Técnico-administrativos em Educação (TAE), distribuídas da seguinte forma: 78 docentes qualificados em nível de mestrado e 64 em nível de doutorado; 57 TAE qualificados em nível de mestrado e 24 em nível de doutorado. Destaque-se, porém, que no PDI em apreço não estão detalhadas as metas para graduação e pós-graduação *lato sensu*, estando inseridas nas metas referentes ao tema qualificação e requalificação que diz respeito não só aos cursos de educação formal, mas também os de curta duração.

Já os objetivos e metas do IFCE referentes à qualificação dos Servidores, propostas no PDI referente ao período de 2014/2018, estão dispostas na perspectiva de aprendizagem da seguinte forma:

- ✓ Objetivo: Promover a qualificação e capacitação do quadro de Servidores.

PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO					
INDICADORES	METAS				
	2014	2015	2016	2017	2018
Docentes e/ou pesquisadores enviados ao exterior	15	19	27	31	32
Docentes e/ou pesquisadores recebidos do exterior	08	09	14	16	18
Técnicos administrativos enviados ao exterior	05	09	12	16	18
Técnicos administrativos recebidos do exterior	03	04	07	07	08
Servidores qualificados em curso de nível superior	85	104	115	83	73
Participação de servidores em congressos e seminários de sua área de atuação.	238	269	275	270	279
Servidores capacitados e/ou aperfeiçoados	315	339	367	366	361

Figura 11 – Servidores qualificados em cursos de nível superior (PDI/IFCE, 2013-2018)

- ✓ Objetivo: Capacitar os Servidores em cursos de pós-graduação.

PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO					
INDICADORES	METAS				
	2014	2015	2016	2017	2018
Realização de Exames Médicos	2.000	500	2.000	500	2.000
Implantação do Programa Qualidade de Vida nos campi	10	04	-	-	-
Realização de Atividades Desportivas e Educativas	33	34	38	38	41
Quantidade de qualificações para Técnicos Administrativos em nível de Especialização	76	77	70	73	74
Quantidade de qualificações para Técnicos Administrativos em nível de Mestrado/Doutorado	48	41	54	52	55
Quantidade de qualificações para professores em nível de Mestrado	61	52	65	59	60
Quantidade de Professores com Doutorado	131	140	161	169	130
Quantidade de Professores com Pós-Doutorado	10	17	30	38	46
Admissão de Servidores	537	282	252	129	82

Figura 12 – Servidores qualificados em cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) (PDI/IFCE, 2013-2018)

Frise-se, todavia, que o indicador referente a Servidores qualificados em cursos de nível superior diz respeito apenas à carreira dos Técnico-administrativos em Educação, uma vez que para o provimento do cargo de Professor, a exigência inicial é apresentação de cursos de nível superior.

Destaque-se, ainda, que para viabilizar o cumprimento das metas estabelecidas no PDI referentes à qualificação dos Servidores, faz-se necessário prover as condições e oportunidades necessárias, isto é, fortalecer as Políticas de Capacitação, tema a ser tratado no item seguinte.

2.2.4 Políticas específicas de capacitação do IFCE

Pelos conceitos que utiliza, o Decreto nº 5.507/2006 é inovador uma vez que considera capacitação como um processo permanente de aprendizagem para o desenvolvimento tanto das competências institucionais como dos servidores com vistas à melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público.

Nesse contexto, as Políticas de Capacitação, conforme já mencionado, dizem respeito às condições e oportunidades que a instituição disponibiliza, seja por iniciativa própria ou em decorrência da legislação, para possibilitar o crescimento profissional dos servidores.

Todavia, antes de discorrer sobre as Políticas de Capacitação, é importante contextualizar a Carreira dos Servidores. Assim, no âmbito do IFCE, os Servidores são divididos em duas categorias: Docentes e Técnico-administrativos em Educação.

Assim, a Carreira dos Docentes é regida pela Lei nº 12.772/2012 a qual dispõe sobre o Plano de Carreira do Magistério Federal, dentre os quais destaca-se o cargo de Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), cujas atividades acadêmicas são próprias da educação básica e da educação profissional e tecnológica (BRASIL, 2012).

A Lei supramencionada determina que o desenvolvimento na Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) ocorrerá mediante progressão funcional e promoção, observado o interstício de 24 meses e mediante aprovação em avaliação de desempenho.

Para fins de valorização da carreira a Lei nº 12.772 apresenta a possibilidade de percepção de Retribuição por Titulação (RT).

Art. 17. Fica instituída a RT, devida ao docente integrante do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal em conformidade com a Carreira, cargo, classe, nível e titulação comprovada, nos valores e vigência estabelecidos (BRASIL, 2012).

Dessa forma, a estrutura remuneratória do Plano de Carreira e Cargos do Magistério Federal é constituída pelo vencimento básico e Retribuição por Titulação (BRASIL, 2012).

Além da Retribuição por Titulação, o Professor EBTT, de posse de diploma ou certificado específico e atendido os requisitos necessários, fará jus a processo de aceleração da promoção de qualquer nível da Classe D I para o nível 1 da Classe D II, pela apresentação do título de especialista e de qualquer nível das Classes D I e D II para o nível 1 da Classe D III, pela apresentação de título de mestre ou doutor (BRASIL, 2012).

Assim, em se tratando de qualificação/titulação e de acordo com as informações do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), atualmente, a situação dos servidores ocupantes do cargo de Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, no âmbito do IFCE, apresenta-se da seguinte forma:



Figura 13 – Representação da titulação dos servidores do IFCE - Carreira EBTB (SUAP, 2018)

A Carreira dos Técnico-administrativos em Educação (TAE) é regida pela Lei nº 11.091/2005, que 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. Na referida Lei consta a distribuição dos cargos por nível de classificação e requisitos para ingresso. Assim, de acordo com o cargo e nível de classificação exigem-se para investidura as seguintes escolaridades: ensino fundamental, ensino médio, médio profissionalizante ou curso superior (BRASIL, 2005).

O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á por meio da Progressão por Capacitação, decorrente da obtenção de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida; e por meio da Progressão por Mérito Profissional, após aprovação em avaliação de desempenho. Em ambos os casos, deverá ser respeitado o interstício previsto na legislação (BRASIL, 2005).

A Lei contempla, ainda, a possibilidade de Incentivo à Qualificação para os servidores que possuem educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular. O percentual de Incentivo à Qualificação, que varia de 10% a 75%, leva em consideração a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ou indireta ao ambiente organizacional de atuação do servidor (BRASIL, 2005).

Dessa forma, no que diz respeito à titulação dos servidores da carreira TAE, no âmbito do IFCE, a partir das informações do SUAP, apresentam a seguinte situação:



Figura 14 – Representação da titulação dos servidores do IFCE - carreira TAE (SUAP, 2018)

É oportuno observar, ainda, que os servidores de ambas as carreiras são regidos pela Lei 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Em relação à capacitação, de acordo com as leis que disciplinam as Carreiras dos Docentes e Técnico-administrativos em Educação (TAE), uma das possibilidades de valorização do servidor é a qualificação por meio de cursos de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*. Cabe ao IFCE, portanto, incentivar e garantir a participação dos servidores nos referidos cursos, de modo a atingir as metas estabelecidas no PDI.

Nessa perspectiva é que o Conselho Superior (CONSUP) aprovou a Resolução nº N° 003, de 29 de janeiro de 2018 que trata da Política de Desenvolvimento de Pessoal (PDP) do IFCE, cujas diretrizes são as definidas no Decreto nº 5.507/2006, dentre as quais pode-se destacar “Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais”.

Quanto aos objetivos, a PDP do IFCE destaca em seu art. 2º:

- I -Melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II. Desenvolver permanentemente o servidor público;
- III. Adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição, tendo como referência o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e o Projeto Pedagógico Institucional - PPI;
- IV. Divulgar e gerenciar as ações de capacitação;
- V. Racionalizar e garantir efetividade dos gastos com capacitação.

Em relação às linhas de desenvolvimento, o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores do IFCE, segundo a Resolução nº 003/2018, contempla a iniciação ao serviço público, a formação geral, a educação formal, o desenvolvimento da gestão, a inter-relação entre ambientes, além do desenvolvimento específico.

No que tange à qualificação, a supracitada Resolução apresenta como conceito:

Qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal (educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação, entendidos como educação básica e educação superior), por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira, quais sejam: educação básica, graduação, especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado, estágio curricular e estágio profissional.

Nesse sentido, possibilitar que o servidor se qualifique em termos de graduação e pós-graduação está inserido na linha de desenvolvimento de Educação Formal que de acordo com a Resolução nº 003/2018, art. 7º, tem como objetivo a implementação de ações que contemplem todos os níveis da educação formal. Para isso, apresenta como apoio, ou seja, como Política de Capacitação as seguintes possibilidades: o incentivo à Educação Formal, independentemente da escolaridade exigida para o cargo; a concessão de incentivo financeiro; a liberação para estudo; horário de estudante; e redução da carga horária.

Observa-se, portanto, que as políticas específicas de capacitação do IFCE estão dimensionadas na Resolução nº 003/2018 e têm amparo na legislação que trata das Carreiras dos Servidores. Assim, observado as normas vigentes, o servidor fará jus aos seguintes incentivos:

- Liberação para Estudo: o servidor poderá, a critério da administração, respeitada a legislação e sem prejuízo da remuneração, afastar-se do cargo para cursar

mestrado ou doutorado, conforme estabelecido nas Leis que regem as carreiras Docente e TAE, bem como no Decreto 5.507/2006. O afastamento poderá ser integral ou parcial.

- Licença para Capacitação: o servidor poderá, após cada quinquênio de efetivo exercício, a critério da administração e sem prejuízo da remuneração, afastar-se do cargo por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional. Destaque-se que a Licença para capacitação pode ser utilizada para a escrita de dissertação ou tese. (BRASIL, 1990; BRASIL, 2006).
- Horário Especial de Estudante: concedido ao servidor, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo, porém exigida a compensação de horário de acordo com a duração semanal de trabalho. (BRASIL, 1990).
- Redução de carga horária – respeitada a legislação, o servidor poderá pleitear redução de carga horária, sem a necessidade de compensação, para participar de cursos de pós-graduação. Destaque-se, contudo, que a redução de carga horária para os Docentes diz respeito à quantidade de horas semanais em sala de aula (Resolução nº 39, de 22 de agosto de 2016); em relação aos TAEs a redução de carga horária se dá por meio do afastamento parcial (Resolução nº 003/2018).
- Incentivo Financeiro: o servidor fará jus ao incentivo financeiro, na modalidade de ressarcimento, para participação em cursos de graduação e pós-graduação, observado os critérios estabelecidos na Resolução nº 003/2018.

Acerca do desenvolvimento de pessoal atrelado às Políticas de Capacitação, Bergue (2010, p.482) assevera:

A formulação de uma política de qualificação de pessoas, depende não somente do despertar do gestor público para a necessidade e para o impacto potencial da sua consecução, mas para o efetivo impulso orientado para a correspondente decisão política de investir. (...) Nesses casos, a administração cria programas essencialmente voltados para o seguimento de desenvolvimento de pessoas, definindo, fundamentalmente, diretrizes gerais de atuação, condições de dispensa de horário e financiamento dos cursos, cabendo ao agente a busca da instituição promotora e demais procedimentos de admissão e participação.

Em se tratando das ações de Desenvolvimento de Pessoal, destaque-se, ainda, que estas, no âmbito da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, ficam a cargo da Coordenadoria de Desenvolvimento e Avaliação (CDA) que dentre as atribuições elencadas no Regimento Geral do IFCE destaca-se a de “coordenar as atividades de capacitação e avaliação de desempenho dos servidores”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentamos nesse tópico os procedimentos utilizados para delimitação e caracterização da fonte dos dados utilizados para operacionalização da pesquisa que à luz de Lakatos e Marconi (2003) é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Para Pradonov e Freitas (2013), a pesquisa científica é uma atividade humana, cujo objetivo é conhecer e explicar os fenômenos, fornecendo respostas às questões significativas. Contudo, para que não seja confundida como uma simples indagação ou apenas abordagens exploratórias deve percorrer as seguintes etapas: a) preparação da pesquisa: seleção, definição e delimitação do tópico ou problema a ser investigado; planejamento de aspectos logísticos para a realização da pesquisa; formulação de hipóteses e construção de variáveis; b) trabalho de campo (coleta de dados); c) processamento dos dados (sistematização e classificação dos dados); d) análise e interpretação dos dados; e) elaboração do relatório da pesquisa.

Partindo dessas premissas, para o desenvolvimento do presente trabalho (levantamento dos dados) foram utilizadas as seguintes estratégias de investigação: levantamento de material bibliográfico e análise documental.

3.1 Delimitação do Universo da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Ceará e compreendeu a análise da Política de Capacitação em nível de graduação e pós-graduação destinada aos servidores docentes e técnico-administrativos em educação como instrumento diferencial, tanto para a qualificação destes, quanto para o alcance dos objetivos institucionais.

Pradonov e Freitas (2013) asseveram que a pesquisa científica possibilita o aprofundamento de um determinado assunto e que o produto deve contribuir para o avanço do conhecimento de modo a possibilitar a intervenção.

Assim, para obter as informações propostas delimitou-se o universo da pesquisa, o qual foi constituído pelos servidores que concluíram cursos de graduação e pós-graduação no período de janeiro/2013 a dezembro/2016, os quais foram identificados a partir das portarias de concessão de Incentivo à Qualificação (IQ) e Retribuição por Titulação (RT), publicadas no Boletim de Serviço⁷ da Instituição.

3.2 Desenvolvimento da Pesquisa

Para maior clareza em relação ao desenvolvimento, Pradonov e Freitas (2013) destacam que as pesquisas podem ser classificadas de acordo com a natureza, os objetivos e os procedimentos.

⁷ O Boletim de Serviço, previsto na Lei nº 4.965, de 05/05/1966, é instrumento utilizado para dar ao público conhecimento dos atos editados no âmbito do Instituto Federal do Ceará, atendendo ao princípio da publicidade, prescrito no art. 37 da Constituição Federal. Seu conteúdo está organizado em conformidade com os assuntos administrativos rotineiros da Instituição. Disponível em <http://ifce.edu.br/instituto/documentos-institucionais/boletim-de-servicos>.

Dessa forma, a pesquisa proposta foi delineada da seguinte forma: natureza; objetivos propostos; procedimentos técnicos; abordagem do problema; e análise dos dados (resultados e discussão).

3.2.1 Natureza

Quanto à natureza, pode-se classificar a presente pesquisa como aplicada uma vez que gerou conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e envolveu verdades e interesses locais.

3.2.2 Objetivos propostos

Em relação aos objetivos a pesquisa caracterizou-se como descritiva já que a pesquisadora apenas registrou e descreveu os fatos observados sem interferir neles.

Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador. aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade (...) Uma das características mais significativas das pesquisas descritivas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática (Pradonov e Freitas 2013, p. 52 e 53).

Assim, para o desenvolvimento da pesquisa foi realizada a observação sistemática e as informações foram compiladas a partir dos documentos da Instituição que tratam do assunto em pauta, ou seja, a política de capacitação do IFCE em nível de graduação e pós-graduação.

3.2.3 Procedimentos técnicos

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos Pradonov e Freitas (2013) esclarecem que para a realização de uma pesquisa é fundamental estabelecer um caminho a prosseguir, ou seja, o delineamento, que se caracteriza pelo planejamento, no qual devem estar inseridas além dos aspectos relacionados à diagramação e formatação, a análise e interpretação de coleta de dados. Tudo isso, levando-se em consideração o ambiente em que são coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas. Os autores destacam, ainda, dois grandes grupos de delineamentos:

[...] aqueles que se valem das chamadas fontes de papel (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa ex-postfacto, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante). (Pradonov e Freitas, 2013. p. 54)

Ponderando acerca do delineamento ora proposto, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

Inicialmente foi realizada a pesquisa do material bibliográfico com a finalidade de fundamentar e estruturar os conceitos acerca do tema abordado.

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações (Lakatos e Marconi (2003, p. 158).

Em seguida o trabalho compreendeu a análise dos documentos pertinentes ao tema: legislação inerente às carreiras docente e técnico-administrativos em educação, bem como os documentos institucionais e Portal da Transparência.

Acerca da pesquisa documental, Lakatos e Marconi (2003) asseveram que esta é a fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Esse tipo de pesquisa pode ser realizada no momento em que o fato ou fenômeno ocorre ou depois.

Em relação aos documentos institucionais, foi analisado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no que se refere às Políticas de Capacitação em relação à qualificação dos servidores em nível de graduação e pós-graduação, bem como às metas propostas para o período objeto da pesquisa, ou seja, 2013 a 2016.

Quanto às Políticas de Capacitação dos servidores do IFCE a análise foi realizada a partir dos documentos constantes do Assentamento Funcional Digital (AFD), instituído por meio da Portaria Normativa/SRH nº 03 de 18 de novembro de 2011, na qual estabelece orientação aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos procedimentos relativos à organização, digitalização e armazenamento dos assentamentos funcionais. O AFD é um dossiê em mídia digital, composto por documentos funcionais, digitais ou digitalizados, considerado fonte primária das informações dos servidores vinculados aos órgãos do SIPEC. (<https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/assentamento-funcional-digital>).

O acesso ao AFD se deu por meio de preenchimento de formulário próprio e encaminhado ao Gestor de Acesso Setorial do IFCE, no caso o Pró-reitor de Gestão de Pessoas, para liberação de acesso com nível de Operador AFD.

Nos documentos constantes do Assentamento Funcional foram verificadas a formação acadêmica dos servidores, a título de graduação e pós-graduação, no recorte temporal estabelecido no presente trabalho, visando ainda, verificar o alcance das metas estabelecidas no PDI, bem como a pertinência com as atribuições profissionais dos servidores.

Além do acesso ao AFD foram empregados como instrumentos de pesquisa sobre a situação funcional dos servidores do IFCE o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE, a partir do qual foi realizada uma extração/relatório com as seguintes informações: servidor, cargo/nível, gênero e formação acadêmica.

Recorreu-se, ainda, ao Sistema Unificado da Administração Pública - SUAP, no qual todos os processos relativos à vida funcional dos servidores do IFCE são protocolizados. A partir desse sistema, extraiu-se um relatório que possibilitou identificar os servidores que concluíram graduação e pós-graduação, no período objeto da presente pesquisa, 2013 a 2016, bem como as solicitações inerentes às ações (Políticas de Capacitação) que possibilitaram os servidores realizarem e concluírem os cursos.

De posse do relatório supra mencionado, foi analisado, por meio do AFD, os processos referentes à qualificação dos servidores, a partir dos quais foi possível identificar as Políticas

de Capacitação do IFCE que possibilitaram a conclusão dos cursos de graduação e pós-graduação.

3.2.4 Abordagem do problema

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa ora apresentada foi caracterizada como qualitativa uma vez que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 70)

“Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão. (...) as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador.”

3.2.5 Análise dos dados

Em relação à análise dos dados, Mazzotti-Alves e Gewandsznajder (p.170), asseveram que

Pesquisas qualitativas tipicamente geram um enorme volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos. Isto se faz através de um processo continuado em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado. Este é um processo complexo, não-linear, que implica um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados que se inicia já na fase exploratória e acompanha toda a investigação...

Partindo dessa premissa, e para atender os objetivos propostos, os dados obtidos na presente pesquisa, por meio da análise dos documentos, foram compilados em planilha Excel, na qual constaram os cursos de graduação e pós-graduação concluídos pelos servidores Técnico-administrativos em Educação e Docentes no período de 2013 a 2016, com suas respectivas áreas.

De posse dos referidos dados, estes foram organizados da seguinte forma:

- a) Docentes: foram mapeados os cursos de Pós-graduação *lato e stricto sensu* identificando as áreas de formação.
- b) Técnico-administrativos: foram mapeados os cursos de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu* identificando as respectivas áreas.

A partir desses dados, foram identificadas as áreas de maior ênfase em relação à qualificação dos servidores. Esses dados foram dispostos na pesquisa por meio de gráficos.

Os dados em relação às Políticas de Capacitação implementadas no IFCE e que possibilitaram a qualificação dos servidores foram compilados em planilha Excel e posteriormente em gráficos, apontando, assim, os mecanismos que mais se destacaram e, por conseguinte, contribuíram para os objetivos propostos.

Os dados apresentados foram, ainda, analisados à luz do PDI de modo que foi possível fazer um comparativo entre as metas estabelecidas e o cumprimento destas.

Além disso, a análise levou em consideração o referencial teórico acerca das Políticas de Capacitação de Servidores no âmbito da Administração Pública Federal.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste item, estão dispostos os resultados obtidos na investigação, cujo desdobramento se deu a partir da elaboração e fundamentação dos objetivos específicos propostos. Espera-se que os resultados atinjam o foco principal que é analisar as Políticas de Capacitação, a título de graduação/pós-graduação, dos servidores técnico-administrativos e Docentes do IFCE, no período de 2013 a 2016, considerando os objetivos institucionais e a formação/qualificação dos servidores.

Dessa forma, os resultados estão sistematizados da seguinte forma: 5.1 Perfil dos participantes da pesquisa; 5.2 Políticas de Capacitação que possibilitaram a qualificação dos servidores; 5.3 formação acadêmica dos servidores; 5.3.1 formação acadêmica dos servidores Técnico-administrativos em Educação a título de graduação e pós-graduação; 5.2.2 Formação acadêmica dos servidores docentes a título de pós-graduação; e 5.4 Análise das Metas propostas no PDI.

4.1 Perfil dos Participantes da Pesquisa

A expansão da Educação Profissional possibilitou ao Instituto Federal do Ceará a abertura de novos *campi* e, conseqüentemente, o provimento de cargos das carreiras Docente e Técnico-administrativo em Educação (TAE), cujos direitos e responsabilidades estão dispostos no plano de carreira de ambos. Assim, em dezembro/2016, de acordo com as informações do SIAPE, o quadro de pessoal do IFCE constava de um total de 2.826 servidores, sendo 1.425 da carreira TAE e 1.401 da carreira Docente.

Nos respectivos planos de carreiras, além da progressão e promoção funcional é possibilitado ao servidor a qualificação em nível de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*.

Assim, os participantes da presente pesquisa foram identificados a partir das portarias de concessão de Incentivo à Qualificação (Carreira TAE) e Retribuição por Titulação (Carreira Docente), referente ao período de 2013 a 2016, publicadas no Boletim de Serviço do IFCE e correspondeu a um total de 361 Servidores ocupantes dos cargos da Carreira dos Técnico-administrativos em Educação e 312 Servidores ocupantes da Carreira Docente o que equivale a um percentual de 25,3% e 22,3%, respectivamente, do total geral de servidores em dezembro/2016.

Tabela 1 – Quantidade/percentual de servidores participantes da pesquisa

Carreira	Total de servidores em dez/2016	Total de Servidores participantes da pesquisa (2013-2016)	Percentual de participantes em relação à quantidade de servidores dez/2016
TAE	1.425	361	25,3
DOCENTE	1.401	311	22,2

Os servidores pesquisados foram divididos por gênero.

Assim, em relação aos TAE, dos 361 Servidores pesquisados, 200 destes são do sexo feminino o que corresponde a um percentual de 55,4% e 161 Servidores são do sexo masculino, correspondendo a 44,6%.

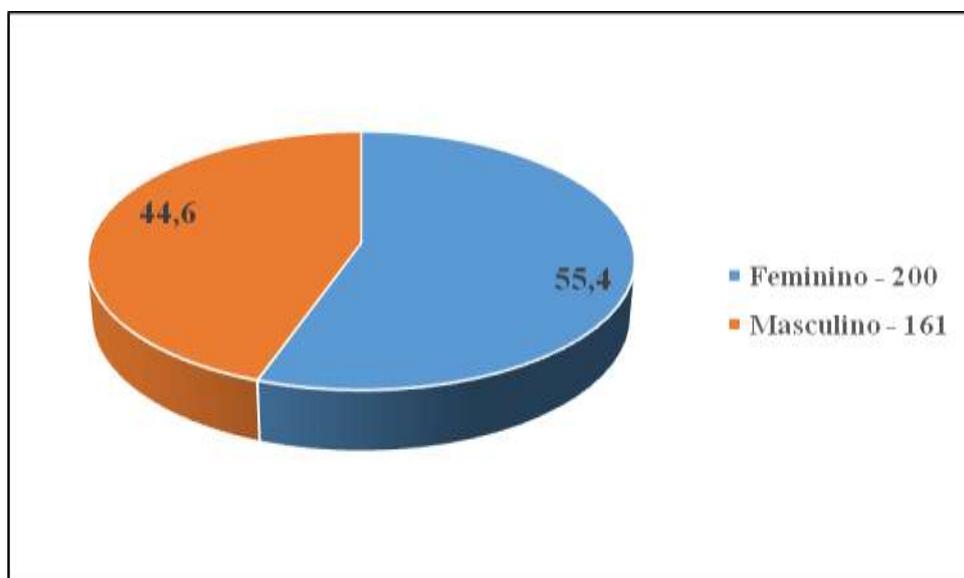


Figura 15 – Participantes da pesquisa por gênero – Carreira Técnico-administrativos em Educação (TAE).

Quanto ao gênero dos participantes da pesquisa referente à Carreira dos Servidores Docentes, destaca-se que dos 312 pesquisados, 118 são do sexo feminino o que corresponde a um percentual de 37,9% dos pesquisados; e 200 são do sexo masculino, correspondendo ao percentual de 62,1% dos pesquisados.

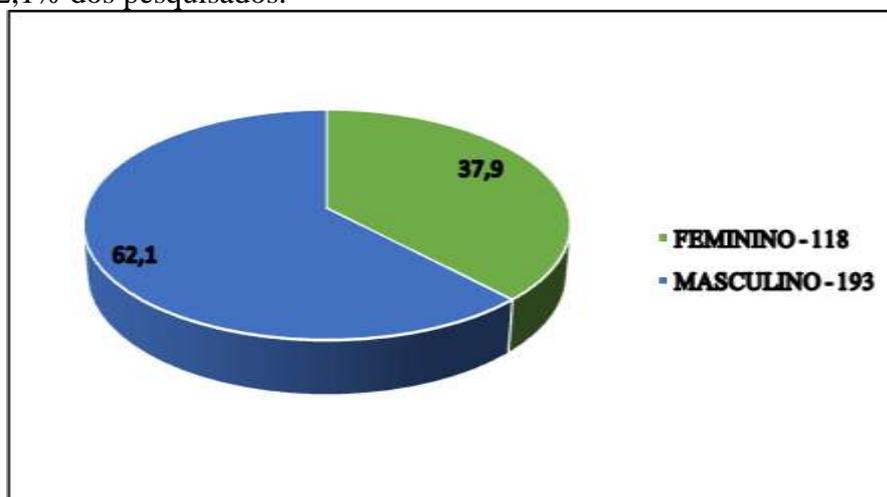


Figura 16 - Participantes da pesquisa por gênero – Carreira Docente

Os participantes foram pesquisados em relação à formação acadêmica, assim, de acordo com a análise, verificou-se que dos 361 Servidores da Carreira TAE participantes da pesquisa, 96 concluíram graduação; 204 concluíram pós-graduação *lato sensu* (especialização); 84 concluíram pós-graduação *stricto sensu* (mestrado); e 08 concluíram pós-graduação *stricto sensu* (doutorado), conforme dados da figura 17.

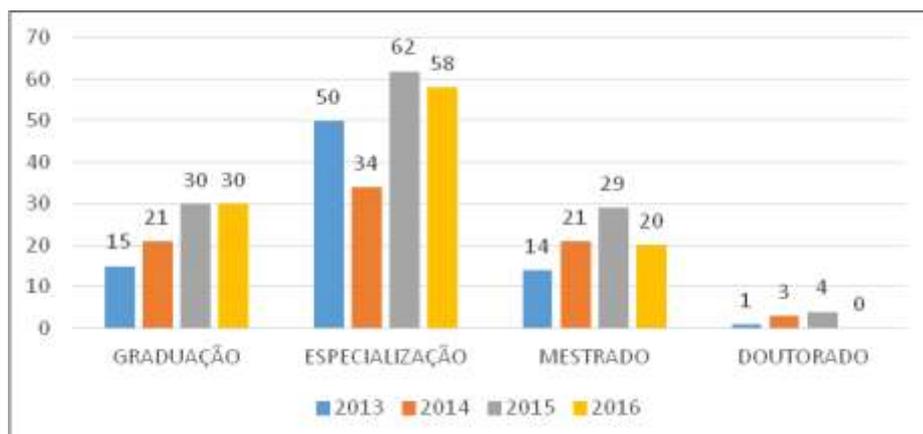


Figura 17 – Servidores da Carreira TAE qualificados no período de 2013-2016.

A partir das informações, observa-se que o ano de 2015 houve uma maior quantidade de servidores qualificados em relação aos demais anos.

Todavia, considerando os dados apresentados na figura 17, observa-se que a quantidade de Servidores com graduação, especialização, mestrado e doutorado totaliza 392, número superior ao da amostra, isto é, 361 Servidores pesquisados. Verifica-se, portanto, uma diferença de 31 Servidores. Esse fato se dá em virtude da possibilidade de o mesmo Servidor, a depender do interesse e da oportunidade, qualificar-se em mais de um nível ao longo da Carreira, o que caracteriza-se como desenvolvimento permanente.

Assim, no período da pesquisa (2013 a 2016), dos 361 Servidores pesquisados, 31 destes, qualificaram-se em mais de um nível, da seguinte forma: 21 Servidores concluíram graduação e pós-graduação *lato sensu*; e 10 Servidores concluíram pós-graduação *lato sensu* e pós-graduação *stricto sensu*, conforme disposto na figura 18.



Figura 18 – Qualificações ao longo da carreira (desenvolvimento permanente) - TAE

O Decreto nº 5.707/2006 que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional traz orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Para Lima (2007), portanto, oferecer um serviço público eficiente, eficaz e de qualidade ao cidadão pressupõe a valorização do servidor adquirida por meio da autonomia, das oportunidades de aprendizado, do fortalecimento das potencialidades, ou seja do desenvolvimento permanente.

Em se tratando da Carreira Docente, verificou-se, após análise, que dos 311 Servidores (tabela 1) que compuseram a amostra da pesquisa, 42 concluíram pós-graduação *lato sensu* (especialização); 169 concluíram pós-graduação *stricto sensu* (mestrado); e 108 concluíram pós-graduação *stricto sensu* (doutorado), dados apresentados na figura 19.

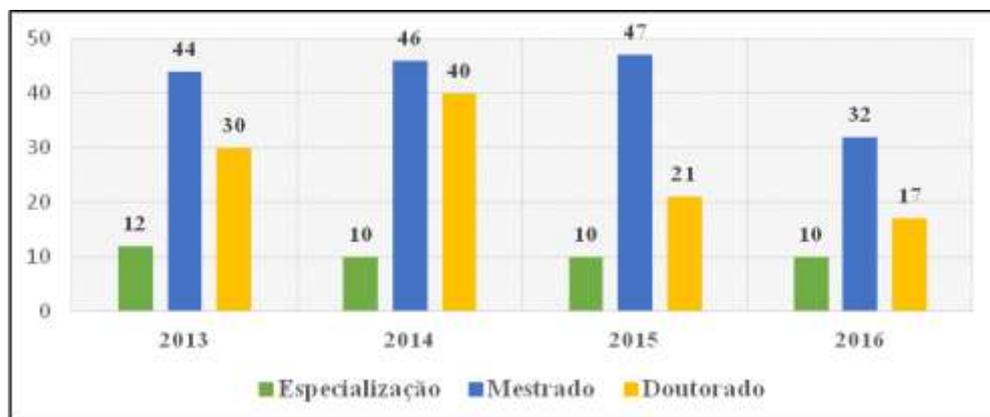


Figura 19 – Servidores da Carreira docente qualificados no período de 2013 a 2016.

A partir dos dados apresentados, constatou-se que a quantidade de servidores da Carreira Docente com pós-graduação *lato sensu* (especialização) e pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) totaliza 319, número superior ao da quantidade de participantes constantes da tabela 1, ou seja, 311 Servidores pesquisados.

Verifica-se, portanto, uma diferença de 08 Servidores. A exemplo da carreira TAE, esse fato se dá em virtude da possibilidade de o mesmo servidor qualificar-se em mais de um nível ao longo da Carreira, o desenvolvimento permanente.

Partindo desse princípio, constatou-se que no período objeto da pesquisa (2013 a 2016), dos 312 servidores da Carreira Docente pesquisados, 08 destes, qualificaram-se em mais de um nível, da seguinte forma: 06 Servidores concluíram pós-graduação *lato sensu* e pós-graduação *stricto sensu* (mestrado); e 02 Servidores concluíram pós-graduação *stricto sensu* (mestrado) e pós-graduação *stricto sensu* (doutorado), conforme disposto na figura 20.

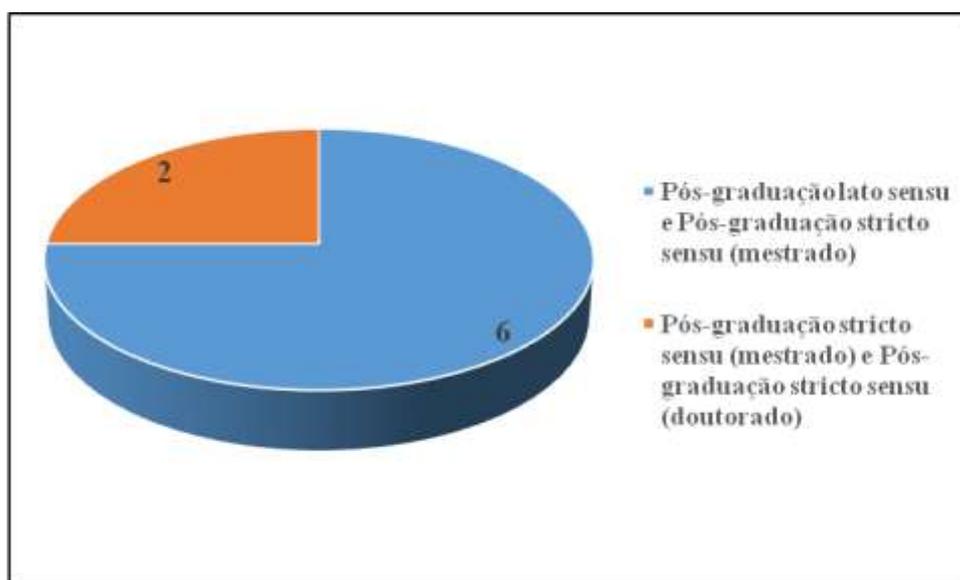


Figura 20 - Qualificações ao longo do período (desenvolvimento permanente) - Docente

No processo de desenvolvimento de competências, segundo Fleury e Fleury (2000), estão presentes o conhecimento teórico, adquirido na educação formal e continuada; o conhecimento sobre os procedimentos, alcançado por meio da educação formal e experiência profissional; conhecimento empírico, relacionado à experiência profissional; o conhecimento social; e o conhecimento cognitivo que engloba os advindos da educação formal e continuada, bem como das experiências sociais e profissionais.

O desenvolvimento, portanto, pode ser compreendido como o crescimento profissional de uma pessoa a partir de atitudes próprias ou oportunizadas pela própria instituição que deve, preferencialmente, alinhar as demandas de acordo com os objetivos e metas estabelecidos. (MALUF, 2014)

4.2 Políticas de Capacitação que Possibilitaram a Qualificação/formação dos Servidores

Neste tópico apresenta-se as Políticas de Capacitação que possibilitaram a qualificação dos Servidores da carreira Docente e TAE no período de 2013 a 2016. Os dados foram compilados a partir das informações extraídas do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), bem como do Portal da Transparência.

Assim, em relação aos Técnico-administrativos em Educação (TAE), dos 361 Servidores pesquisados, 157 foram contemplados com Políticas de Capacitação, o que equivale a um percentual de 43,5% dos pesquisados. Já em relação aos Docentes, dos 311 pesquisados, 104 foram contemplados com alguma modalidade de Política para Capacitação, totalizando um percentual de 33,4%. (Tabela 2)

Tabela 2 – Servidores do IFCE contemplados com Políticas de Capacitação no período de 2013 a 2016.

Servidores pesquisados		Contemplados com Políticas de Capacitação		Percentual de Servidores contemplados com Políticas de Capacitação em relação ao total de servidores pesquisados	
TAE	Docente	TAE	Docente	TAE	Docente
361	311	157	104	43,5	33,4

Em relação aos Técnico-administrativos em Educação, identificou-se as seguintes Políticas de Capacitação que possibilitaram a conclusão dos cursos de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*: Afastamento para mestrado e doutorado, ajuda de custo para congresso, horário especial de estudante, licença para capacitação e incentivo financeiro (ressarcimento).

Assim, do total de Servidores TAEs contemplados com as Políticas de Capacitação identificadas, constatou-se que 11,5% foram afastados das atividades para cursar mestrado; 1,3%, afastados para cursar doutorado; 1,3% receberam ajuda de custo para participação em congressos; 5,1% obtiveram horário especial para servidor estudante; 1,9% usufruíram de licença para capacitação (cursos de graduação); 6,4% gozaram de licença para capacitação (mestrado); 0,6% usufruíram de licença para capacitação (doutorado); 19,7% receberam incentivo financeiro na modalidade de ressarcimento para realização de cursos de graduação;

42,7% receberam incentivo financeiro na modalidade de ressarcimento para realização de cursos de pós-graduação (especialização); e 9,6% receberam incentivo financeiro na modalidade de ressarcimento para realização de cursos de pós-graduação (mestrado), conforme figura 21.

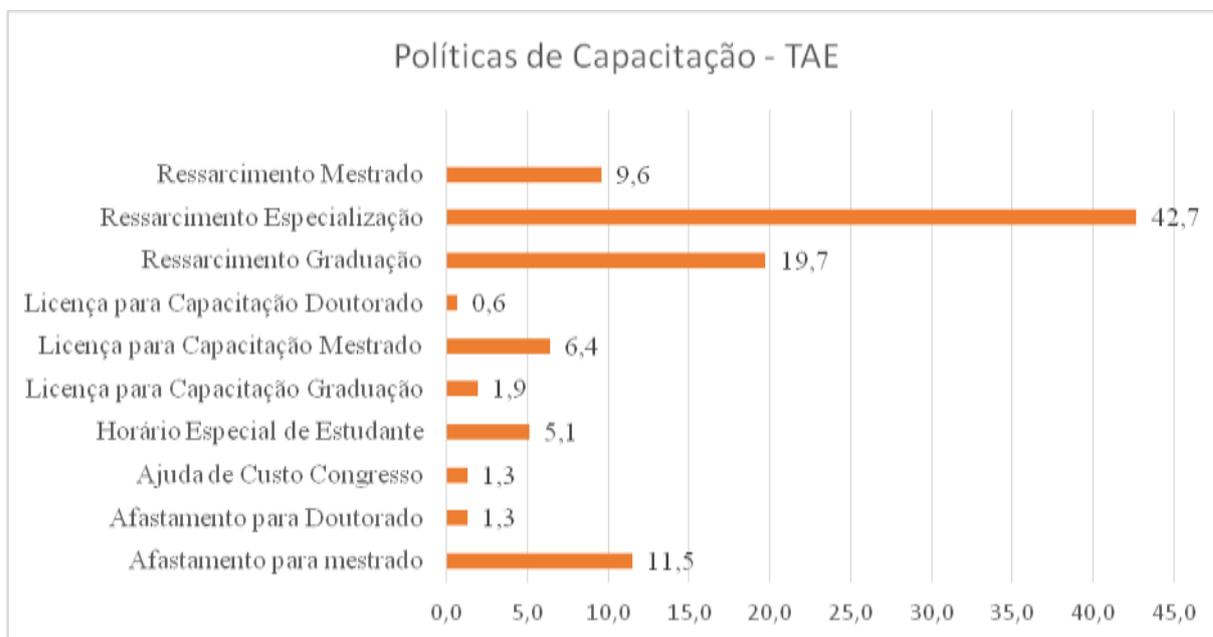


Figura 21 – Percentual de Servidores Técnico-administrativos em Educação contemplados com Políticas de Capacitação que possibilitaram a qualificação em cursos de graduação e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) no período de 2013 a 2016.

Em se tratando da carreira Docente identificou-se as seguintes Políticas de Capacitação que possibilitaram a qualificação dos Servidores: afastamentos (no país e fora do país); incentivo financeiro na modalidade de ressarcimento; licença para capacitação; flexibilização da jornada de trabalho; afastamento do país (curta duração); e ajuda de custo.

Assim, do total de Servidores Docentes contemplados com as Políticas de Capacitação identificadas, verificou-se que 2,9% foram afastamentos do país para cursar mestrado; 5,8%, afastamentos do país para cursar doutorado; 18,3% afastamentos no país para mestrado; 26,0% afastamentos no país para doutorado; 3,8% receberam incentivo financeiro (ressarcimento) para cursos de especialização; 9,6% receberam incentivo financeiro (ressarcimento) para cursos de mestrado; 1,9% receberam incentivo financeiro (ressarcimento) para cursos de doutorado; 1,9% usufruíram de licença para capacitação (mestrado); 3,8% usufruíram de licença para capacitação (doutorado); 1,0% tiveram flexibilização da jornada de trabalho para cursar mestrado; 16,3% foram agraciados com afastamentos do país (curta duração) para participação em congressos; e 8,7% receberam ajuda de custo para participação em congressos no país, conforme figura 22.



Figura 22 – Percentual de Servidores Docentes contemplados com Políticas de Capacitação que possibilitaram qualificação em cursos de pós-graduação no período de 2013 a 2016.

Chiavenato (2010), destaca que o treinamento e desenvolvimento possibilitam mudanças de atitudes e comportamentos, devendo as organizações proporcioná-los ao seu quadro de pessoal para que estes aprimorem as competências e se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, contribuindo, assim, com os objetivos organizacionais.

Contudo, a partir dos dados compilados, pode-se destacar a seguinte situação: no período objeto da pesquisa (2013-2016), tanto os Técnico-administrativos em Educação, quanto os Docentes foram contemplados com afastamento (no país) para pós-graduação *stricto sensu* (mestrado/doutorado), e com incentivo financeiro na modalidade de ressarcimento para custear as mensalidades de cursos de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*. Todavia, o percentual de Docentes com afastamentos é bem mais expressivos do que o percentual de TAE. Já em relação ao incentivo financeiro (ressarcimento), constatamos que o percentual de TAE é bem maior do que o de Docente, senão vejamos:

Tabela 3 – Comparativo entre os Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Docentes contemplados com Políticas de Capacitação no período de 2013 a 2016

Políticas de Capacitação	Técnicos-administrativos em Educação		Docentes	
	Servidores	Percentual (%)	Servidores	Percentual (%)
Afastamento (no país) para mestrado	18	11,5%	19	18,3%
Afastamento (no país) para doutorado	2	1,3%	27	26%
Ressarcimento (Incentivo Financeiro) - graduação	31	19,7%	0	0
Ressarcimento (Incentivo Financeiro) - especialização	67	42,7%	4	3,8%
Ressarcimento (Incentivo Financeiro) - mestrado	15	9,6%	10	9,6%
Ressarcimento (Incentivo Financeiro) - doutorado	0	0	2	1,9%

A Lei 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais destaca em seu art. 96-A que o Servidor poderá se afastar do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação *stricto sensu* em instituição de ensino superior no País.

É oportuno observar que o § 2º do art 96-A inclui o período de estágio probatório como um condicionante para a concessão dos referidos afastamentos.

§ 2º Os afastamentos para realização de programas de mestrado e doutorado somente serão concedidos aos servidores titulares de cargos efetivos no respectivo órgão ou entidade há pelo menos 3 (três) anos para mestrado e 4 (quatro) anos para doutorado, **incluído o período de estágio probatório**, que não tenham se afastado por licença para tratar de assuntos particulares para gozo de licença capacitação ou com fundamento neste artigo nos 2 (dois) anos anteriores à data da solicitação de afastamento.

Não obstante, a Lei 12.772/12 que rege o Plano de Carreiras do Magistério Federal traz o seguinte entendimento (hermenêutica jurídica) acerca da possibilidade de afastamento para cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

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

I - participar de programa de pós-graduação *stricto sensu* ou de pós-doutorado, **independentemente do tempo ocupado no cargo ou na instituição;**

[...]

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

Destaque-se, porém, que o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (Lei 11.091/2005) não traz a hermenêutica jurídica para os casos de afastamentos dos Servidores ainda em estágio probatório. Assim, os TAE ficam condicionados às regras estabelecidas na Lei 8.112/90.

Para o Incentivo Financeiro na modalidade Ressarcimento destaca-se que esta é uma Política de Capacitação institucional prevista na Resolução nº 03, de 29 de janeiro de 2018 que trata da Política de Desenvolvimento de Pessoal do IFCE, a saber:

Art. 30°. A concessão do incentivo financeiro para estudos, pelo IFCE, dentro do Projeto de Capacitação Continuada nos níveis listados no parágrafo único do art. 4º, dar-se-á de acordo com os critérios estabelecidos neste regulamento, mediante divulgação de edital, observando a disponibilidade orçamentária anual de cada unidade.

[...]

Art. 33°. A concessão do benefício se dará na modalidade de reembolso da despesa mensal, ou parte dela, realizada por meio do pagamento da matrícula e da mensalidade do curso, creditado na conta bancária de acordo com a disponibilidade financeira do campus ou Reitoria.

§1º O Incentivo financeiro de que trata o caput, será de 50% (cinquenta por cento) do valor da matrícula ou mensalidade, até o limite máximo estabelecido pela Portaria da Reitoria.

§2º Caso o valor de 50% da mensalidade seja abaixo do valor mínimo, também estabelecido em Portaria da Reitoria, o servidor receberá o ressarcimento integral.

Dessa forma observa-se que não há distinção entre Técnico-administrativos em Educação e Docentes para que sejam contemplados com incentivo financeiro (ressarcimento). É suficiente que estes cumpram os requisitos estabelecidos na Resolução nº 03.

4.3 Formação Acadêmica dos Servidores

Em se tratando da formação acadêmica, a análise foi realizada a partir dos processos de concessão de Incentivo à Qualificação (TAE) e Retribuição por Titulação (Docente), constantes do assentamento funcional dos Servidores. Assim, verificou-se os diplomas de graduação e Pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*), item obrigatório na instrução processual, o que possibilitou identificar as áreas de formação e quais as de maior incidência.

4.3.1 Formação acadêmica dos servidores Técnico-administrativos em Educação (TAE) – 2013-2016

A partir da análise realizada, no período objeto da pesquisa, verificou-se que em relação à formação acadêmica em nível de graduação, os Servidores pesquisados concluíram cursos nas seguintes áreas: Administração, Biblioteconomia, Biomedicina, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Comércio Exterior, Desenvolvimento de Sistemas, Direito, Enfermagem, Engenharia Civil, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira, Gestão Pública, História, Letras, Logística, Marketing, Matemática, Mecatrônica Industrial, Pedagogia, Processos Gerenciais, Psicologia, Química, Redes de Computadores, Sistemas da Informação, Teologia e Turismo.

Todavia, constatou-se que as áreas com o maior percentual de servidores qualificados em nível de graduação foram: Pedagogia (15,6%), Gestão de Recursos Humanos (14,6%),

Ciências Contábeis (10,4%), Direito (9,4%) e Desenvolvimento de Sistemas (8,3%), conforme figura 23.

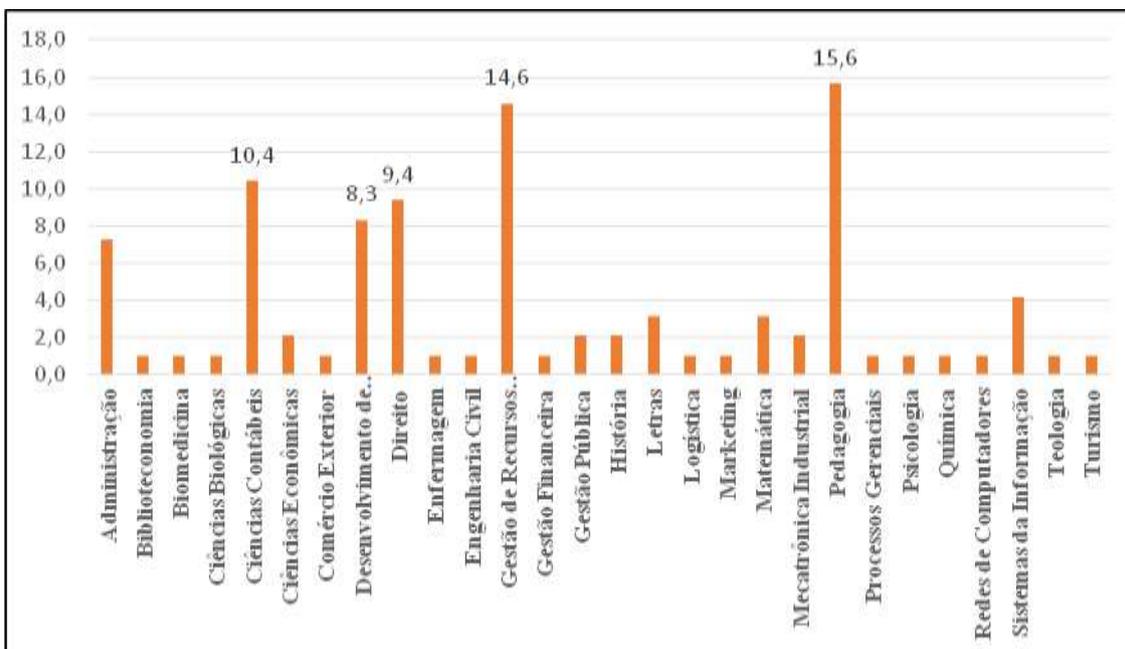


Figura 23 – Formação em nível de graduação – TAE no IFCE

Em relação à formação acadêmica dos Servidores TAE em nível de Pós-graduação *lato sensu* (especialização), verificou-se que no período pesquisado os Servidores se qualificaram nas seguintes áreas: Administração, Auditoria, Biblioteconomia, Computação, Comunicação, Direito, Educação a Distância, Educação Ambiental, Educação Inclusiva, Educação Profissional, Engenharia, Gestão de Cooperativas, Gestão de Pessoas, Gestão e Coordenação Pedagógica, História, Língua e Literatura, Matemática, Matemática e Física, Metodologia de Ensino, Pesquisa e Inovação, Políticas Públicas, Psicopedagogia, Saúde, Segurança do Trabalho, Serviço Social.

Constatou-se, porém, conforme dados da figura 24, que das áreas acima descritas, aquelas com o maior percentual de servidores qualificados em nível de pós-graduação *lato sensu* (especialização) foram as seguintes: Administração (24%); Gestão de Pessoas (10,3%); Gestão e Coordenação Pedagógica (9,8%) e Direito (8,3%).

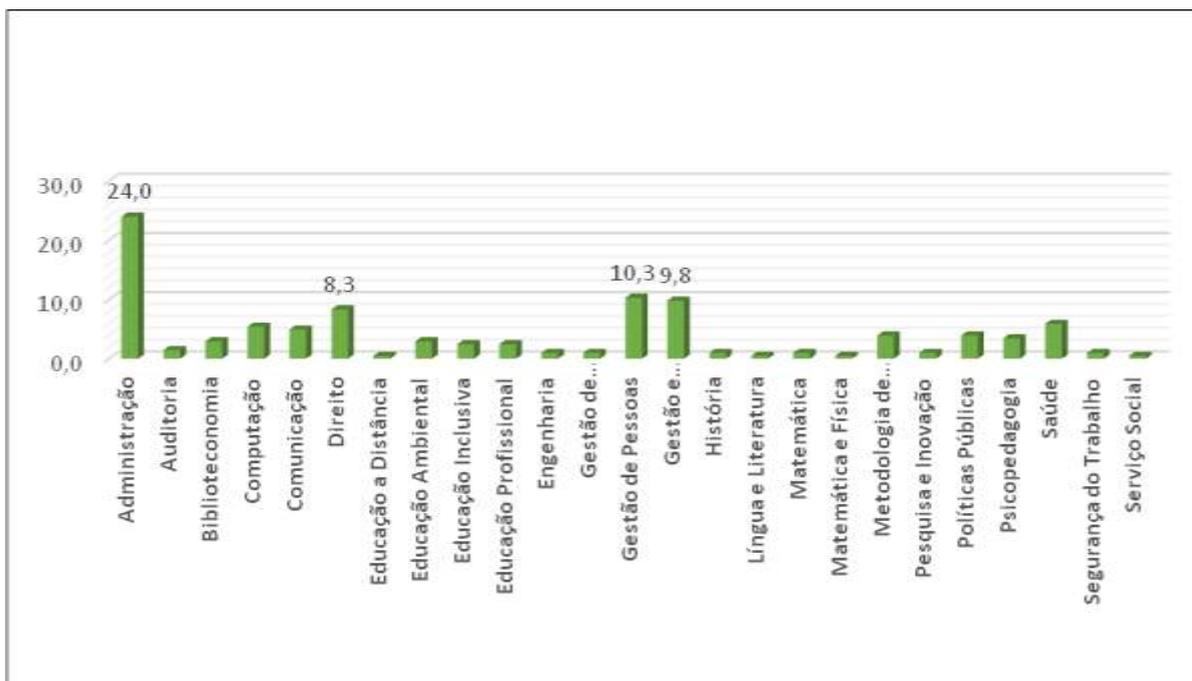


Figura 24 – Formação em nível de Pós-graduação *lato sensu* (especialização) – TAE no IFCE

Quanto à formação acadêmica dos Servidores TAE em nível de Pós-graduação *stricto sensu* (mestrado), verificou-se que no período pesquisado os servidores se qualificaram nas seguintes áreas: Administração, Alimentos, Ciências, Computação, Comunicação, Contabilidade, Economia, Educação, Engenharia, Filosofia, Geografia, Gestão Ambiental, Letras, Políticas Públicas, Psicologia, Saúde e Teologia.

A partir das informações dispostas na figura 25, destaca-se que das áreas acima descritas, aquelas com o maior percentual de Servidores qualificados em nível de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado) foram as seguintes: Teologia (14,3%), Políticas Públicas (14,3%), Economia (13,1%) e Saúde (9,5%);

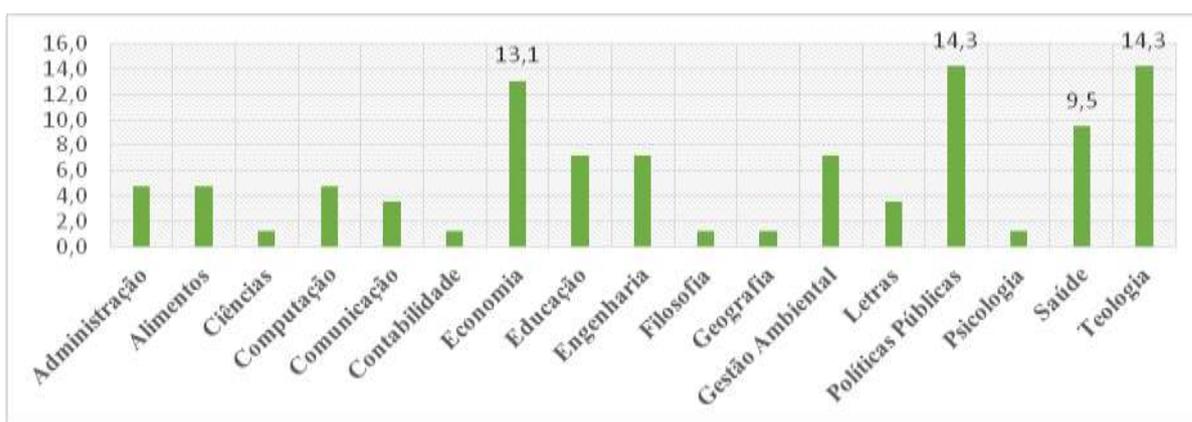


Figura 25 - Formação em nível de Pós-graduação *stricto sensu* (mestrado) – TAE no IFCE

Já em relação à formação acadêmica em nível de pós-graduação *stricto sensu* (doutorado) verifica-se que os servidores se qualificaram nas seguintes áreas: Desenvolvimento e Meio Ambiente, Educação, Engenharia Química, Odontologia preventiva e social e Saúde Coletiva.

De acordo com a figura 26, constatou-se que a área de Educação foi a que obteve maior incidência de Servidores qualificados (37,5%).



Figura 26 - Formação em nível de Pós-graduação *stricto sensu* (doutorado) - TAE no IFCE

A Lei nº 11.091/2005, que 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, estabelece a distribuição dos cargos por nível de classificação e requisitos para ingresso. Assim, de acordo com o cargo e nível de classificação exigem-se para investidura as seguintes escolaridades: ensino fundamental, ensino médio, médio profissionalizante ou curso superior. (BRASIL, 2005)

Para fins de valorização, o Plano de Carreiras apresenta a possibilidade de Incentivo à Qualificação para os servidores que possuem educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, cujo percentual varia de 10% a 75%, a depender da área de conhecimento do título apresentado com relação direta ou indireta ao ambiente organizacional de atuação do servidor (BRASIL, 2005).

A análise do percentual a qual o servidor faz jus, é realizada a partir do Decreto nº 5.824/2006 que traz tanto os ambientes organizacionais, quanto as áreas de conhecimento relativo à educação formal, com relação direta aos ambientes organizacionais. Traz, ainda, as áreas de conhecimento comum a todos os ambientes, dentre as quais destacam-se Administração, Ciências Sociais, Educação, Matemática e Pedagogia, áreas com percentuais expressivos de qualificação, conforme gráficos acima descritos.

Merece destaque, ainda, a qualificação dos Servidores em nível de mestrado que apresenta incidência significativa nas áreas de Teologia, Políticas Públicas e Economia. Esses cursos, além de serem compatíveis com os ambientes organizacionais, há uma certa facilidade de os Técnico-Administrativos em Educação do IFCE cursarem os referidos programas de mestrado, uma vez que são na modalidade profissional e ocorrem da seguinte forma: Políticas Públicas e Economia, cursos oferecidos pela Universidade Federal do Ceará; Teologia, mestrado profissional ofertado pelas Faculdades EST, em São Leopoldo-RS, em módulos que são ministrados em janeiro e julho, facilitando, assim, a participação dos Servidores, pois além de obterem incentivo financeiro na modalidade de ressarcimento das mensalidades, não há a necessidade de se afastar integralmente das atividades do cargo.

Para Carvalho et al (2009) é importante que a administração conheça as necessidades de qualificação, formação e capacitação a partir das atividades efetivamente realizadas pelos servidores de modo a fortalecer a dimensão qualitativa da força de trabalho, vinculando-a à adequação do indivíduo ao posto de trabalho. Dessa forma, cumprem-se os dispositivos da Política de Desenvolvimento de Pessoal, que traz o conceito de “gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.”

4.3.2 Formação acadêmica dos servidores docentes (2013-2016)

A partir da análise realizada verificou-se que, no período objeto da pesquisa, os servidores docentes pesquisados concluíram pós-graduação *lato sensu* (especialização) nas seguintes áreas: Alimentos, Educação, Engenharia, Ensino, Gestão, Psicopedagogia, Segurança do Trabalho e Turismo.

Destaque-se como maior incidência na área de Educação com 26,2%; a de Ensino com 21,4%; além de Engenharia, com 14,3%; e Gestão com 14,3% de servidores qualificados, conforme figura 27.

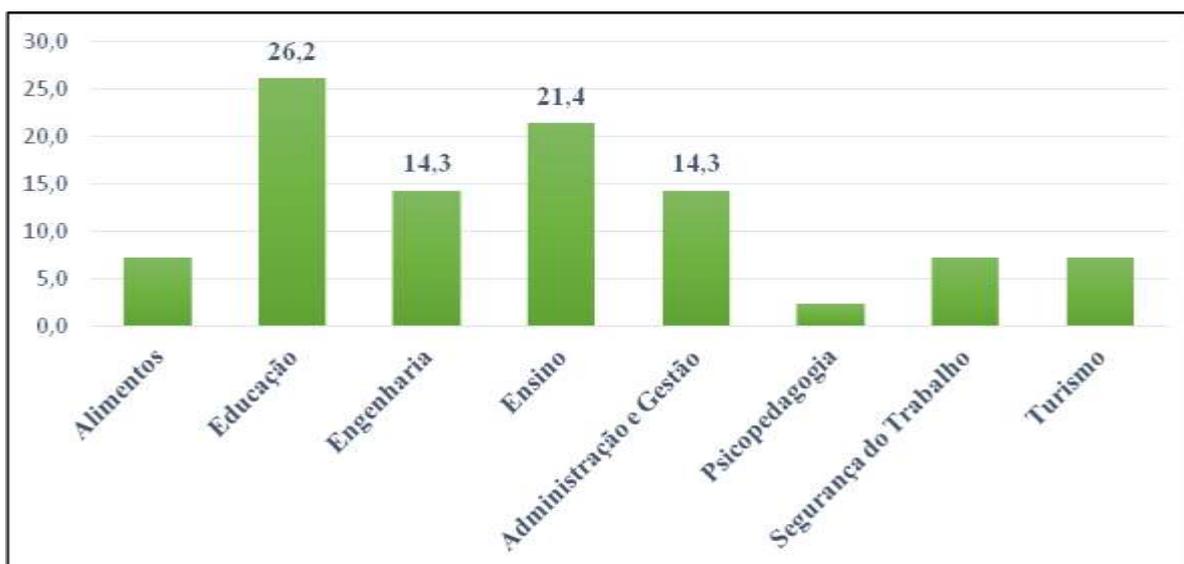


Figura 27 – Formação docente em nível de Pós-graduação *lato sensu* (especialização) no IFCE

Quanto à formação acadêmica dos servidores docentes em nível de Pós-graduação *stricto sensu* (mestrado), verificou-se que no período pesquisado os servidores se qualificaram nas seguintes áreas: Administração, Alimentos, Artes, Biotecnologia, Ciências, Computação, Desporto e Lazer, Economia, Educação, Educação Física, Engenharia, Filosofia, Física, Geografia, Gestão Ambiental, História, Letras, Linguística, Matemática, Políticas Públicas, Psicologia, Química, Saúde, Tecnologia da Informação, Teologia, Turismo e Lazer e Zootecnia.

Contudo, de acordo com a figura 28, os percentuais mais expressivos em relação à qualificação dos docentes em nível de mestrado se deu nas áreas de Engenharia (24,9%); Matemática (13,6%); Gestão Ambiental (11,2%); Computação (9,5%); e Educação (8,9%).

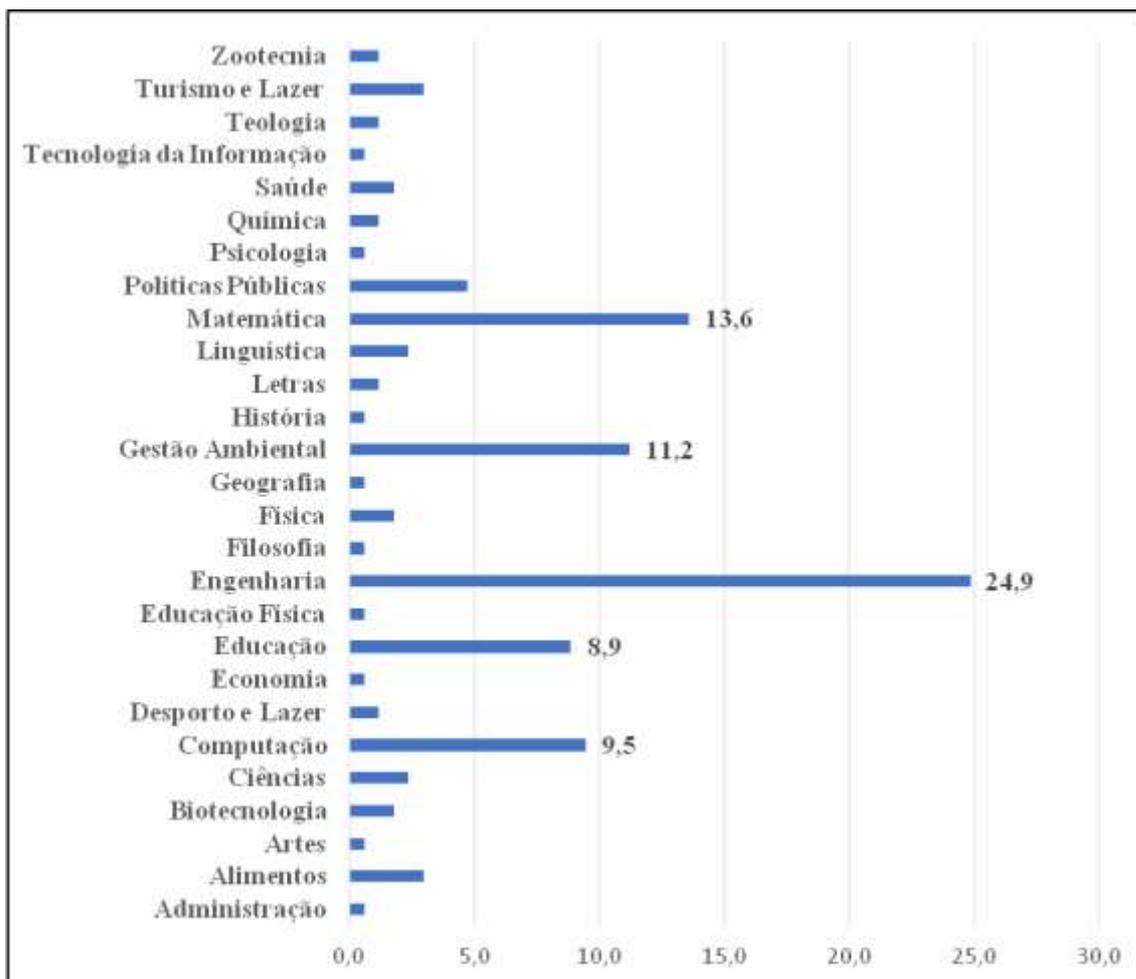


Figura 28 – Formação docente em nível de Pós-graduação *stricto sensu* (mestrado) no IFCE

Já no que diz respeito à formação acadêmica docente em nível de doutorado, verificou-se que no período objeto da pesquisa, os servidores se qualificaram nas seguintes áreas: Alimentos, Aquicultura, Artes, Bioquímica, Biotecnologia, Ciências Sociais, Ciências Veterinárias, Computação, Ecologia e Recursos Naturais, Economia, Educação, Engenharia, Física, Geografia, Gestão Ambiental, Química, Saúde e Zootecnia.

Todavia, conforme figura 29, constatou-se que a maior incidência de qualificação, em nível de pós-graduação *stricto sensu* (doutorado), aconteceu nas áreas de Engenharia (43,5%); Geografia (13,9%); e Educação (10,2 %).

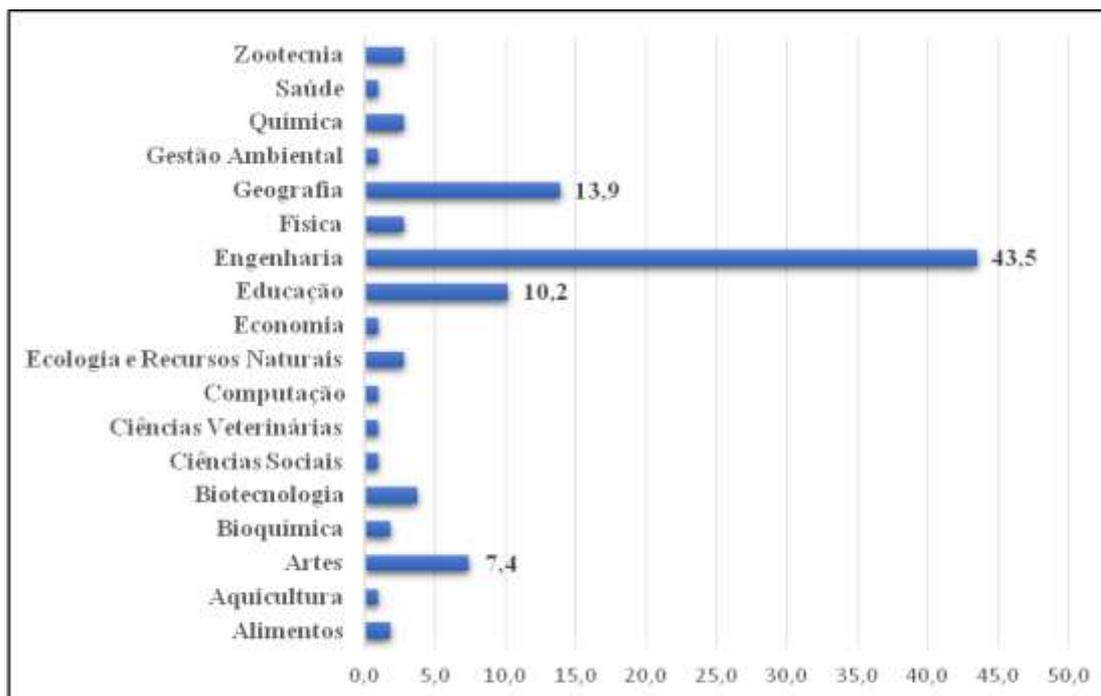


Figura 29 – Formação docente em nível de Pós-graduação *stricto sensu* (doutorado) no IFCE

Os docentes que compõem o quadro de servidores do Instituto Federal do Ceará são regidos pela Lei nº 12.772/2012 que dispõe sobre o Plano de Carreira do Magistério Federal, dentre os quais destaca-se o cargo de professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), cujas atividades acadêmicas são próprias da educação básica e da educação profissional e tecnológica. (BRASIL, 2012).

A Lei supracitada estabelece, ainda, que a estrutura remuneratória da carreira é composta pelo vencimento básico e a Retribuição por Titulação, concedida a partir da titulação comprovada e cujos valores constam da tabela de remuneração publicada pelo governo federal. Observa-se, portanto, que para a percepção dos valores referentes à RT, não há a exigência de a titulação estar atrelada ao ambiente organizacional, permitindo, assim, que estes se qualifiquem em diversas áreas de acordo com o interesse e a oportunidade. Dessa forma, a partir dos dados apresentados, constatamos que a área de engenharia é a que mais se destaca, o que é perfeitamente compreensível, uma vez que o IFCE se destaca na área de tecnologia.

Bergue (2010) corrobora com a ideia de que o desenvolvimento profissional caracteriza-se pelo esforço de potencialização da formação profissional, cuja dimensão transcende os limites de atuação de seu cargo, já que envolve funções de natureza mais complexa, a exemplo das diretivas, das de assessoramento superior ou, as das coordenações qualificadas. Destaca, ainda, que esse tipo de qualificação se processa a médio prazo, em geral na forma de cursos de especialização, mestrado ou doutorado relacionados ao seguimento da atividade.

4.4 Análise das Metas Propostas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como instrumento de gestão, aponta as diretrizes a serem seguidas rumo ao cumprimento da missão e ao alcance da visão da instituição.

Assim, sobre a valorização dos Servidores, apresentamos um quadro comparativo entre as metas estabelecidas no PDI, acerca das qualificações referentes aos cursos de graduação e pós-graduação, e as qualificações efetivamente realizadas pelos servidores Técnico-administrativos em Educação e Docentes, referentes ao período de 2013 a 2016.

Em relação aos Técnico administrativos em Educação, observa-se, a partir dos dados analisados, que embora os Servidores tenham realizado cursos de graduação e pós-graduação, apenas a qualificação referente à especialização, no ano de 2013, ultrapassou a meta estabelecida, a saber; **Meta:** 15 servidores qualificados em nível de especialização; **Resultado:** 50 servidores concluíram especialização. Nos demais cursos, as metas não foram efetivamente atingidas.

Tabela 4 – Quadro comparativo: metas do PDI e resultados atingidos – qualificação dos Servidores Técnico-administrativos em Educação no IFCE no período de 2013 a 2016.

CURSOS	METAS PDI (previsão de servidores qualificados)				RESULTADOS ATINGIDOS (servidores qualificados)			
	ATÉ DEZ/2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Graduação	17	85	104	115	15	21	30	30
Especialização	15	76	77	70	50	34	62	58
Mestrado	57	24	30	30	14	21	29	20
Doutorado	24	24	11	24	1	3	4	0

Constatou-se, ainda, que em relação à pós-graduação *stricto sensu* (doutorado) os resultados estão bem aquém das metas estabelecidas, principalmente no período de 2013 com apenas 4,2% de servidores qualificados e 2016 que não apresentou nenhum Servidor qualificado em nível de doutorado.

Tabela 5 – Percentual de Servidores TAE qualificados em nível de doutorado no período de 2013 a 2016 em relação às Metas do PDI (previsão de servidores qualificados) no IFCE no período de 2013 a 2016.

METAS PDI (previsão de servidores qualificados)				RESULTADOS ATINGIDOS (servidores qualificados)				PERCENTUAL SERVIDORES QUALIFICADOS EM RELAÇÃO ÀS METAS DO PDI			
ATÉ DEZ/2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
24	24	11	24	1	3	4	0	4,2%	12,5%	36,4%	0

No que diz respeito à Carreira Docente e a partir dos dados analisados, Tabela 6, verificou-se que, embora os Servidores tenham realizado cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), a quantidade de Servidores qualificados não chegou a atingir efetivamente as metas estabelecidas no PDI.

Tabela 6 – Quadro comparativo: metas do PDI e resultados atingidos – qualificação dos servidores Docentes no IFCE no período de 2013 a 2016.

CURSOS	METAS PDI (previsão de servidores qualificados)				RESULTADOS ATINGIDOS (servidores qualificados)			
	ATÉ DEZ/2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Especialização	0	0	0	0	12	10	10	10
Mestrado	77	61	52	65	44	46	47	32
Doutorado	63	131	140	161	30	40	21	17

Destaque-se, contudo, que a maior discrepância está entre as metas estabelecidas e a qualificação efetivamente realizada em relação à Pós-graduação *stricto sensu* (doutorado), principalmente em relação aos períodos de 2015 e 2016 que apresentou apenas um percentual de 15% e 10,6%, respectivamente, de Servidores qualificados em nível de doutorado em relação às Metas do PDI.

Tabela 7 – Percentual de Servidores Docentes qualificados em nível de doutorado no período de 2013 a 2016 em relação às Metas do PDI (previsão de servidores qualificados) no IFCE no período de 2013 a 2016.

METAS PDI (previsão de servidores qualificados)				RESULTADOS ATINGIDOS (servidores qualificados)				PERCENTUAL SERVIDORES QUALIFICADOS EM RELAÇÃO ÀS METAS DO PDI			
ATÉ DEZ/2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
63	131	140	161	30	40	21	17	47,6%	30,5%	15%	10,6%

Na administração pública federal, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tornou-se um marco referencial da gestão por competência na administração pública federal. Nesse contexto, segundo Dutra (2004), a identificação adequada das competências demandadas pela instituição e pela sociedade possibilita o cumprimento das metas organizacionais e garante os subsídios para os programas de capacitação e desenvolvimento.

Em se tratando de recursos financeiros, Bergue (2010) assevera que para a implantação de programas de treinamento e desenvolvimento as instituições devem observar a alocação eficiente e eficaz dos recursos disponíveis de modo que os resultados estejam convergentes com os objetivos institucionais fixados.

Pelo exposto, pode-se inferir que o Instituto Federal do Ceará, a partir do fortalecimento das Políticas de Capacitação, tem dedicado esforços para promover a valorização dos servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da presente pesquisa foi analisar as Políticas de Capacitação, a título de graduação/pós-graduação, dos servidores técnico-administrativos e Docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), no período de 2013 a 2016, considerando os objetivos institucionais e a formação/qualificação dos servidores.

O desenvolvimento da pesquisa possibilitou, a partir do aporte teórico, abordar os aspectos conceituais e a evolução das Políticas de Capacitação de servidores no âmbito da Administração Pública Federal. Para isso, trouxemos ao conhecimento os conceitos de administração pública, os modelos de gestão pública (do patrimonialismo ao gerencial), bem como a evolução da gestão de pessoas no setor público.

Observou-se, que a administração pública está instigada a aliar além da eficiência, a eficácia e a efetividade das ações do Estado, perspectiva inerente ao modelo de gestão pública orientada por resultados. Devendo, pois, implementar estratégias de profissionalização para a valorização dos recursos humanos, bem como primar pela transparência dos gastos com pessoal e pelo avanço no desempenho dos servidores.

A Política de Desenvolvimento de Pessoal, instituída por meio do Decreto nº 5.507/2006, apresenta-se como marco importante da gestão por competências na administração pública federal uma vez que esse documento traz explícito o conceito de gestão por competência, ou seja, “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Com o resultado da pesquisa foi possível identificar as Políticas de Capacitação implementadas no IFCE que possibilitaram a qualificação dos servidores Técnico-administrativos em Educação (TAE) e Docentes. Dentre elas, as de maior incidência foram o incentivo financeiro na modalidade de ressarcimento e o afastamento para cursos de pós-graduação *stricto sensu*, modalidades que contemplaram as duas categorias de Servidores.

Destaque-se, porém, que o percentual de afastamentos é bem mais expressivo na Carreira Docente, enquanto o incentivo financeiro (ressarcimento) é maior na Carreira TAE. A partir dessa constatação pode-se fazer as seguintes considerações que podem justificar o resultado encontrado:

- 1) Embora o afastamento para capacitação esteja previsto na legislação que rege o Plano de Carreiras das duas categorias, os Docentes podem ser afastados ainda no estágio probatório, enquanto os TAE só podem solicitar afastamento após estágio probatório.
- 2) Embora o afastamento para capacitação esteja previsto na Política de Desenvolvimento de Pessoal, a concessão é um ato discricionário, devendo a administração observar a legalidade, a conveniência e a necessidade. Todavia, para a Carreira Docente torna-se mais viável a autorização, uma vez que a legislação possibilita a contratação de professor substituto, não havendo, portanto, prejuízo à atividade fim da instituição, isto é, ao ensino. O que não é permitido para os Técnico-administrativos, ou seja, não há previsão legal para contratação de técnico substituto.
- 3) Em virtude da possibilidade efetiva de afastamento integral, os docentes tendem a cursar pós-graduação *stricto sensu* na modalidade acadêmica, enquanto os TAE tendem a cursar na modalidade profissional que na grande maioria é pago, justificando, assim o incentivo financeiro (ressarcimento).

Ainda em relação aos objetivos propostos, a presente pesquisa possibilitou o mapeamento da formação acadêmica dos Servidores em nível de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu* o que permitiu identificar as áreas de maior incidência em termos de

capacitação nas duas Carreiras (TAE e Docente). Assim. Constatou-se que os cursos de maior ênfase na Carreira Docente são na área de Engenharia, enquanto na Carreira TAE se destacam os cursos nas áreas de Administração, Educação e Políticas Públicas.

Essa situação nos permite fazer a seguinte inferência que poderá ser comprovada com uma pesquisa mais aprofundada.

- 1) Como a concessão do Incentivo à Qualificação para os Técnico-administrativos em Educação, que varia de 10% a 75% do vencimento básico, leva em consideração o curso e o ambiente organizacional, definidos no Decreto nº 5.824/2006, o servidor opta por cursos que estejam inseridos em todos os ambientes organizacionais, como é o caso de Administração, Educação e Políticas Públicas, ao mesmo tempo que lhe proporcionará maior ganho financeiro.
- 2) A Retribuição por Titulação para os docentes não leva em consideração ambiente organizacional. A tabela de remuneração da categoria já traz valores fixados para cada titulação (especialização, mestrado e doutorado). Dessa forma, o servidor pode optar por cursos em qualquer área.
- 3) Mesmo com a possibilidade de realizar cursos em qualquer área, a ênfase na Engenharia nos permite concluir que os Docentes são coerentes na escolha dos cursos de qualificação, uma vez que estão inseridos em uma Instituição em que a maioria dos cursos são da área de ciência e tecnologia.

Outro ponto importante foi a análise das metas referentes à qualificação dos Servidores dispostas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que a partir dos dados coletados foi possível constatar que estas não estão sendo atingidas em sua totalidade, principalmente em relação à qualificação em nível de doutorado.

Todavia, de acordo com o aporte teórico, observa-se que o IFCE já tem, por meio da Resolução nº 03/2018, as condições e oportunidades para fortalecer as Políticas de Capacitação. Para isso, o art 29 da referida Resolução destaca que o “Programa de Capacitação dos Servidores do IFCE terá orçamento anual próprio, compatível com as ações a serem implementadas, garantindo-se, no mínimo, 1% (um por cento) do orçamento de custeio das unidades estratégica.”

Pelo exposto e de acordo com os objetivos propostos, entende-se que o IFCE, a partir das Políticas de Capacitação implementadas, tem contribuído para a valorização dos servidores. Espera-se, contudo, que o resultado desta pesquisa possa contribuir de alguma forma para a melhoria e fortalecimento da Política de Desenvolvimento de Pessoal de modo que as metas estabelecidas no PDI sejam efetivamente atingidas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCASTRO, M. A. C. **Contratações Sustentáveis na Administração Pública Brasileira: a experiência no poder executivo federal**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2014. 310f. (Tese de doutorado). Disponível em <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/16791>. Acesso em novembro/2017.

ALVES -MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

AMARAL, H. K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 57, n. 4, p. 465-478, out./dez. 2006. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1422>. Acesso em novembro/2017.

BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. 3 ed. revista e atualizada. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

_____, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF, 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao_compilado.htm>. Acesso em: março/2017.

_____. 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. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112compilado.htm. Acesso em: março/2017.

_____. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm . Acesso em: 01 mar 2016.

_____, Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12772.htm. Acesso em agosto/2018.

_____, Lei nº 11.091, 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. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em agosto/2018.

_____, Decreto Presidencial nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Dispõe sobre a instituição Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em http://www.planalto.gov.br/civil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 05.09.2016.

_____, Decreto Presidencial nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm. Acesso em agosto/2018.

BRESSER PEREIRA, L.C. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público. Janeiro-abril de 1996. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=87>. Acesso em janeiro/2018.

CAMÕES, M.R.S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. **Estudos em Gestão de Pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014. 142 p. (Cadernos ENAP, 37)

_____, M.R.S. e MENESES, P.P.M. **Gestão de Pessoas no Governo Federal: análise da implementação da Política de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: ENAP, 2016 (104 p. : il. (Cadernos ENAP, 45)

CARVALHO, J.M. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO, A.I.; VIEIRA, A.S.; BRUNO, F.; MOTTA, J.I.J.; BARONI, M.; MACDOWELL, M.C.; SALGADO, R.; CORTÊS, S.C. **Escolas de Governo e Gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2009

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Eisevier, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A, 2004.

_____, J.S. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

LACERDA, J.A. **Capacitação e o Perfil dos Servidores Públicos: um estudo descritivo de uma universidade federal mineira**. Lavras: UFLA, 2013. (Dissertação de Mestrado).

Disponível em http://prpg.ufla.br/ppg/admpublica/wp-content/uploads/2015/12/dissertacao_josiane.pdf. Acesso em fevereiro/2018.

LIMA, P. D. B. **A Excelência em Gestão Pública: a trajetória e a estratégia do gespública**. Rio de Janeiro, Qualitymark: 2007.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MALUF, Tavares Rui. **Gestão de Pessoas e o Setor Público**. Elaborado em 2009. Revisto e alterado em agosto de 2014. Disponível em <http://www.processoedecisao.com.br/ART-TextBasico2014.pdf>. Acesso em fevereiro/2018.

MARTINS, L. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**. Brasília: ENAP, 1997.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo - Relatório**. Brasília: OCDE, 2010.

PALUDO, Augustinho Vicente. 2010. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PACHECO, E.M. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: IFRN, 2010. Disponível em <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/materiais/0000013531.pdf>. Acesso em agosto/2018.

PANTOJA, M.J.; IGLESIAS, M.; BENEVENUTO, R.; PAULA, A. **A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal**. Anais do V Congresso CONSAD. Brasília, 2012. Disponível em http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V_CONSAD/148.pdf. Acesso em novembro/2017.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

PEREIRA, José Matias. **Administração Pública Comparada: Uma Avaliação das Reformas Administrativas do Brasil, EUA e União Europeia**. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 42. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n1/a04v42n1>. Acesso em agosto/2018.

PIRES, A. K.; et.al. **Gestão por Competências em organizações de governo**. Mesa-redonda de Pesquisa-ação. Brasília. ENAP, 2005.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C.; **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

TERABE, C.P.A.R; BERGUE, S.T. **Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: Estudo de caso no Ministério da Ciência e Tecnologia**. In CAMÕES, M.R.S; FONSECA, D.R.; PORTO, V.; Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Caderno ENAP 37. Brasília: ENAP, 2014.

WEBER, M. **Economia e Sociedade; fundamentos da sociologia compreensiva**. São Paulo: UNB, 2004.