



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
MESTRADO PROFISSIONAL

JORDÂNIA DE LUCENA CORDEIRO ACCYOLE

EDUCAÇÃO SUPERIOR E GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE SOBRE AS
POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO
INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA CAMPUS PRINCESA ISABEL

João Pessoa
2023

JORDÂNIA DE LUCENA CORDEIRO ACCYOLE

EDUCAÇÃO SUPERIOR E GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE SOBRE AS
POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO
INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA CAMPUS PRINCESA ISABEL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba para obtenção do título de Mestre. Linha de pesquisa: Políticas públicas e gestão da educação superior.

Área de concentração: Política de Desenvolvimento de Pessoas do Serviço Público Federal

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior

Orientadora: Prof. Dra. Mariana Lins Oliveira

João Pessoa
2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A172e Accyole, Jordânia de Lucena Cordeiro.

Educação superior e gestão de pessoas : uma análise sobre as políticas de desenvolvimento dos técnicos administrativos do Instituto Federal da Paraíba campus Princesa Isabel / Jordânia de Lucena Cordeiro Accyole.

- João Pessoa, 2023.

158 f. : il.

Orientação: Mariana Lins de Oliveira.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Educação superior. 2. Políticas públicas. 3. Técnicos administrativos do IFPB. 4. Gestão de pessoas. I. Oliveira, Mariana Lins de. II. Título.

UFPB/BC

CDU 378(043)


JORDÂNIA DE LUCENA CORDEIRO ACCYOLE

**EDUCAÇÃO SUPERIOR E GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE SOBRE
AS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA CAMPUS
PRINCESA ISABEL**


Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba para a obtenção de título de Mestre. Linha de pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Aprovado em: 29/08/2023.


BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **MARIANA LINS DE OLIVEIRA**
Data: 24/01/2024 12:04:13-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Prof^ª Dra. Mariana Lins Oliveira - UFPB/PPGAES – Orientadora

Documento assinado digitalmente
 **MARIA DA SALETE BARBOZA DE FARIAS**
Data: 29/01/2024 09:23:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^ª Dra. Maria da Salette Barboza de Farias – UFPB PPGAES- Membro interno

Documento assinado digitalmente
 **ALYSSON ANDRE REGIS OLIVEIRA**
Data: 29/01/2024 12:16:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^º Dr. Alysson Andre Regis Oliveira - IFPB - Membro externo

Documento assinado digitalmente
 **BRUNNA CARVALHO ALMEIDA GRANJA**
Data: 26/01/2024 19:17:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^ª Dra. Bruna Ca

– Membro Externo

Dedico este estudo a Deus que o tempo todo me sustentou, me guiou. Os desafios me fortaleceram e me tornaram mais experiente. Não foi fácil, mas deu certo, e foi belo.

AGRADECIMENTOS

Vivenciei uma trajetória linda e cheia de desafios, chego ao final dessa pesquisa com a sensação de dever cumprido, tanto no âmbito pessoal como no profissional. A qual significa muito para mim, primeiro a realização de um sonho, um sonho que eu não acreditava mais ser possível alcançar, mas em meio a tantos desafios e com a ajuda de tantas mãos consegui realizar.

Agradeço primeiramente a Deus, minha rocha, força e guia, me sustentou o tempo todo, não deixou que eu caísse quando as coisas pareciam não ter saída, me iluminou quando eu não conseguia mais ver a luz.

A uma pessoa muito especial nessa história, minha irmã Jaislânia (Laninha), por acreditar em mim, guarde a certeza que você foi muito importante em tudo isso.

A minha querida e amada mãe Solange, por ser essa fortaleza e porto seguro, e que incansavelmente me incentiva e apoia, chora de orgulho das filhas e nos impulsiona para frente o tempo todo, te amo mãe.

Ao meu pai Ideildo que disse: “minha filha para que estudar tanto” e hoje mesmo sem entender sente muito orgulho, te amo pai.

Ao meu esposo Carlos, por sua paciência e respeito. Por ter colaborado no desenho do protótipo de um sistema de acompanhamento da licença capacitação para o Campus Princesa Isabel.

As minhas minhas filhas Gabriela e Rafaela, que mesmo tão pequenas se orgulham das minhas lutas e conquistas, que tantas vezes assistiram às aulas comigo, mas deu certo.

A minha orientadora e fonte de inspiração Dra. Mariane Lins, uma mulher forte e destemida, que compreendeu e respeitou as minhas falhas e limitações, não desistiu de mim. Muito obrigada por me deixar seguir na política voltada ao desenvolvimento de pessoas da educação superior federal.

Aos professores(as) do Programa que tanto colaboraram para esse crescimento e amadurecimento.

A banca examinadora Professora Salete, Brunna e Allisson, obrigada por todas as contribuições e conhecimentos que só somaram a esta pesquisa.

Aos servidores Técnicos Administrativos do campus que contribuíram com a pesquisa, pelo acolhimento e empenho no compartilhamento de suas experiências com tanta sinceridade e intensidade.

Aos colegas de turma do PPGAES por tanto acolhimento, troca de experiências e acima de tudo companheirismo, juntos fomos mais fortes nesse momento em que foi preciso acompanhar as aulas de forma remota por causa da pandemia causada pela COVID-19, as risadas tornaram esses momentos mais leves.

A toda equipe da DGEP (Diretoria Geral de Gestão de Pessoas) da Reitoria do IFPB pelas trocas de experiências no assunto e parceria no desenvolvimento da Política.

Agradeço ao Instituto Federal da Paraíba que por meio da Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, pensa nos servidores desenvolvendo políticas que oportunizem estes a buscarem se capacitar. Como por exemplo o Programa de Qualificação do Servidor (PIQIFPB), que oferta uma bolsa aos Técnicos Administrativos da rede. Fui beneficiada por este programa enquanto estudava neste mestrado e sem sombra de dúvidas me ajudou bastante, me dando condições de concluir essa formação *Stricto Sensu* com êxito.

Por fim, agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente me auxiliaram nessa caminhada. Obrigada por tudo e por tanto!

Pois nada é impossível para Deus. (Lc. 1:37)

RESUMO

A Gestão de Pessoas, no contexto das instituições de educação superior, vem se reinventando, na busca de atender os anseios organizacionais, voltando-se para um modelo de gestão participativa e orientada para o desenvolvimento humano, alinhando os processos e procedimentos desenvolvidos por este setor com as políticas de desenvolvimento das pessoas. Partindo desse pressuposto, essa pesquisa objetivou analisar o processo de aplicação da Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da administração pública federal autárquica e fundacional, instrumento balizador da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e suas implicações na aprendizagem organizacional na percepção dos Técnicos Administrativos do Instituto Federal da Paraíba - Campus Princesa Isabel, no período compreendido entre 2017 a 2022. A partir do Decreto nº 9.991/2019 que altera o Decreto 5.707/2006 o qual estabelece a política nacional e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e que também regulamenta diretrizes da Lei 8.112/1990. Refletindo de modo crítico sua aplicabilidade, compreendendo de forma contextual os múltiplos fatores que intervêm nesse processo. Em termos metodológica pesquisa caracteriza-se como de campo, delimitada pela abordagem qualitativa, sua coleta de dados se deu por meio da aplicação de um questionário via google forms usando o levantamento (survey). Para a análise dos dados coletados foi utilizado o método da análise de conteúdo com referência em Bardin (2011), Richardson (1999), Laville e Dione (1999). A pesquisa foi realizada com os Técnicos Administrativos de uma instituição de Educação Pública Federal, setor que desde da EC 95/2016 vem sofrendo com os contingenciamentos no seu orçamento, afetando diretamente o planejamento orçamentário voltado a formação de seus servidores. Realidade apontada pelos entrevistados, ao relatarem que encontram dificuldades em tirar a licença capacitação por não ter cursos para áreas específicas a alguns setores e a impossibilidade de se ausentar dos setores por falta de servidores que os substituam. Outro ponto de bastante relevância é a falta de conhecimento por parte dos participantes respeito desta política, além da falta de um sistema que acompanhe os servidores afastados e o retorno destes para o campus como multiplicadores dos conhecimentos adquiridos nas formações para os pares. Por fim, e não menos importante, propõe-se que esta pesquisa seja desenvolvida e aplicada com todos os Técnicos Administrativos do IFPB, proporcionando assim uma visão macro dessa temática.

Palavras-chave: Educação Superior. Gestão de Pessoas. Políticas de Desenvolvimento de Pessoas. Austeridade EC 95/2016.

ABSTRACT

The management people, in the context of high education, it came reinventing yourself, searching to attend the organization needs, backing yourself to the management model of participative and oriented to the human developed, lining the processes and the development procedure for this sector with the people development politics. Starting from this assumption, this project objectified to analyze the process of application Politic People Development (Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) from public federal administration autarchic and foundational, guiding instrument of Política de Desenvolvimento de Pessoas and its implication in the perception organizational learning of the Administratives Technicals of Instituto Federal da Paraíba – Campus Princesa Isabel, during the period of 2017 to 2022. From the Decree no. 9.991/2019 that modify the Decree 5.707/2006 that set the national politic and directrix to the individual development of the direct public federal administration, autarchic and foundational, and that too regulate directrixes of law 8.112/1990. Refleting critically in the applicability, understanding in contextual way the multiples factors that step in this process. In methodological terms the search characterize like the camp, delimited by qualitative approach, its datas collect it happened by questionnaire application using the google forms like survey. To the collected datas analysis, it was used the method of analyses of the content with referency in Barlin(2011), Richardon (1999), Laville and Dione (1999). The search was realized with the Administrative Technical from an Federal Public Education institution, sector that since of EC 95/2016 came suffering with the budget contingency, affecting directly the budgetary planning to the servers formation. Reality appointed by the interviewed, when report that they encounte difficulty in have a license to capacitation for they haven't curse to the specific area to some especific sectors and the impossibility to they absent from the sectors because there aren't servers that substitute them. Another very relevant point is the lack of a system that accompany the moved way servers and their return to the campus like multipliers from the knowledge acquired in the formation to the pairs. Finally, and no less important, propose that this search be give back and applied to all Administratives Technic of IFPB, providing them, a technique macrovision this thematic.

Key-words: Hight Education. Management people. Politic People Development. Austerity EC 95/2016.

Figura 1	Relação entre os implementadores da PNDP do campus Princesa Isabel do IFPB	64
Figura 2	Imagem panorâmica do FPB – Campus de Princesa Isabel.....	84
Figura 3	Imagem panorâmica do FPB – Campus de Princesa Isabel.....	85
Figura 5	Registro do primeiro encontro para planejamento da proposta.....	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Modelos de Administração Pública.....	27
Quadro 2	Políticas gerais para os setores públicos.....	34
Quadro 3	Linha do Tempo Educação Profissional.....	38
Quadro 4	Modelos de Gestão de Pessoas.....	42
Quadro 5	Marcos legais para a gestão de pessoas no serviço público.....	49
Quadro 6	Resumo de estudos e pesquisas sobre a implementação da PNDP	55
Quadro 7	Relação dos técnicos Administrativos do Campus Princesa Isabel	87
Quadro 8	Síntese dos documentos coletados.....	91
Quadro 9	Roteiro de formulação das questões e autores de referência.....	94
Quadro 10	Formação dos respondentes.....	97
Quadro 11	Dificuldades em desenvolver suas atribuições no setor e Dificuldades em fazer formações.....	101
Quadro 12	Dificuldades em fazer formações.....	102
Quadro 13	Levantamento do quantitativo de quem foi ou não contemplado pelo PDP.....	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Desenho metodológico.....	79
Gráfico 2	Setores de lotação dos servidores que responderam a pesquisa	86
Gráfico 3	Tempo de trabalho no IFPB.....	97
Gráfico 4	Tempo de serviço no setor de lotação.....	99
Gráfico 5	Principais dificuldades no ambiente de trabalho.....	101
Gráfico 6	Participação no pdp do campus princesa isabel.....	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Contingenciamento no Ministério da Educação de 2019-2020.....	74
Tabela 2 -	Orçamento do IFPB para o Desenvolvimento de Pessoal 2017/2022.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
GP	Gestão de Pessoas
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
GP	Coordenadora de Gestão de Pessoas
LNC	Levantamento de Necessidade de Capacitação
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
AP	Administração Pública
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
RH	Recursos Humanos
IQ	Incentivo a Qualificação
IFE	Instituições Federais de Ensino
ME	Ministério da Economia
Enap	Escola Nacional de aperfeiçoamento de Pessoal
TA	Técnico Administrativo
EC	Emenda Constitucional
BM	Banco Mundial
EUA	Estados Unidos da América
ENAP	Escola Nacional de administração Pública
DGEP	Diretoria Geral de Gestão de Pessoas
CS	Conselho Superior
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 GESTÃO PÚBLICA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: HISTÓRIA E DESAFIOS.....	23
2.1 A gestão dentro da administração pública no Brasil.....	24
2.2 Administração pública e seu impacto na gestão da educação Superior.....	28
2.3 Gestão pública e a educação superior brasileira.....	31
2.4 Políticas públicas na educação superior.....	34
2.5 Histórico do IFPB como uma instituição de educação de ensino médio técnico e superior e sua expansão.....	35
3 GESTÃO DE PESSOAS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA.....	39
3.1 Modelos e histórico da Gestão de Pessoas.....	41
3.1.1 Histórico da Gestão de Pessoas.....	43
3.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública brasileira e seus marcos legais.....	47
3.2.1 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.....	50
3.3 Política de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito do IFPB.....	56
3.3.1 PDP no âmbito do IFPB Campus Princesa Isabel.....	63
4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	66
4.1 Aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências dentro das organizações.....	66
4.2 Impactos da Emenda constitucional 95/2016 e a política de austeridade para a realização do PDP nas Instituições Federais de Ensino.....	70
4.3 Capacitação X Formação.....	75
5 PERCURSO METODOLÓGICO.....	78
5.1 Caracterização da pesquisa.....	78
5.2 Contexto da pesquisa.....	81
5.3 Descrição do lócus e do perfil dos sujeitos da pesquisa.....	83
5.4 Instrumento da coleta de dados.....	89
5.5 Análise e compreensão dos resultados.....	92
6 A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO CONTEXTO DO IFPB - CAMPUS PRINCESA ISABEL.....	96
6.1 Panorama profissional dos participantes da pesquisa.....	96
6.2 Conhecimento a cerca do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) dos entrevistados.....	104
6.3 Acompanhamento da realização do PDP e a aprendizagem organizacional.....	108
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICE A CARTILHA.....	129
APÊNDICE B TELAS DO SISTEMA.....	138
APÊNDICE C FORMULÁRIO.....	141
ANEXO A PARECER CONSELHO DE ÉTICA.....	151

1 INTRODUÇÃO

Os processos de organização da Administração Pública Federal e a Gestão da Educação Superior Federal são compostos e delineados por vários fatores, um deles é o corpo de servidores que contribuem e desenham as lógicas e regulações subjacentes para que estas instituições alcancem seus objetivos de forma exitosa.

Sendo assim, é de fundamental importância que as políticas de gestão dentro da educação superior no Brasil deem ênfase e relevância ao desenvolvimento das pessoas que fazem parte desse contexto, para que esta consiga alcançar seus objetivos e de forma eficiente mude a realidade do nosso país.

No Brasil, os estudos voltados às políticas públicas mostram que elas partem do autoritarismo para a democracia, proporcionado pelo amadurecimento das instituições e por legislações que a cada dia buscam priorizar a qualidade de vida de seus servidores e por consequência teremos um melhor serviço a ser oferecido ao público que usa tais ações.

As organizações públicas devem priorizar os investimentos em seu corpo de servidores adotando políticas integradas à gestão de pessoas e as novas tecnologias, levando sempre em consideração a maneira pela qual o conhecimento individual pode ser incorporado ao conhecimento coletivo e organizacional. Desse modo, poderão gerar valores que embora não sejam tangíveis, podem diferenciar eficientemente as organizações dessa natureza (FERREIRA, 2002).

Desta forma, faz-se necessário alinhar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), criada pelo Decreto 9.991/2019, à Gestão de Pessoas (GP) dessas instituições, uma vez que possui como objetivo: promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

Tudo isso, alinhado por meio do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), instrumento balizador dessa política, o qual busca planejar e organizar as ações de desenvolvimento das pessoas dos órgãos ou entidades, de acordo com os princípios da

economicidade e da eficiência, de forma equânime aos servidores, acompanhando-os durante sua vida funcional.

Entrei no serviço público federal no ano de 2013, como bibliotecária do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), com exercício no Campus Princesa Isabel. Em 2015, assumi a minha primeira função como Coordenadora de Gestão de Pessoas (CGP) do campus, uma área ao qual me identifiquei e me dediquei a estudar sobre o assunto.

Foi a partir dessa experiência, e nas oportunidades vivenciadas no meu trabalho e neste setor, que passei a me debruçar e estudar sobre as políticas voltadas ao desenvolvimento profissional dos servidores em efetivo exercício no campus.

Entendendo que as pessoas são fundamentais para que os objetivos da Instituição sejam alcançados, e buscando responder aos anseios do dia a dia, que passei a buscar ferramentas que pudessem melhorar ou potencializar os serviços oferecidos à comunidade interna e externa.

Fica evidente que os 30 (trinta) técnicos administrativos que hoje integram o quadro funcional do IFPB Campus Princesa Isabel, precisam ser mantidos em contínuo processo de formação, tornando-os mais seguros e aptos a desenvolverem seus trabalhos laborais; ajudando-os a entender a importância do seu papel dentro da instituição, e assim, atribuir sentido à atividade realizada; despertando neles o sentimento de pertencimento.

Para From e Franco (2013), um colaborador ou um grupo deve aprender para preencher a lacuna existente entre o êxito presente e o nível de êxito que é solicitado ou se fará necessário no futuro.

Nesse sentido, a realização dessa pesquisa surgiu da necessidade de entender as implicações existentes na implementação da Política institucional voltada ao desenvolvimento dos seus servidores. Conhecendo-a e saber se, a partir dela, esses servidores estão conseguindo se desenvolver profissionalmente, com as formações que julgam necessárias para o melhor desempenho laboral em seus ambientes de trabalho.

As entidades públicas, apesar dos avanços percebidos, ainda crescem de forma pouco articulada e planejada e isso contribui como fator impeditivo da modernização do Estado e da melhoria da prestação de seus serviços. Porém, acredita-se que a formação não é a solução para todos os problemas das entidades públicas.

É fundamental não perder de vista que o processo educativo e as políticas educacionais, como expressão da materialização da ação do estado/governo, são

mediados pelo contexto sociocultural mais amplo, bem como pelas regulamentações, regulações e dinâmicas de financiamento, que impactam os processos de organização e gestão da educação superior (DOURADO, 2010).

Entendemos que esse trabalho fornece subsídios importantes para a elaboração do planejamento das ações de formação dos servidores Técnicos Administrativos do Instituto Federal da Paraíba - Campus Princesa Isabel, para os planejamentos anuais os quais integrarão o seu Plano Anual de Capacitação (PAC). Nesse sentido, o Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) torna-se uma ferramenta de gestão imprescindível para entender as necessidades de formação e melhor adaptá-las às políticas de desenvolvimento das pessoas em seus espaços laborais.

MORIN (2000), fala que as informações e o conhecimento só ganham sentido para quem aprende, na medida em que são colocados dentro de um contexto que determina os limites de sua validade. Os processos educativos devem, então, levar em consideração o fato de que não é a quantidade e nem a sofisticação de informações que podem gerar sozinhas, um conhecimento pertinente, mas sim a capacidade de colocar o conhecimento no contexto, de forma estratégica para que os setores ganhem vida com os conhecimentos adquiridos pelas pessoas que a compõem.

Segundo Hitt (2007, p. 5), a Gestão Estratégica corresponde a uma abordagem estratégica do comportamento organizacional e deve representar um dos objetivos da área de gestão de pessoas, nas organizações. Sendo assim, essas ações buscam conhecer as estratégias organizacionais e seu alinhamento para que alcancem os resultados esperados desenhados por seus objetivos.

Hoje, ser servidora pública de uma Instituição Federal de Educação Superior, onde já vivi a experiência na Coordenação de Gestão de Pessoas do Instituto Federal da Paraíba no Campus Princesa Isabel de 2015 a 2022, fez-me perceber como é importante e fundamental o desenvolvimento e aplicação das políticas educacionais voltadas ao desenvolvimento intelectual dos servidores do IFPB, para que esses possam desempenhar suas atribuições nos processos de organização e gestão da educação superior.

E, sendo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), um instrumento criado para colaborar com as ferramentas que visam o melhor desempenho dos servidores lotados nas IFES, é de fundamental importância entender o seu desenvolvimento dentro do IFPB Campus Princesa Isabel e analisar a sua aplicabilidade

para que esse Campus possa estar preparado para atender os anseios de sua comunidade e responder com satisfação o que é de sua responsabilidade.

A partir desse contexto, nasceu a seguinte questão de pesquisa: “Como se dá o processo de aplicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Educação Superior e suas implicações na aprendizagem organizacional do Instituto Federal da Paraíba - Campus Princesa Isabel? ”

Tendo como base o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, ação realizada pelo levantamento das necessidades de capacitações para o ano seguinte, sempre seguindo as orientações do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), setor ligado à Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB.

Neste sentido, a pesquisa partiu da seguinte conjectura: “A Política de Desenvolvimento de Pessoas, como é implantada hoje, pode contribuir para a aprendizagem organizacional, atendendo as solicitações de afastamentos paracapacitação e acompanhando a disseminação dos conhecimentos adquiridos nas formações realizadas de forma que essas competências individuais sejam relevantes no contexto organizacional”.

Considerando a necessidade de implantação da PNNDP, vários fatores precisam ser analisados, desde a questão orçamentária até a implantação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, partindo do pressuposto que cada servidor vai ter uma necessidade de formação diferente, variando de setor e cargo.

Nessa perspectiva de que o Campus é formado por pessoas que ocupam cargos e setores distintos, é crucial que seja feito o LNC (Levantamento de Necessidade de Capacitação), ferramenta utilizada para auxiliar na tomada de decisões sobre as melhores maneiras de abordar lacunas de competência entre indivíduos ou grupos, em relação às categorias de cargos e funções, tendo como fundamento os interesses e os objetivos organizacionais.

Portanto, o nosso objetivo consiste em - Analisar o processo de aplicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Educação do Instituto Federal da Paraíba - Campus Princesa Isabel.

E na perspectiva de se chegar a este objetivo geral, será desenvolvido os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o processo de aplicação da Política Nacional de Desenvolvimento de pessoas no Campus Princesa Isabel;

- Caracterizar, na perspectiva dos TA's, os fatores limitantes e potenciais do processo de aplicação do PDP no campus Princesa Isabel;
- Subsidiar uma proposta de ajustes e melhorias de forma que atenda às reais necessidades para o desenvolvimento das atividades laborais dos servidores Técnicos Administrativos do Instituto Federal da Paraíba Campus Princesa Isabel;
- Desenvolver um sistema para acompanhamento das licenças para capacitação e o retorno destas.

A propositura dessa pesquisa nasceu da busca, pessoal e profissional, por uma melhor compreensão dos processos de aplicação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas com os Técnicos Administrativos do Instituto Federal da Paraíba, Campus Princesa Isabel.

Assim, a pesquisa surge alinhada ao ambiente de trabalho da pesquisadora, que integra o quadro de técnicos administrativos do Instituto Federal da Paraíba - Campus Princesa Isabel desde 01/10/2013 no cargo de Bibliotecária-Documentalista. Onde em meados do ano de 2015, assume a Coordenação de Gestão de Pessoas desse campus e a partir daí começa a estudar e pesquisar temas relacionados à área.

Em 2022 assumi o cargo de Diretora Geral dessa unidade o que conseqüentemente aumenta a responsabilidade com a comunidade assistida e seu interesse por temas voltadas à educação superior no âmbito federal e da gestão pública.

A partir de então, tento buscar ferramentas que priorizem e valorizem as pessoas como parte integrante e importante para o melhor desempenho da missão e objetivo dessa unidade de ensino, que atende as modalidades de ensino compreendidos em ensino médio técnico, superior e pós-graduação.

Para tanto, busquei amparo legal e conceitual nos decretos instituídos para os servidores das Instituições Federais de Ensino (IFE), especificamente o Decreto nº5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006a), que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; o Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006 (BRASIL, 2006b), que estabelece as Diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e o Decreto 9.991/2019 que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº

8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento, e que foi alterado por meio de Decreto nº 10.506/2020.

Ao passo que a Gestão de Pessoas vem se reinventando, na busca de atender os anseios organizacionais, se volta para um modelo de gestão participativa e orientada para o desenvolvimento humano, é preciso acompanhar o desenvolvimento das políticas voltadas principalmente ao desenvolvimento destes servidores que integra esses espaços, com uma abordagem extremamente estratégica sobre o comportamento organizacional.

Sobre isso, alguns autores como Hitt (2007, p. 5), fala a respeito dessa ação da busca pelo desenvolvimento humano nas organizações públicas, corresponde a uma abordagem estratégica do comportamento organizacional e deve representar um dos objetivos da área de gestão de pessoas, nas organizações:

[...] organizar e administrar de maneira eficaz o conhecimento e as competências das pessoas, de modo a implementar a estratégia da organização [...](HITT, 2007, p. 5)

A qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento exigem um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento da instituição que visa promover, continuamente, o desenvolvimento dos servidores, para que desempenhem suas atividades com mais qualidade e eficiência. (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato (2008) declara, ainda, que as pessoas são membros fundamentais para as corporações no que se refere ao cumprimento dos serviços e ao alcance dos objetivos apresentados, e é isso que tenho percebido no decorrer das minhas atividades como coordenadora de Gestão de Pessoas, o quão importante é incentivar e desenvolver as ações que proporcionem formações para os servidores em seus espaços laborais. Pois essas ações proporcionam bem estar e segurança no desempenho das funções.

Sem dúvida, a capacitação é essencial na promoção de benefícios como: aperfeiçoamento do desempenho funcional, aumento da produtividade e aprimoramento das relações interpessoais, garantindo que as atividades-fim da administração pública sejam executadas adequadamente. (TACHIZAWA et al., 2004).

Tendo em vista o desenvolvimento da pesquisa, os capítulos foram estruturados de forma clara e direta para o melhor entendimento do leitor acerca do assunto, passando desde o conhecimento sobre o espaço estudado até as políticas desenvolvidas

nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), sendo assim a pesquisa segue a seguinte estruturação:

Além desta introdução no segundo capítulo abordei a gestão pública na educação superior para melhor contextualizar e entender a necessidade do desenvolvimento das pessoas que atuam nesse espaço.

O terceiro capítulo traz a temática da gestão de pessoas na educação superior, sua importância e funcionalidade na execução das ações voltadas para formação e aplicação das políticas de desenvolvimento profissional de seus servidores.

O capítulo quarto trata da aprendizagem organizacional, o desenvolvimento de competências dentro das organizações e os impactos causados pela Emenda Constitucional 95/2016 na Política de Desenvolvimento de Pessoas, e a relação existente entre capacitação e treinamento.

O quinto capítulo da metodologia utilizada para conseguir chegar aos objetivos desenhados nesse projeto de pesquisa, entendendo que precisamos adotar e escolher os caminhos mais céleres e adequados para atingir a nossa meta é poder colaborar na resolução do problema da pesquisa.

No capítulo sexto se encaminha para as discussões dos resultados abordando o desenvolvimento da Política de Desenvolvimento de Pessoas no contexto do Instituto Federal da Paraíba Campus Princesa Isabel.

Nas considerações finais trata-se sobre as análises feitas nos documentos, legislações e resultados obtidos no formulário aplicado aos Técnicos Administrativos lotados no IFPB Campus Princesa Isabel, na perspectiva de chegar ao objetivo proposto e, na certeza que o caminho trilhado é só o início para o desenvolvimento de muitas discussões e estudos acerca das políticas de desenvolvimento de pessoas dentro do IFPB e fora dele.

2 GESTÃO PÚBLICA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: HISTÓRIA E DESAFIOS

Segundo Ferreira (1999), a gestão pública busca alternativas para responder a um problema público, possibilitando uma forma dinâmica de planejar, organizar e controlar os bens e interesses públicos. Sendo que ela se refere às funções de gerência pública nos negócios do governo e seu mandato de administração, pautando-se pelo bem comum e agindo com os princípios administrativos vinculados à lei ou à norma técnica e à política.

No entanto, para a educação superior isso não é diferente. Para Dourado (2011), “a análise das políticas e gestão da educação superior pode se realizar por meio de vários planos. Uma perspectiva importante implica não reduzir sua análise à mera descrição dos processos de concepção e/ou de execução, importando, sobretudo, prendê-las no contexto das relações sociais em que se forjam as condições para sua proposição e materialidade técnicas”.

Tendo a Gestão Pública uma natureza de um múnus público para quem a exerce, isto é, a de um encargo de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses da coletividade (SANTOS, 2013).

Há uma natureza defensiva para quem a exerce, conservando e aprimorando os bens, serviços e interesses da coletividade administrativa, composta por um conjunto de procedimentos administrativos aplicados às organizações estatais nos níveis municipal, estadual e federal. Além disso, balizada em parâmetros legais, técnico-administrativos e organizacionais que visem atingir a essência de uma organização pública voltada para o bem comum.

Essas políticas têm sido objeto de vários estudos e pesquisas no cenário nacional e internacional, o que nos mostra que age de forma a gerir a instituição pública de forma a atender os anseios e necessidades da coletividade, pautando sempre pela legislação que apoia essas ações. Sendo assim, este estudo foi pautado nas políticas voltadas à

gestão de recursos humanos, mais especificamente à gestão voltada para a formação dos servidores técnicos administrativos que estão a serviço desse nível de educação no Brasil.

Segundo relatório da OCDE (2010), sobre gestão de recursos humanos no governo, a implementação de uma gestão estratégica de pessoas no Brasil depende de uma mudança em todo o ciclo de gestão de pessoas, o que pode ser realizado a partir de um passo inicial bem consolidado: a formação e o desenvolvimento em razão da análise das competências requeridas para alcançar as prioridades de governo.

Os impactos e transformações provenientes de um cenário marcado por mudanças de ordem social, política, econômica e tecnológica resultaram numa sociedade cada dia mais bem informada e consciente de seus direitos (MONTEZANO, 2019; SOUZA, 2019a).

Neste cenário, podemos perceber uma crescente insatisfação social com a prestação ineficiente de alguns serviços públicos, o qual vem exigir da Administração Pública o desenvolvimento de estratégias que resultem em melhores resultados nos serviços oferecidos (SILVA, 2014).

Como resposta, temos o princípio da eficiência introduzido na Constituição Federal - CF/1988 pela Emenda Constitucional – EC nº 16/1998, a qual estabelece que a atividade administrativa deve pautar-se além da legalidade, devendo ser exercida com presteza e excelência, sendo referido por Santos Filho (2015) por “qualidade do serviço prestado”. Destarte, além de cumprir os preceitos legais, deve ainda a Administração Pública prover serviços de forma eficaz, buscando tornar-se compatível com as exigências da atual situação socioeconômica (SILVA, 2017).

Partindo desse pressuposto, este estudo se debruçou na gestão pública voltada às políticas voltadas às pessoas que atuam nas organizações de educação superior, sendo essas que realizam processos, desenvolvem e utilizam sistemas informatizados, elaborando normas, racionalizando, planejando, decidindo e executando.

Sendo assim, é preciso entender como se desenvolve a gestão dentro da administração pública brasileira.

2.1 A gestão dentro da administração pública no Brasil

Em 1808 com a mudança da corte portuguesa para o Brasil, começa a nascer o estado brasileiro e a partir de 1950 uma estrutura estável do estado com a colonização portuguesa dá seus primeiros passos, este é o marco mais antigo de sua organização.

Em 1815, como resultado do novo equilíbrio de forças globais e da crescente importância do Brasil para o reino de Portugal, o país deixou de ser colônia e passou a categoria de reino (DALLARI, 1977).

Com a divisão do país em capitanias hereditárias, nasce a administração patrimonialista, resquícios que ainda podemos sentir na atualidade. Pois, mesmo depois da independência do Brasil, os brasileiros não podiam ser considerados brasileiros.

Os colonizadores visavam só a conquista e extermínio dos índios e da população africana, com uma dominação sobre outros seres humanos promovendo a desigualdade social, um governo com interesses particulares, com as instituições de justiça e de direito extremamente frágeis. Portanto, a primeira República não constitui de fato o cenário público, pois o poder se concentrava nas mãos de poucos.

Podemos acompanhar que a administração pública no Brasil passou por diversas tentativas de reforma desde sua colonização até o período republicano, na busca de superar as características tipicamente patrimonialistas.

Dentre estas, podemos destacar algumas, como a Reforma Burocrática instituída por Getúlio Vargas baseado no modelo Weberiano; o Estado Desenvolvimentista de Juscelino Kubistchek com seu “Plano de Metas”; o regime autoritário de 1964 mediante a “reforma de 1967” e do “Programa Nacional de Desburocratização”; a Constituição de 1988, que uma década depois receberia a EC 19/1998. (SILVA, 2014; CARDOSO, 2017). Apesar de sua importância, tais fatos históricos, além de outros não citados, não serão detalhados por fugir do escopo deste trabalho.

A partir de 1930 com a chegada de Vargas, abrem-se novas possibilidades políticas para o Brasil. Contudo, Vargas privilegiava sua aliança com a burguesia industrial nascente (FAUSTO, 1998), ou seja, uma parcela específica da população que auxiliava o governo a aparelhar o Estado brasileiro e torná-lo mais sólido. É a partir de 1938 que o Estado passa a ser visto pelo viés de país com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).

Após a Reforma do Estado podemos acompanhar a administração pública sendo desenhada por diversos estágios de desenvolvimento pautando-se por uma gestão pública voltada para os resultados, com políticas públicas que tragam melhoria efetiva à

população e que atenda aos princípios constitucionais trazendo legalidade ao ato realizado, buscando atingir o bem maior da administração pública que é o bem-estar da sociedade.

Foi nesse cenário de mudanças, em que a busca pela eficiência e necessidade de modernização dos modelos de gestão dos órgãos públicos ganharam destaque que nasce o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 (ALBUQUERQUE, 2018).

O referido Decreto buscou a consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais (BRASIL, 2005). Ou seja, para acompanhar a necessária transformação do modelo de gestão, o governo federal emitiu o Decreto nº 5.707, em 23 de fevereiro de 2006, instituindo assim a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Federal (BRASIL, 2006).

Instituiu diretrizes para o desenvolvimento da Administração Pública (AP) com objetivos a serem alcançados pela gestão das instituições. Dentre outros quesitos, cita a gestão por competências, por meio da qual devem ser almejadas melhorias da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público.

Além disso, a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. Portanto, trouxe então fundamentação legal para implementação da gestão por competências nas organizações públicas (SILVA, 2014; ALBUQUERQUE, 2018; BRASIL, 2006).

Sendo assim, para Chiavenato (2008) “a Administração Pública rege-se por princípios constitucionalmente definidos e que tem por propósito nortear as ações do administrador público, tendo como foco cumprir as metas definidas sem desperdício de tempo e de dinheiro, além de garantir a manutenção de um Estado Democrático de Direito, fundamentado liberdade e garantia dos direitos”.

Nesta perspectiva elencamos os princípios de administração pública definidos pela Constituição Federal de 1988:

- **Legalidade:** As ações da administração pública têm de estar definidas em lei e o agente deve agir de acordo com a legalidade, fazendo estritamente o que a lei determina;
- **Impessoalidade:** As ações devem estar orientadas para o interesse público em detrimento ao interesse de particulares, próprios ou de terceiros, sob pena do ato ser considerado nocivo ao interesse público e desta forma nula ou sem efeito;
- **Moralidade:** A moralidade é percebida pelas ações do administrador, que diante das possíveis escolhas, opta por aquela que traz maiores vantagens para a administração pública. As ações devem ser norteadas pelo interesse da coletividade e diante do que a lei coloca como certo.
- **Publicidade:** Os atos públicos devem ser públicos, ou seja, levados ao conhecimento das pessoas, já que o que está envolvido é dinheiro público. A publicação dos atos mostra a transparência do ato público.
- **Eficiência:** Os atos praticados devem resultar em benefícios efetivos para a administração pública.

Sendo assim, nesse processo histórico da Administração Pública, podemos distinguir três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial, com características marcantes dentro de cada período, conforme demonstrado no Quadro 1. Porém, dentro das organizações públicas podem ser vistos, até os dias atuais, fragmentos de todos os modelos.

QUADRO 1 – MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	CARACTERÍSTICAS
Patrimonialista(Colônia - 1930)	- Confusão entre o público e o privado; - Endeusamento do Soberano; - Nepotismo; - Corrupção; - Ausência de carreiras administrativas; - Desorganização do Estado e da Administração.
Burocrática (1938 - 1995)	- Distinção entre o privado e o público; - Impessoalidade nas relações; - Hierarquia da autoridade; - Rotinas e Procedimentos padronizados; - Caráter legal das normas; - Competência técnica e meritocracia.
Gerencial (1995...)	- Orientação da ação do Estado para o cidadão- usuário ou cidadão-cliente; - Cultura orientada para os resultados;

	<ul style="list-style-type: none"> - Ações voltadas para melhoria da qualidade e redução de custos; - Eficácia, eficiência e efetividade.
Administração pública societal	<ul style="list-style-type: none"> - um novo modelo de desenvolvimento para o Brasil que enfrentasse a crise do nacional desenvolvimentismo; - uma proposta de reorganização para o aparelho de Estado; - uma visão de gestão pública alternativa ao gerencialismo.

Fonte: (Adaptado), Pinto,2019.

O exame dos modelos de administração nos permitiu fazer a comparação pretendida, sintetizada no Quadro 1, possibilitando e sistematizando os principais pontos de cada uma delas, a qual podemos observar que ambas apresentam construções paradigmáticas, ou seja, resultam do contexto histórico e das opções políticas coletivas. Além disso, estão, portanto, sujeitas às influências exercidas pelos atores sociais e pelas instituições envolvidas.

É notório como a administração pública tem procurado otimizar a qualidade na prestação de serviços à sociedade. Nesse aspecto, as Instituições Federais de Ensino Superior exercem um papel relevante, ao abrir caminhos para o conhecimento.

Pois abarcam elevadas demandas educacionais em todo o território nacional, para que a cada dia as lacunas voltadas às dificuldades encontradas para um bom desempenho das políticas públicas da educação superior do Brasil seja a cada dia disseminadas, para que aumente o incentivo ao crescimento do mercado da educação superior, baseada nos princípios que alicerçam o gerencialismo, quais sejam: a eficiência e a diminuição de gastos públicos.

Na área da educação, essa presença se faz especialmente relevante e, como argumenta Dusi (2017), influencia grande parte das políticas educacionais implementadas pelos estados brasileiros entre finais dos anos 1990 e o início da década de 2010, são mudanças pensadas no aperfeiçoamento das ações e que exigem que os servidores as acompanhem. Sendo assim, precisamos entender a relação dessa gestão com a educação superior, seus anseios e desafios numa propositura de oferecer a melhora educação para os brasileiros.

2.2 Administração pública e seu impacto na gestão da educação Superior

A forma como uma instituição de educação superior é administrada influencia diretamente na obtenção de seus resultados, sendo esta uma organização direcionada para atores distintos e que possui diversos recursos disponíveis para que seus objetivos sejam atendidos e que esses sejam usados de forma racional.

De acordo com Paro (2012, P.25), “a gestão, entendida como forma de administração e organização de instituições, sejam elas públicas ou privadas, tem como principal função a utilização racional de recursos para realização de fins determinados”. Nas instituições de educação, são cobradas eficiência, eficácia e produtividade a fim de responder às demandas da sociedade e, ainda, com a tarefa de ampliar suas ações em prol da inovação, da argumentação científica, sendo agência produtora de conhecimento e tecnologia (QUEIROZ, 2011, p.3).

No percurso histórico do Brasil a partir de 1995, com a reforma gerencial do governo, a educação superior sofreu algumas modificações, principalmente quanto ao aumento da privatização desse nível de ensino.

A respeito, Dourado (2011) expõe que, por meio de diferentes dinâmicas e políticas, o cenário da educação superior, sobretudo, após 1995, vai-se traduzir por regulamentações pelo poder público federal, de maneira centralizada, sobretudo para as instituições públicas federais e privadas.

Tais dispositivos legais vão naturalizar a diversificação e diferenciação da educação superior e contribuir para a intensificação dos processos de expansão das IES, sobretudo do setor privado, numa escala sem precedentes na educação nacional e, ao mesmo tempo, contribuir para a alteração da lógica e das dinâmicas organizativas das IES públicas, principalmente as federais.

Ainda quanto à intensificação e avaliação da educação superior por instituições particulares a partir da reforma da gestão pública, Queiroz elucida que com a reforma da administração gerencial, a avaliação tem um papel político nada desprezível e está diretamente vinculada a interesses oficiais. Pois na medida em que a educação não é um serviço exclusivo do Estado e a sociedade civil exige um crescimento na oferta dos cursos de graduação, o conhecimento passa a ser um bem negociável na esfera do mercado.

Nesta ótica, a diminuição das despesas públicas com a educação superior exige a adoção de uma cultura gestonária (calcada nos moldes empresariais) e, ao mesmo

tempo, a criação de mecanismos de controle e responsabilização social. (QUEIROZ, 2011, p.4)

Vemos uma expansão de instituições federais de ensino com a atual administração, gerencialista, que trouxe algumas mudanças importantes para a educação superior. Contudo, o avanço no crescimento dessas instituições públicas de ensino não alterou a lógica privatista que ainda impera nas IES.

Assim, temos, de um lado, a naturalização de uma expansão, predominantemente privada e por meio de IES isoladas e, de outro, a efetivação de novos desenhos e dinâmicas geopolíticas, que interferem sobretudo nas universidades.

Especialmente as públicas e parte das confessionais que, se de um lado redimensionam seus processos de organização e gestão por meio de maior qualificação do quadro docente, consolidação da pesquisa e pós-graduação, melhoria dos indicadores de produção acadêmica, efetivação de processos de auto-avaliação, de outro, veem o seu cotidiano marcado por redução de recursos, por uma autonomia “regulada”, por pressões as mais diferenciadas para uma vinculação da pesquisa às necessidades do mercado, entre outras” (DOURADO,2011).

Por meio da eficiência na utilização dos recursos públicos, buscou-se o aumento da qualidade do ensino e a melhoria na prestação do serviço à sociedade. Dessa forma, a maneira como as instituições de educação gerencia tais ativos, sejam financeiros ou intelectuais, influencia o desenvolvimento de suas atividades e impactam os resultados institucionais planejados.

De acordo com Batista (2012), a organização pública que gere seu conhecimento, aumenta a eficiência, a efetividade e contribui para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública.

No cenário socioeconômico atual, as organizações necessitam, cada vez mais, de profissionais capazes de gerar resultados que sejam valiosos para sua clientela e esses resultados dependem da qualificação humana no trabalho. Nesse sentido, os processos de avaliação de necessidades de capacitação passam a ser considerados instrumentos importantes para a gestão da aprendizagem (MENESES, ZERBINI e ABBAD, 2010).

Nesse contexto, entendemos que a capacitação jamais poderá ser considerada como um gasto público. Mas sim como um investimento pelo qual as habilidades, conhecimentos e competências são adquiridos ou modificados, visando a eficiência e eficácia dos serviços prestados. Daí a importância de um modelo de gestão de pessoas

eficiente, sobretudo no serviço público, que segundo Bergue (2007, p. 18), deve traduzir-se por um:

[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007, p.18).

Camões, Pantoja e Bergue (2010) consideram que o modelo de gestão de pessoas a ser adotado na administração pública deve se estruturar nos princípios, políticas e processos do Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas (MGEP). Enfatizam que esse modelo deve contemplar, entre outros, os aspectos relativos à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores e incluir a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização.

2.3 Gestão pública e a educação superior brasileira

Falar em Educação Superior no Brasil é levar, em consideração, as várias ciências e seus conhecimentos, considerando-a de forma plural com formas de organização acadêmica distintas, tais como: Universidades, Centros universitários, faculdades e Institutos Federais que apresentam em seu interior, uma forma de gestão, ensino, pesquisa e extensão diferentes.

Implica dizer, por exemplo, que muitas universidades se estruturam a partir da indissociabilidade entre ensino e pesquisa, e que outras, em que pesem a condição formal de seu credenciamento como universidade, não possuem as condições básicas requeridas pela legislação, configurando-se em instituições nominais e/ou operacional (CHAUÍ, 1999).

Nota-se que a educação superior no Brasil é plural, dinâmica no que se refere à gestão, ensino, pesquisa e extensão, de maneira que a institucionalização deste nível de ensino apenas se concretizou em 1920, com a criação da primeira Universidade do Brasil, nota-se desde do início que a história desse ensino foi marcada pela efetivação de instituições isoladas de ensino.

Segundo Fávero (1999),

“Apoiado na Reforma de 1915, O Governo Federal criou, em 1920, através do Decreto nº 24.343, a primeira instituição universitária do País, a Universidade do Rio de Janeiro, sendo o Reitor e os diretores de unidades nomeados pelo Presidente da República. O controle sobre as universidades federais, a partir daí, torna-se cada vez mais explícito. com a reforma do ensino superior promovida pelo Ministro Francisco Campos, em 1931, um ponto bastante acentuado é a concessão da autonomia relativa à universidade, como uma preparação para a autonomia plena. Apesar da justificativa de não ser possível, naquele momento, conceder-lhes “autonomia plena”, tanto no plano didático, como no administrativo, a questão ficou, a rigor, em aberto”.

Os desdobramentos e políticas, para a educação superior, marcam o complexo cenário desse nível de ensino com um embate que marcado pelos defensores do ensino público e os do ensino privado, muitas vezes voltados a dimensão do ensino, permitirão a coexistência de universidades e de instituições de ensino superior (IES) não universitárias.

Em 1950 e no início da década de 60 são décadas bem importantes para o ensino superior e marcados pela federalização de IES e pela criação de universidades federais brasileiras.

Segundo Dourado (2011),

“Em seu processo histórico, é no período militar, após o golpe de estado, em 1964, que se consolidaram as condições objetivas para a intensificação da presença do ensino superior privado e, paradoxalmente, para a institucionalização da pós-graduação nas universidades sob o regime fundacional no setor público federal. É o legado histórico da complexa reforma de ensino superior, efetivada no país pela lei n. 5540/68 – que preconizava o ideário universitário – e pela edição de atos institucionais e políticas educacionais pelo governo militar”.

Com o golpe militar, em 1964, observou-se uma crescente ampliação da rede privada de ensino com o chamado “milagre brasileiro”, em que foi verificado um crescimento econômico nacional. Verifica-se que a Educação Superior é marcada por interesses diversos, advindos de órgãos multilaterais, também formulada por meio da

diferenciação institucional, por intermédio de critérios avaliativos que propagam meios quantitativos de produção.

Nos anos de 1980, temos a retomada do estado de direito e para a educação superior um fator muito relevante. Pois com a nova Constituição Federal aprovada em 1988, a universidade ganha autonomia em um texto constitucional.

A década de 1990, consolida a lógica privatistas de educação superior, por meio da intensificação dos processos de diversificação e diferenciação institucional nesse nível de ensino, num cenário marcado pela reforma do Estado – ancorada na perspectiva de minimização do papel do Estado diante das políticas públicas (DOURADO, 2002; SGUISSARDI, 2000; SGUISSARDI e SILVA JUNIOR, 2001).

Acompanhando o desenvolvimento da educação superior no Brasil, podemos perceber que sua institucionalização se faz por diferentes dinâmicas e políticas, sobretudo, após 1995, tem sua regulamentação pelo poder público federal e de maneira centralizada. Sendo assim, precisamos entender a gestão pública no Brasil, em especial, na educação superior brasileira, tema central de nossa pesquisa.

Boaventura (1994) cita que a universidade, num contexto nacional, passa por três crises substanciais, quais sejam, a primeira se refere a crise da hegemonia, pois ao mesmo tempo em que deveria propor conhecimento, cultura, pensamento científico desinteressado, também supre o mercado com mão de obra qualificada.

A segunda crise a qual a universidade se depara, segundo o autor, corresponde à crise de legitimidade, pois de um lado há a hierarquização dos saberes especializados, por outro a democratização do acesso pelas classes populares.

A terceira crise denota o aspecto institucional, por fim o autor situa a autonomia, problematizando como a Universidade vai desempenhar sua missão de promover o conhecimento desprendido de métricas qualitativas, pois cada vez mais são valorizados os princípios gerenciais de eficácia, produtividade e fatores quantitativos.

Tais características imbuídas na Universidade brasileira são vistas por Saviani (2009). O autor acrescenta que os conceitos de produtividade e qualidade na academia são inversamente proporcionais, não se tem como manter um nível de qualidade na pesquisa desenvolvida na pós-graduação com a urgência de produção estabelecida.

Logo o autor compactua com o pensamento de Marx - estamos diante do que para caracterizar ser produtivo, é necessário gerar mais-valia, desse modo o conceito de universidade produtiva é simplesmente a que produz.

Assim, conclui-se que o método de avaliação das instituições brasileiras se dá por “determinada universidade é muito produtiva porque produz muito; outra é pouco produtiva, pois produz pouco”, e assim sucessivamente (SAVIANI, 2009). Desse modo, pressupõe-se que o produto é mais importante que o processo, trazendo a ideia de formação para o mercado e postergando a educação emancipatória como essencialmente deveria ser.

Neste campo político e de interesses, a Educação Superior (ES) vai se acomodando e se estruturando no cenário nacional. Nessa ideia de formadora ela traz consigo a iminência de ter pessoas com formações que atendam essas demandas e que estejam preparadas para realizá-las. O ensaio teórico em questão busca contextualizar a ES, em seguida a política neoliberal que permeia o país.

De forma que são problematizados os impactos desta no Instituto Federal da Paraíba, tendo como foco de análise a política de formação e desenvolvimento dos servidores - sejam técnicos administrativos ou docentes, que certamente foi afetada com os contingenciamentos empregados desde a EC 95/2016.

2.4 Políticas públicas na educação superior

Para a educação superior, as atuais políticas e gestão assumem um ponto mais amplo, cuja efetivação tem propiciado mudanças importantes nesse nível de ensino, tais como: uma efetiva retomada da expansão de instituições com a ampliação de cursos e vagas nessas instituições federais de ensino superior.

Segundo Barzelay (2000) “as políticas de gestão relacionam-se a temas tais como macro organização governamental, processo de planejamento, orçamento e gestão financeira, funcionalismo, organização de sistemas e métodos, controle e avaliação e aquisições, acrescentando-se o tema do desenvolvimento institucional”.

No quadro abaixo, relaciono as principais políticas efetivas pelo governo federal a partir de 2004 para a educação superior.

QUADRO 2 - POLÍTICAS GERAIS PARA OS SETORES PÚBLICOS

Políticas gerais para os setores públicos e privados	Políticas específicas para o setor público, sobretudo, público federal
---	---

<p>Ênfase conferida à avaliação, já presente na educação superior brasileira desde a década de 1990, consolida-se por meio da criação e efetivação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e a institucionalização da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes), órgão colegiado de coordenação e de supervisão do Sinaes, no âmbito do Ministério da Educação e vinculado ao Gabinete do Ministro de Estado.</p>	<p>O incremento do financiamento das instituições de ensino federais, sobretudo no que concerne à ampliação de custeio e manutenção e, sobretudo, política de expansão e interiorização das instituições federais, por meio de vários mecanismos, como a criação de novas universidades federais, a expansão e transformação de Cefet em institutos federais de educação tecnológica (Ifet), a criação de novos cursos e a consolidação dessa dinâmica expansionista por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação das Universidades Federais (Reuni);</p>
<p>Redimensionamento e fortalecimento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Segundo Dourado (2008, p. 904), “Redimensionada sua estrutura, a “nova” Capes passou a contar com duas novas diretorias (Diretoria de Educação Presencial da Educação Básica e Diretoria de Ensino a Distância) e com um Conselho Técnico-Científico da Educação Básica.</p>	<p>Abertura de vagas de concursos públicos para docentes e técnicos administrativos nas instituições públicas federais, o que configurou-se como um novo alento à consolidação dessas instituições possibilitando condições para a expansão de vagas e cursos, bem como a interiorização de parcela dessas IES. Merece ser ressaltado, ainda, a criação de novas universidades públicas federais nos últimos sete anos;</p>
<p>Fortalecimento e redimensionamento do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep)</p>	<p>Institucionalização, por meio do decreto n. 5800, de 8 de junho de 2006, do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), direcionada à expansão e interiorização de cursos e programas, por meio da modalidade de educação a distância no país</p>
<p>Ações e políticas de regulamentação da educação no âmbito do Mercosul.</p>	<p>Efetivação de apoio e programas direcionados à diversidade, com especial destaque às ações afirmativas (cotas, assistência estudantil, entre outros).</p>

Fonte: (Adaptado), Dourado, 2011.

No quadro acima podemos observar as principais políticas efetivas criadas pelo governo federal a partir de 2004 para a educação superior, tanto políticas gerais para os setores públicos e privados, como políticas específicas para o setor público, sobretudo, público federal. Sendo assim, fica evidente que diante de tantas mudanças nesse nível

de ensino, o corpo de servidores que atuam nesses espaços precisa também estar em constante acompanhamento de todos esses processos e construções políticas.

Para isso, precisam se formar e ter a capacidade de assim exercer suas funções e atribuições que satisfaçam os desejos e anseios da comunidade que a compõem. No entanto, espera-se dos gestores públicos, por exemplo, que lidem com metas ambíguas e contraditórias, expectativas irreais por parte da população e controle inadequado sobre seus próprios recursos administrativos (GRAHM JR; HAYS, 1994).

2.5 Histórico do IFPB como uma instituição de educação de ensino médio técnico e superior

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF's) são entidades de educação básica, profissional e superior, de matrizes curriculares variadas e multicampi, especializados na oferta de cursos de diferentes modalidades de ensino.

A sua criação se deu pelo então presidente Nilo Peçanha e se chamavam das Escolas de Aprendizes Artífices, por meio do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. Foram criadas 19 unidades da Escola de Aprendizes Artífices (EAA) em todo o território nacional, para ministrar educação profissional de ofícios, concomitantemente ao ensino primário, gratuito (BRASIL, 1909; REDE FEDERAL, 2016) e para atender os interesses do mercado como um instrumento de governo no exercício de caráter assistencialista e eram subordinadas ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio (BRASIL, 1909).

Em 1909, por volta da Primeira República do Brasil, com o crescimento das cidades e o aumento constante da população, as dificuldades aumentaram e a classe proletária sempre crescente da luta pela existência precisa de ajuda para que de alguma forma pudesse sobreviver.

Nesse Período, o presidente da república era Nilo Procópio Peçanha, que em 23 de setembro deste ano criava com o Decreto nº 7.566, dezenove Escolas de Aprendizes Artífices, sendo uma para cada estado brasileiro, essas escolas estavam ligadas ao Ministério dos Negócios da agricultura, Indústria e Comércio. Com cursos voltados à

população mais humilde e que aprendesse a desenvolver atividades para suprir a mão de obra operária que se precisava na época (BRASIL, 2008).

Na Paraíba, essas escolas chegaram em 1910, sendo instalada no Largo do Quartel em 05 de Janeiro na cidade de João Pessoa, em uma ala do prédio da Força Policial (no mesmo prédio onde hoje funciona o comando da Polícia Militar, na Praça Pedro Américo.

No início, a escola contou com 33 alunos matriculados, era um público humilde com a faixa etária de 10 (dez) a 13 (treze) anos. A princípio o intuito desses jovens em estudar era pra receber a alimentação fornecida. Na metade do ano, a escola já contava com aproximadamente 134 (cento e trinta e quatro) alunos matriculados, e funcionou nos porões do Quartel de 1910 a 1929.

As famílias de melhor educação não confiavam no ensino profissional que levava ao mercado de trabalho manuais, outros tinham medo e preconceito pela convivência com os jovens mais humildes, a princípio a escola era vista para meninos de ínfima classe, refletindo até indisposição das professoras em lecionar nela.

A partir de 1929 a Escola de Aprendizes Artífices é transferida para um prédio próprio na avenida João da Mata, no bairro de Jaguaribe, construído para atender às necessidades de ampliação do ensino técnico profissionalizante, hoje tombado pelo IPHAEP foi um espaço que também foi utilizado de (1937 a 1941) como Lyceu Industrial de João Pessoa, de (1942 a 1957) como a Escola Industrial de João Pessoa e de (1958 a 1961) como a Escola Industrial Coriolano de Medeiros.

Em 1937 o governo promove uma reestruturação do Ministério da Educação e Saúde e nessa reforma Constitucional as escolas de Aprendizes Artífices passam a ser chamadas de Liceus Industriais, ministram o ensino profissional em todas as suas esferas e em João Pessoa a escola recebe a seguinte denominação - LYCEU INDUSTRIAL DE JOÃO PESSOA.

No ano de 1942 são estabelecidas as bases da organização da rede federal de ensino industrial, com o Decreto-Lei 4.127, que transforma os Liceus em Escolas Industriais, formando mãos de obras especializadas para o crescente desenvolvimento da indústria mundial.

Nesse período, as matrículas já começam a ser dos filhos dos primeiros alunos da Escola de Aprendizes e Artífices e suas concepções sobre esse tipo de ensino já é

diferente, com uma aceitabilidade maior a esse tipo de ensino, tendo um marco em 1948 na sua diplomação desde da sua fundação.

Em 1948 começa a instalação da nova sede a partir do decreto 24.973/47, na Avenida 1º de Maio, no bairro Jaguaribe, em virtude do crescimento da escola tornando a mesma incapaz de comportar os equipamentos e suas instalações.

Dez anos depois, a escola passa a homenagear um dos seus diretos e recebe por meio da Lei nº 3.412, de 18 de junho o nome de Escola Industrial Coriolano de Medeiros. Um desbravador, que com sua equipe conseguiu desenhar novos rumos para o ensino industrial, conferindo-lhe uma formação humanística.

Em 1965 a escola começa a funcionar de forma definitiva na avenida 1º de maio com um expressivo número de matrículas chegando a 980 (novecentos e oitenta) alunos distribuídos nos cursos de Mecânica, Marcenaria e Fundição e no dia 20 de agosto de 1965 recebe o nome de Escola Industrial Federal da Paraíba através da lei nº 4.759/65.

Em 1967 temos o marco de atividades culturais, de lazer e cidadania, já neste ano ela recebe o nome de Escola Técnica Federal da Paraíba. Foi um momento de realizações de jogos escolares e eventos voltados à cultura, ligando os estudantes a uma formação física e moral.

Em 1999 temos o marco de aberturas para cursos superiores de formação tecnológicas e de cursos de pós-graduação, além de manter a formação do ensino médio e no ensino técnico profissionalizante. O Decreto de 22 de março de 1999 cria o Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba, transformando e expandindo as agrotécnicas e técnicas federais em centros federais de educação tecnológica.

Dez anos depois o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, é criado pela Lei 11.892/09, com uma formação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi que com muita perseverança e trabalho vem sendo interiorizada em todo estado do litoral ao sertão, levando educação de qualidade a muitos dos municípios do estado e abrindo oportunidades de trabalho.

Contemplando os aspectos humanísticos nas diferentes áreas de ensino, estruturando os conhecimentos técnicos e tecnológicos em sua prática pedagógica.

No quadro 3, apresentamos os principais momentos da política da Rede Federal de Educação Profissional Brasileira até os dias de hoje.

1909	1937	1942	1959	1978	2008
Escolas de Aprendizizes e Artífices	Liceu Profissionais	Escolas Industriais e Técnicas	Escolas Técnicas	Centros Federais de Educação Tecnológicas - CEFETs	Instituto Federal Educação Ciência e Tecnologia

Fonte: Rede Federal/Portal do MEC – arquivos centenários históricos (2019)

Nessa linha do tempo podemos perceber que sua identidade de formação profissional continua preservada, caminhando com a realidade econômica de cada momento.

No próximo tópico, iremos abordar justamente as políticas voltadas ao desenvolvimento das pessoas que estão em exercício nesses espaços, analisá-las e compreender se estas conseguem atender às reais necessidades de capacitação dos servidores Técnicos Administrativos do IFPB Campus Princesa Isabel.

3 GESTÃO DE PESSOAS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

Neste capítulo, trataremos sobre a trajetória histórica da Gestão de Pessoas e seus modelos do ponto de vista legal na Administração Pública brasileira; e o Planejamento da Gestão de Pessoas, no setor público especialmente nas Instituições Federais de Ensino Superior, contribuindo para nos nortear sobre o desenvolvimento desta pesquisa, explanando uma visão geral sobre a Gestão de Pessoas no setor público mais especificamente na Educação Superior.

Falar em Gestão de pessoas (GP) na administração das Instituições Federais de Ensino é entender e saber que este assunto engloba várias diretrizes, normas e princípios

com amplas finalidades. Jacobsen (2006, p. 91) menciona que, hoje, o senso comum é de que as pessoas constituem o bem de maior valor da organização, sendo o seu verdadeiro e único diferencial.

Pensar no quadro de pessoal das organizações, seja ela pública ou privada, é pensar em um departamento que possa pensar na aplicabilidade de ações voltadas ao desenvolvimento profissional dessas pessoas, e para as IFES isso não é diferente.

Toda ela demanda de uma gestão de pessoas que possa orientar e ajudar a desenvolver o seu quadro de pessoal, de forma que eles possam desempenhar suas funções com maestria, atendendo assim os anseios da comunidade com eficiência. Pois, é nessa ótica que concerne sua responsabilidade social.

Mas, para que isso aconteça, essa área precisa passar por adequações, sejam elas oriundas da tecnologia, da economia ou da política organizacional. Pois, as pessoas são cada vez mais exigidas em relação ao desempenho de suas atividades laborais.

Como consequência, a área de RH recebe um destaque cada vez maior, investindo de modo crescente nas atividades que desenvolve, sempre com o intuito de definir e manter um quadro de funcionários de alto nível.

Desde de 1900, a área de administração de pessoas vem evoluindo, podemos perceber que ela passa pela criação de legislações trabalhistas, departamento de pessoal, sistemas de recursos humanos, surgimento dos cargos de gerência em RH, até a chegada de reformas estruturais profundas de migração da função de Recursos Humanos para o que chamamos hoje de Gestão de Pessoas, com políticas voltadas a atender a administração pública, que precisa acompanhar os princípios constitucional para o assunto.

Para Chiavenato (2008):

“a Administração Pública rege-se por princípios constitucionalmente definidos e que tem por propósito nortear as ações do administrador público, tendo como foco cumprir as metas definidas sem desperdício de tempo e de dinheiro, além de garantir a manutenção de um Estado Democrático de Direito, fundamentado liberdade e garantia dos direitos”.

Nesse sentido, Grillo (2001) orienta que precisam ser orientados por meio de políticas e princípios que lhes garantem o contínuo desenvolvimento profissional e

pessoal, de tal sorte que estejam sempre motivados para o desempenho das atividades docentes e administrativas.

As entidades públicas, a despeito dos avanços evidenciados, ainda crescem de forma pouco articulada e planejada e isso contribui como fator impeditivo da modernização do Estado e da melhoria da prestação de seus serviços, porém acredita-se que a solução é o investimento no capital humano através de uma política de valorização de pessoal para que os funcionários tenham condições de atender às demandas da sociedade (AMORIM; SILVA, 2012).

O setor público em todas as suas esferas precisa dar a sociedade o retorno de suas funções de forma que a mesma seja atendida e tenha as respostas que precisa para suas necessidades. Pensar isso é procurar investir no capital humano com políticas de valorização e aperfeiçoamento de suas funções dentro do serviço público.

Sem dúvida a capacitação é essencial na promoção de benefícios como: aperfeiçoamento do desempenho funcional, aumento da produtividade e aprimoramento das relações interpessoais, garantindo que as atividades-fim da administração pública sejam executadas adequadamente. (TACHIZAWA et al., 2004).

Capacitar nossos profissionais e agentes públicos é ampliar o bom funcionamento da máquina pública e acima de tudo para o melhor monitoramento, economicidade e eficiência para realização das ações de desenvolvimento, prevendo, inclusive, o controle dos riscos de sua execução.

Nesse contexto, Menezes, Zerbini e Abbad (2010) enfatizam que os processos de levantamento de necessidades de capacitação passam a ser considerados instrumentos importantes para a gestão da aprendizagem, na medida em que oportunizam o mapeamento das competências necessárias à organização, de modo a garantir o alcance dos resultados e das competências existentes em seus colaboradores.

A Gestão de Pessoas, no setor público, envolve ações de suprimento, manutenção e desenvolvimento de pessoas, de acordo com as necessidades e condições organizacionais, observando os ditames constitucionais e legais.

Seus processos são: agregação de pessoas; alocação de pessoas; remuneração de pessoas; transformação de pessoas e acompanhamento de pessoas (BERGUE, 2010). Adotando um modelo que possa orientar e gerenciar seus servidores Técnicos Administrativos a partir das políticas e práticas definidas usando de forma estratégicas as diretrizes estabelecidas pela organização.

Ao tratar das pessoas em organizações Fischer (2002, p.11), diz que “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso.” Assim, faz-se necessário desenvolver o modelo de gestão de pessoas para atuar sobre o comportamento das pessoas nas organizações.

Segundo Ribeiro (2007, p. 03), “a gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas”.

Neste cenário, a Gestão de Pessoas tem sua história e modelos que foram sendo desenvolvidos ao longo dos anos, os quais estão citados nos pontos seguintes.

3.1 Modelos e histórico da Gestão de Pessoas

Conforme Mascarenhas (2008), desde a Revolução Industrial, há a preocupação das organizações em administrar seu fator humano voltado para produzir suas atividades com eficiência, baseados em princípios de gestão racional e autoridade impessoal. Nesse sentido, à medida que essa economia evolui, o desenvolvimento social também cresce, proporcionando uma Administração Pública mais complexa exigindo assim, funções especializadas, e uma Gestão de Pessoas especializada que acompanhe esse desenvolvimento.

Reforçando essa afirmação, Gil (2016a) expõe que a história da Gestão de Pessoas corresponde à própria história da administração, tendo início com o surgimento da Administração Científica.

Nessa evolução o Fischer (2002) classifica quatro modelos principais de Gestão de Pessoas: - Modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal; - Como gestão do comportamento; - Como gestão estratégica e articulado por competências. Foram se adequando e se aperfeiçoando ao contexto histórico da época. De acordo com Bergue (2014), há constantemente uma permuta entre a organização e o ambiente, gerando transformações, que levam às modificações ou adaptações organizacionais, a partir das interpretações realizadas pelos membros da organização.

Podemos observar no quadro abaixo, os modelos de gestão de pessoas e a síntese de suas características, conforme Fischer (2002):

QUADRO 4 – MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	CARACTERÍSTICAS	CONTEXTO HISTÓRICO
Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoal	Produtividade, recompensa e eficiência de custo. Gestão com foco nos processos e na estrutura organizacional, com o objetivo de proporcionar melhores resultados, com eficiência, produtiva e organização racional.	-Criação da Administração científica.
Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento	Motivação e liderança. Gestão com foco nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa.	-Escola de Relações Humanas. -Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento. -Alguns temas começaram a ser considerados como: motivação, liderança e tipos de supervisão. -Criação de um sindicato, almejando o surgimento das leis trabalhistas.
Gestão de Pessoas como Gestão Estratégica	Caráter estratégico. Gestão com foco na vinculação das práticas e políticas de Recursos Humanos aos objetivos, à missão e à otimização dos resultados da organização.	-Globalização -Alinhada à estratégia, às políticas e às práticas organizacionais.
Gestão de Pessoas articulado por competências	Competitividade, reengenharia, competência. Gestão com foco na vantagem competitiva, na reengenharia e na reestruturação, estabelecendo um vínculo entre o desempenho das pessoas e os resultados da organização.	-As pessoas deixaram de ser vistas como recursos e passaram a serem valorizadas por seus comportamentos estratégicos e suas competências.

Fonte: (Adaptado), Fischer, 2002

Neste sentido, a Gestão de Pessoas vai evoluindo de acordo com a Administração Pública, vai se adaptando e se aperfeiçoando de acordo com as necessidades da época. Ela passa de uma Gestão que visa a produção e competitividade para uma visão mais humana com ênfase nas relações interpessoais e direitos trabalhistas.

Passa por um caráter estratégico alinhado às políticas e estratégias da organização, levando em consideração agora as competências vinculadas ao desempenho das organizações.

Conforme Mascarenhas (2008), desde a Revolução Industrial, há a preocupação das organizações em administrar seu fator humano voltado para produzir suas atividades com eficiência, baseados em princípios de gestão racional e autoridade impessoal.

3.1.1 Histórico da Gestão de Pessoas

Sobre a Evolução da Gestão de Pessoas Gil (2016a) expõe que a história da Gestão de Pessoas corresponde à própria história da administração, tendo início com o surgimento da Administração Científica. Sendo ela criada por Frederick Taylor (1856-1915) e caracterizada pela ênfase na tarefa, com o objetivo de aumentar a produtividade e eficiência do nível operacional das empresas, estabelecendo um rígido controle sobre os empregados, tinha como foco: a busca da eficiência no processo de trabalho.

Destacam-se, também, nesse modelo de administração: a divisão do trabalho, a especialização dos funcionários e a padronização de instrumentos e procedimentos (BERGUE, 2010). Temos, neste momento, a mecanização do trabalho, em que o ser humano produtor desse trabalho é visto como máquina e não ser humano, já com uma visão de que cada um pode ser detentor de um conhecimento, especializado padronizando os processos e procedimentos.

Ao se referir à Administração Científica, Mattos (1982, p.4) afirma que ela:

[...] representou a fase do adestramento de recursos humanos, cujo objetivo expresso era a preparação do indivíduo para alcançar o melhor nível de produtividade possível, apesar de suas necessidades e aspirações psicossociais. O homem era considerado um equipamento sofisticado que trabalhava essencialmente em troca de dinheiro. O indivíduo era percebido como intrinsecamente não-identificado com a organização - um mal necessário, na ausência de outro equipamento tão sofisticado quanto ele. O protótipo de homem era aquela pessoa disciplinada e resistente à fadiga e à monotonia do trabalho.

Para alcançar seus objetivos na Administração Científica, Taylor propôs quatro princípios da administração científica: Planejamento (planejamento das tarefas pelos gerentes); Preparação (treinamento científico das pessoas para que atinjam o objetivo

estabelecido); Controle (mecanismos rígidos de controle do desenvolvimento do trabalho); e Segregação (separação entre a concepção do trabalho e a sua execução).

De acordo com Fisher (2002), nesta fase surgiu o modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal, o qual se preocupava com as “transações, os procedimentos, os processos, que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível”, para atingir maior produtividade e retribuição à empresa e gerar eficiência de custo com o trabalho.

Com o tempo, conforme Gil (2016a), o caráter mecanicista e racional foi naturalmente sendo substituído, surgindo o movimento da valorização das relações humanas, ressaltando a importância de fatores psicológicos e sociais, a partir de experiências desenvolvidas por Elton Mayo (1890-1949).

Esses estudos levaram à elaboração de um método que tratasse dos problemas humanos, como o reconhecimento, os relacionamentos, revelando que os trabalhadores não são indivíduos isolados, não relacionados. São animais sociais e como tal deve ser tratado. (BERGUE, 2010, p. 52).

Nesta fase, surgiu o modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento, que, segundo Fischer (2002, p. 21), o foco de atuação desse modelo se concentraria:

[...] no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista.

Dessa mesma forma, Gil (2016a) destaca que, na Administração de Pessoal, alguns temas começaram a ser considerados como: motivação, liderança e tipos de supervisão e que após a Segunda Guerra Mundial, observou-se um grande aumento do poder dos sindicatos, fazendo com que as empresas voltassem a atenção às condições de trabalho e aos benefícios concedidos aos seus empregados, determinando, assim, mudanças significativas na forma de administração de pessoal nas empresas.

Já em 1960, o termo Administração de Recursos Humanos passou a ser utilizado ao tratar das atividades referentes à Administração de Pessoal nas empresas. As principais influências teóricas para as práticas da Administração de Recursos Humanos

foram os trabalhos dos psicólogos Abraham Maslow (1954), Douglas McGregor (1960) e Frederick Herzberg (1968), que tinham como abordagem principal em seus estudos a motivação no trabalho.

Coincidindo com a introdução dos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas, idealizada pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1968), essa obra passou a ser uma das principais influências na consolidação da Administração de Recursos Humanos (GIL, 2016a, p. 22).

Em relação ao setor de gestão de pessoas, Gil (1994), diz que suas atividades só podem se manifestar plenamente no sistema administrativo aberto. A Gestão de Pessoas (GP) vai ter que enfrentar desafios externos e internos, de forma racional, eficiente e eficaz, para que esse setor atenda aos objetivos gerais da organização.

Sendo assim, há uma relação direta e um papel relevante, pois são elas que irão proporcionar esse relacionamento entre a organização e o ambiente, em que trarão do ambiente externo ao interno as “[...] necessidades, aspirações e expectativas individuais; levarão do ambiente interno ao externo, bens e serviços, informações internas que transformam o ambiente; e irão transformar os processos produtivos, adicionando valores a eles” (BERGUE, 2010, p. 69).

Algumas características são evidenciadas nos recursos humanos quando a organização segue a abordagem sistêmica, conforme Gil (2016a, p. 24):

a) interdependência das partes: consegue-se identificar as partes da administração como um sistema. Assim, a administração de recursos humanos pode envolver diversos subsistemas, como de seleção e treinamento. Pois, apesar de distintos, estão intimamente relacionados e, para o adequado funcionamento de um deles, requer o feedback fornecido pelo outro; Mercado de Trabalho Interação com o ambiente Objetivos gerais da organização Reestruturação da atividade de GP Sistema aberto de GP Consecução das metas de GP Administração dos desafios internos;

b) ênfase no processo: a administração sistêmica é dinâmica. A organização não é vista como uma estrutura estática, mas como um processo em contínua mudança;

c) probabilismo: o discurso de uma organização sistêmica não é caracterizado pela certeza absoluta. Mas pela probabilidade, o que, aliás, guarda coerência com o moderno enfoque adotado nas ciências humanas;

d) multidisciplinaridade: a organização sistêmica busca contribuições dos mais diversos campos do conhecimento: da Psicologia, da Sociologia, da Economia, da Medicina e de outros. Quando uma equipe de recursos humanos é constituída por um grande número de pessoas, elas tendem a apresentar formação profissional bastante diferenciada;

e) concepção multicausal: quando se adota o enfoque sistêmico, os fenômenos observados em relação aos indivíduos e aos grupos tendem a ser analisados com base na consideração dos múltiplos fatores que podem determinar ou interferir em sua ocorrência. Essa postura contrasta com as tradicionais, que pressupõem a causalidade com apoio em um fator único;

f) caráter descritivo: enquanto as organizações tradicionais estão mais preocupadas em definir o que deve ser feito, as organizações sistêmicas procuram antes compreender os fenômenos e deixar a escolha dos objetivos e procedimentos aos indivíduos que as compõem;

g) caráter multimotivacional: de acordo com as teorias psicológicas de caráter sistêmico, os atos humanos podem ser determinados por múltiplos motivos. As organizações, por sua vez, são constituídas para satisfação desses objetivos. Uma empresa pode ter como objetivo principal o lucro. Mas precisa atentar para a satisfação de outros objetivos. Um empregado pode, por exemplo, estar motivado para trabalhar não apenas em decorrência do salário, mas também da realização profissional ou da busca de status;

h) participação: o processo normal de tomada de decisões, de acordo com o modelo sistêmico, requer a participação daqueles que atuam nas unidades menores, nos subsistemas. Com efeito, numa organização sistêmica, as decisões sobre política de pessoal, por exemplo, só poderão ser tomadas depois de terem sido ouvidos integrantes dos subsistemas de recursos humanos: seleção, treinamento, cargos e salários etc.;

i) abertura: o adequado funcionamento de uma organização sistêmica requer permanente abertura em relação ao ambiente, bem como disposição para ajustar-se às alterações que aí se processam;

j) ênfase nos papéis: as organizações sistêmicas lidam com expectativas de papéis. Assim, seus membros precisam estar permanentemente informados acerca do que deles se espera em relação à organização, a seus colegas de trabalho e ao público externo.

Em 1980 a Gestão de Pessoas passou a utilizar a expressão: Administração Estratégica de Recursos Humanos. De acordo com Fischer (2002, p.23), um novocritério de efetividade foi introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos: seu caráter estratégico. Passando assim a agir com caráter estratégico estando alinhado às políticas e práticas organizacionais estando sempre alinhado à visão e missão organizacional.

No final dos anos 1980 e início de 1990, temas como a estratégia e a vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor exigiram mudanças na gestão de recursos humanos, que passaram a desempenhar um novo modelo baseado em competências, estreitando ainda mais o vínculo entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa. Um modelo que foca no desenvolvimento e estímulo das competências das pessoas para que se tornem viáveis as competências da organização (FISCHER, 2002, p. 25-31).

3.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública brasileira e seus marcos legais

O setor público passou e ainda passa por grandes transformações, e é a partir da década de 80 que passamos a observar ações voltadas aos recursos humanos. Para Santos (2006), em meados da década de 1980, a função de recursos humanos atém-se à função de planejar, coordenar e controlar a aquisição de mão de obra eficiente, necessária para manter ou ampliar as atividades de uma organização pública.

Sendo assim, a publicação do Decreto n. 93.213/1986, que criou o Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC), com a “finalidade de fornecer informações precisas e atualizadas sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, de modo a cumprir as normas de gestão de recursos humanos da Administração Pública Federal” (MARQUES, 2015). E a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988 que estabeleceu o concurso público como exigência ao ato de seleção e ingresso de pessoal no setor público. De acordo com Abrucio (2007, p. 82) a Constituição de 1988:

[...] buscou frear as práticas do patrimonialismo, restabeleceu as bases legais para o exercício da democracia e implementou instrumentos que reforçam a descentralização da ação governamental. Incentivou a municipalização da gestão pública, concedendo maiores poderes aos municípios e estimulando a criação dos conselhos municipais em diversas áreas do interesse público.

Na década de 90 temos a criação da Lei 8.112, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Essa lei trouxe, segundo Camões; Pantoja; Bergue (2010, p. 244):

[...] vários dispositivos que disciplinam conceitos e critérios de provimento e vacância de cargos públicos; vencimento e remuneração; vantagens, licenças e afastamentos; deveres, proibições, responsabilidades e penalidades; processo administrativo disciplinar e seguridade social do servidor; entre outros.

E a instituição do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE): “[...] programa informatizado para controlar a folha de pagamento, sendo o repositório das informações cadastrais de todos os servidores, civis e militares, ativos e aposentados, pensionistas, estatutários e celetistas”. (CARVALHO et al, 2009). Segundo Pires et al (2005, p. 11), o SIAPE tem por finalidade:

[...] dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal (Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF no 360/88, de 7 dezembro de 1988) e iniciou sua operacionalização a partir do módulo folha de pagamento. (PIRES et al, 2005, p. 11).

Segundo Pires et al (2005, p. 30), na década de 1990, houve um grande investimento na área de tecnologia da informação, destacando, dentre os sistemas desenvolvidos, o SIAPE, que foi aperfeiçoado, sendo este o principalmente sistema de pagamento, ficando a desejar os investimentos quanto às atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal, diante dos sistemas criados.

Surgindo, assim, dois importantes desafios para a política de gestão de pessoas, no serviço público: desenvolver mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e alinhar as atividades dessa área às estratégias organizacionais e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Conforme Oliveira (2015, p. 35), o período anterior a 1995 mostrou-se carente na administração de recursos humanos dos organismos públicos, devido a ausências de:

incentivos para os servidores públicos; políticas de formação, de capacitação permanente; e valorização da remuneração do servidor público.

Esse período foi caracterizado pelo contexto da “administração pública patrimonial” com sobreposição da “administração pública burocrática weberiana”.

Segundo Oliveira (2015), os marcos legais para a gestão de pessoas no serviço público que se destacam, na segunda metade da década de 1990 em diante, são: Decreto no 2.029/1996; Decreto no 2.794/1998 e Decreto no 5.707/2006.

No quadro abaixo podemos acompanhar os marcos legais da gestão de pessoas no serviço público:

QUADRO 5 – MARCOS LEGAIS PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Decreto no 2.029/1996	Decreto no 2.794/1998	Decreto no 5.707/2006
Publicado em 11 de outubro de 1996, foi considerado como “[...] primeiros esforços da Administração Pública Federal rumo à normatização da participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares”.	Revoga o Decreto no 2.029/1996 que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.	Em decorrência da EC de 1998, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (Termo usado no Decreto 9.991/2019) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentando dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
Esse decreto tratava somente da participação do servidor público federal em eventos de capacitação (conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares), que fossem indispensáveis ao aperfeiçoamento e atualização às atividades desempenhadas no seu respectivo cargo ou função, sendo pertinentes e relevantes para a instituição (MPOG, 2012, p.8).	De acordo com seu artigo primeiro, essa política tinha as seguintes finalidades: [...] I - melhoria da eficiência do serviço público e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão; II - valorização do servidor público, por meio de sua capacitação permanente; III - adequação do quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos no setor público; IV - divulgação e controle de resultados das ações de capacitação; V	De acordo com os incisos I ao V do seu art. 1º: [...] melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006a).

	-racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 1998).	
--	---	--

Fonte: Aatoria, 2022.

Em 1996 temos a publicação do primeiro Decreto voltado a participação dos servidores públicos em capacitação, de forma que fossem indispensáveis ao cargo ou função que ocupassem, em 1998 há a revogação deste e outro foi criado e traz a valorização do servidor, adequação, divulgação, controle e racionalização nos gastos para a capacitação dos servidores públicos, já em 2006 com a Emenda Constitucional é Criado o Decreto 5.707 instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, autárquica e fundacional, tema que estaremos abordando nos próximos tópicos.

3.2.1 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

Nesse tópico iremos aprofundar nossa análise na política de desenvolvimento de pessoas a partir do Decreto 5.707/2006, uma vez que é ela que rege até o momento as diretrizes para o desenvolvimento profissional dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior.

O PNDP apresenta treze diretrizes, em que se destacam o apoio, a promoção, o incentivo, o estímulo e a acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais (BRASIL, 2006a; OLIVEIRA, 2015). Na Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006, emitida pelo então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, conceitua os instrumentos para implementação da PNDP, definidos pelo Decreto nº 5.707, de 2006:

a) **Plano anual de capacitação:** documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, das metodologias de capacitação a serem implementadas e as ações de capacitação voltadas para a habilitação de seus servidores;

b) **Relatório de execução do plano anual de capacitação:** documento elaborado pelos órgãos e entidades contendo informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e análise dos resultados alcançados;

c) **Sistema de Gestão por Competência:** ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores. (BRASIL, 2006a).

Este decreto traz a gestão da capacitação por competências como referencial para a gestão de pessoas do setor público federal e dispõe que a política deverá ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal utilizando a abordagem da gestão por competências.

O Decreto no 5.707/2006 conceitua capacitação como:

[...] processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (BRASIL, 2006a).

Criado no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, revogando o Decreto N. 2.794/1998, inova a gestão de pessoas, no sentido do desenvolvimento permanente do profissional, desenvolvendo e adequando suas competências, no sentido de melhorar a qualidade e eficiência na prestação do serviço público ao cidadão, por meio das diretrizes direcionadas ao desenvolvimento do servidor público a fim de proporcionar maior efetividade e racionalização dos gastos com capacitação.

É uma política de ações e planejamento de desenvolvimento de seu corpo de servidores, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, o qual define em seu art. 1º, incisos de I a V, que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), deve ser implementada pelos órgãos e entidades, tendo como finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; **II** - desenvolvimento permanente do servidor público; **III** - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; **IV** - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e **V** - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006a).

Em 2019 no governo do presidente Jair Messias Bolsonaro ela sofre alterações pelo Decreto nº 9.991/2019 (alterado pelo Decreto nº 10.506/2020), que regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990 quanto a licenças e afastamentos concedidos aos servidores públicos federais, tendo como objetivo estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento entre todos os órgãos da Administração Pública Federal, com base no alinhamento das necessidades de cada órgão e entidade, sem prejuízo da necessidade de transparência de informações, além de determinar novas orientações aos gestores para elaboração de ações de desenvolvimento, visando ao aprimoramento da gestão pública, considerando as boas práticas do mercado de trabalho.

Considera as ações formais de desenvolvimento de competências, individuais ou coletivas, presenciais ou à distância, com supervisão, orientação e tutoria: (I) **Aprendizagem prática:** Aprendizagem em serviço, Intercâmbio, Estudo em grupo; (II) **Evento de capacitação:** Curso, Oficina, Palestra, Seminário, Fórum, Congresso, Semana, Jornada, Convenção, Colóquio, entre outros; (III) **Educação formal:** Ensino fundamental, Ensino médio, Ensino profissionalizante, Ensino superior, Especialização, Mestrado, Doutorado, Pós-doutorado.

E afastamento para participação em ações de desenvolvimento: (I) - licença para capacitação, nos termos do disposto no art. 87 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 ; (II) - participação em programa de treinamento regularmente instituído, conforme o disposto no inciso IV do caput do art. 102 da Lei nº 8.112, de 1990 ; (III) participação em programa de pós-graduação stricto sensu no País, conforme o disposto no art. 96-A da Lei nº 8.112, de 1990 ; e (IV) realização de estudo no exterior, conforme o disposto no art. 95 da Lei nº 8.112, de 1990 .

O Decreto, também determinou que, nos afastamentos por período superior a trinta dias consecutivos, o servidor: (I) requererá, conforme o caso, a exoneração ou a dispensa do cargo em comissão ou função de confiança eventualmente ocupado, a contar da data de início do afastamento; e (II) terá suspenso, sem implicar na dispensa da concessão, o pagamento das parcelas referentes às gratificações e aos adicionais vinculados à atividade ou ao local de trabalho e que não façam parte da estrutura remuneratória básica do seu cargo efetivo, contado da data de início do afastamento.

Os afastamentos, seja qual for a sua natureza, somente poderão ser concedidos, entre outros critérios, quando a ação de desenvolvimento: (I) estiver prevista no PDP do

órgão ou da entidade do servidor. (II) Está alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas: ao seu órgão de exercício ou de lotação; à sua carreira ou cargo efetivo; ou ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança. (III) O horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizar o cumprimento das atividades previstas e a jornada semanal de trabalho do servidor.

Mesmo com a criação dessas políticas e suas reformulações e o Decreto 5.824/2006 (BRASIL, 2006b, art. 7º, Incisos I, II e III), que estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação (IQ) e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreiras Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, esse programa de capacitação deverá ter por objetivo: (I) contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; (II) capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; (III) capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE.

Essas políticas garantem o direito dos servidores técnicos administrativos se afastarem para capacitação. Mas, isso não é tão fácil, pois os técnicos administrativos não conseguem se afastar de seus ambientes laborais por não existir uma política de afastamento que proporcione a possibilidade de ter quem os substitua.

Ao analisar estudos realizados acerca da temática, podemos identificar várias contribuições de grande importância para a área. Camões e Meneses (2013) identificaram em seu estudo alguns objetivos implícitos da PNPD: a) o transbordamento da metodologia para outros subsistemas de gestão de pessoas do governo federal; b) a ampliação do poder de agenda da temática junto aos dirigentes; c) o envolvimento de outros atores no processo, não apenas aqueles vinculados à área de Recursos Humanos; e d) a aproximação entre escolas de governo e executores.

Como estratégias de implementação a política apresenta: a) a gestão por competência como sua referência; b) a priorização de capacitação das áreas de recursos humanos e de cargos de direção; c) o reconhecimento do papel das escolas de governo; d) a criação do Comitê Gestor da Política com a incumbência de acompanhar e orientar as ações de capacitação; e e) o incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla divulgação das oportunidades.

Para o alcance dos objetivos esperados o Decreto estabelece uma série de diretrizes (BRASIL, 2006):

a) incentivo e apoio ao servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais; b) acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho; c) promoção da capacitação gerencial e qualificação do servidor para o exercício de atividades de direção e assessoramento; d) incentivo e apoio às iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; e) estímulo da participação do servidor em ações de educação continuada; f) incentivo da inclusão das atividades de capacitação como requisito para promoção funcional do servidor, assegurando sua participação nessas atividades; g) o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor serem complementares entre si; h) oferta de oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos; i) oferta e garantia de cursos introdutórios ou de formação; j) avaliação permanente dos resultados das ações de capacitação; k) elaboração do plano anual de capacitação da instituição; l) promoção e divulgação entre os servidores das oportunidades de capacitação; e m) priorização dos cursos ofertados pelas escolas de governo.

Camões (2013) aponta, em sua pesquisa, que apesar do Decreto estabelecer as diretrizes acima elencadas, não especifica um projeto estruturado para implementação da PNDP. Apesar do Decreto nº 5.707, de 2006, prever a adoção da gestão por competências nas instituições públicas a fim de possibilitar melhoria na qualidade e eficiência dos serviços públicos, o relatório da OCDE (2010) aponta que a implantação da gestão por competências enfrenta dificuldades decorrentes da forte estrutura legalista e da cultura do serviço público brasileiro.

Para uma melhor contribuição nas discussões dos resultados da presente pesquisa, estão elencados a seguir, no Quadro 6, um resumo dos estudos e pesquisas oradestacados no sentido de comparar os objetivos de pesquisa, estratégia de coleta e análise de dados, conclusões e contribuições com foco na implementação da PNDP.

QUADRO 6 - RESUMO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA PNDP

AUTOR/ANO	OBJETIVOS DE PESQUISA	ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS	ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DE DADOS	PRINCIPAIS RESULTADOS
Pantoja, Iglesias, Benevenuto e Paula (2012)	Caracterizar o estágio de implementação da PNDP	Pesquisa documental	Análise documental dos Relatórios de Execução do	Elaboração de diagnóstico do estágio de implementação da

	considerando indicadores de efetividade de ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas.		Plano Anual de Capacitação.	PNDP baseado nos avanços e desafios identificados no estudo. Afirmção de que os elementos fundamentais para a consolidação da PNDP está na qualidade das ações de aperfeiçoamento profissional, no aprimoramento dos instrumentos de monitoramento e na utilização de mecanismos de avaliação eficientes e eficazes que promovam a evolução dos processos de planejamento das ações organizacionais.
Camões e Meneses (2013)	Identificar e descrever os objetivos explícitos e implícitos, instrumentos, técnicas e ferramentas utilizados na PNDP	Pesquisa documental e entrevistas	Análise documental de documentos produzidos pelo Comitê Gestor da PNDP e análise de conteúdo das entrevistas com dirigentes e implementadores	Os instrumentos utilizados na implementação da PNDP não atingiram os objetivos esperados, tendo em vista o não alcance dos objetivos propostos para a política, sejam eles explícitos ou implícitos
Bregalda, Tosta e Damau (2014)	Verificar o estágio de implementação da PNDP em duas Instituições de Ensino Superior	Pesquisa bibliográfica e entrevistas	Análise comparativa	Mesmo com dificuldades na implementação da PNDP as duas instituições apresentam iniciativas de capacitação oriundas de levantamentos de necessidades de capacitação e oferta de cursos presenciais e a distância
Brantes (2012)	Analisar as mudanças nas ações de desenvolvimento de pessoas em órgãos do poder	Pesquisa descritiva com aplicação de questionário eletrônico	Análise comparativa	Após o decreto houve aumento da preocupação em executar políticas de capacitação congruentes com o

	executivo após o Decreto nº 5.7070/2006			perfil de competências do serviço público, sugerindo uma mudança no modelo de Gestão de Pessoas
Freitas (2012)	Avaliar o estágio de implementação da política de desenvolvimento dos servidores técnicos administrativos nas IFES de acordo com a Lei nº 11.091/2005 e Decreto nº 5.707/2006	Pesquisa documental e entrevistas	Análise de conteúdo	As ações, diretrizes e instrumentos gerenciais da política estão em fase de pré e semi institucionalização, com propensão de fragmentação da política

Fonte: (Adaptado), Silva, 2017

Após levantamento feito acerca dos estudos e pesquisas feitos com foco na análise da implantação da PNDP, podemos destacar que estas abordam a implantação da gestão por competências nas instituições públicas a partir dessa política, também a existência ou não de uma política de capacitação e o impacto que o modelo de gestão por competências trouxe para essa política.

A qual se materializa na IFE por meio do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), mais especificamente no IFPB Campus Princesa Isabel, local de estudo desta pesquisa.

3.3 Política de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito do IFPB

A área de Gestão de Pessoas, ao longo dos anos, vem crescendo e evoluindo em seu contexto, valorizando as pessoas por seus comportamentos estratégicos e suas competências, adaptando-se aos fatores externos e internos das organizações. No âmbito do Instituto Federal da Paraíba (IFPB) o qual é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação e Cultura – MEC, tem o desenvolvimento de pessoal como um dos pilares de seus valores.

Essa política se materializa por meio do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), regulamentado pelo Decreto nº 9.991/2019, em que todas as ações de

desenvolvimento das quais os servidores participem devem estar alinhadas às necessidades de desenvolvimento listadas neste Plano vigente no seu respectivo órgão.

Por ser um instrumento de desenvolvimento, que deve ser elaborado anualmente por cada instituição do Serviço Público Federal e lançado no Sistema Sipec, paravigorar no exercício seguinte, sua finalidade, portanto é elencar as necessidades de desenvolvimento da instituição para a consecução de seus objetivos institucionais, podendo ser revisada, motivadamente, para inclusão, alteração ou exclusão de conteúdo, em períodos específicos do ano, definidos pelo Sipec.

Nele deve conter: (I) a descrição das necessidades de desenvolvimento que serão contempladas no exercício seguinte, incluídas as necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão; (II) o público-alvo de cada necessidade de desenvolvimento; (III) e o custo estimado das ações de desenvolvimento. No entanto, se o servidor precisar se afastar, realizar ações de desenvolvimento e tirar licença capacitação, precisa levar em consideração as necessidades que constam no PDP.

Também, conterà as ações de desenvolvimento, caso já tenham sido definidas, com a respectiva carga horária estimada, que atenderá cada necessidade de desenvolvimento identificada, previstas para o exercício seguinte.

A Unidade de Gestão de Pessoas do órgão ou da entidade é responsável pelo PDP perante o órgão central do SIPEC e apoiará os gestores e a autoridade máxima do órgão ou da entidade na gestão do desenvolvimento de seus servidores. Desde o planejamento até a avaliação, em que todas as ações de desenvolvimento das quais os servidores participem devem estar alinhadas às necessidades de desenvolvimento listadas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) vigente no seu respectivo órgão.

No âmbito do IFPB, essas ações são regulamentadas pela Resolução nº 82/2021 que rege a Política de Capacitação e de Qualificação, com base na nova PNDP, e regulamentou todas as ações relacionadas à capacitação (participação em eventos de curta duração como cursos, congressos, intercâmbios, etc) e à qualificação (participação em ações de desenvolvimento de educação formal) dos servidores, pela Resolução nº 34/2020 - CONSUPER/DAAOC/REITORIA/IFPB, retificada pela Resolução nº

42/2020 CONSUPER/DAAOC/REITORIA/IFPB, assim como pelas demais legislações pertinentes.

- PDP 2020

O primeiro PDP do IFPB foi formatado no ano de 2019, com a vigência prevista para 2020, as necessidades informadas no plano foram fruto de um trabalho de colaboração de servidores de todas as unidades do Instituto, que responderam o formulário do Levantamento de Necessidades, cujas informações foram compiladas pela equipe da DDP e lançadas no Sipec. Nele estão previstas todas as necessidades que nortearão as ações de desenvolvimento, as licenças para capacitação e os demais afastamentos dos servidores do Instituto durante esse ano.

- PDP 2021

Em 2021, teve como previsão 146 (cento e quarenta e seis) ações de desenvolvimento, nota-se aí uma redução dessas necessidades, isso se explica por que as já indicadas no PDP de 2020 não precisavam ser relacionadas novamente, pois o plano anterior ainda estava vigente.

- PDP 2022

Em 2022, a elaboração começou em 30/08/2021, a construção ocorre de maneira colaborativa, por todos os campi, com a abertura de formulário para que sejam expressadas as ações pretendidas para o ano seguinte, observadas, neste caso, que as ações ilustradas no ano anterior não precisam ser repetidas. As ações de desenvolvimento relacionadas para o exercício de 2023 foram de 23 (vinte e três).

Podem ser levantadas como hipóteses para a diminuição das ações, se a ação já estava prevista no PDP anterior não precisaria ser repetida, pois a vigência de uma ação prevista é até o próximo plano elaborado, também se supõe que o próprio contexto pandêmico referente ao COVID 19, impediu a execução de algumas atividades.

Vale salientar que o PDP se torna mais um instrumento de controle das ações de desenvolvimento de pessoas na esfera federal, dito isto, alguns pontos merecem

destaque. Se a ação não estiver prevista, o servidor não poderá gozar de um afastamento ou licença que por ventura venha perceber como necessidade para a sua capacitação. Outro ponto, mesmo que a construção do PDP seja coletiva, no âmbito do IFPB, ainda necessita da aprovação do Ministério da Economia, exemplificando o trâmite para a validação do PDP.

A comunidade é convocada para prever quais ações de capacitação serão executadas no ano seguinte, esse levantamento é aprovado pelo Reitor da instituição, em seguida é encaminhado para emissão de parecer técnico do Ministério da Economia (ME). Ou seja, o ME analisa os PDPs, verifica quais ações são transversais e podem ser promovidas pelas escolas de governo. No caso da Enap, caso não seja possível promoção pela Enap, o ME recomenda a revisão do PDP para que se perceba uma possível inadequação no que foi proposto.

Verifica-se, que as ações de desenvolvimento são desencadeadas para um planejamento futuro fixo, com a responsabilidade de previsão por parte do servidor, e ainda sua formação está vinculada a uma escola de governo, mesmo que não esteja explícito.

De tal maneira, cita-se a Manifestação Técnica 2020-2021, quando uma ação não encontra a transversalidade “recomendamos que revise o PDP de seu órgão/entidade e verifique se as informações indicadas, principalmente as áreas temáticas e subáreas, estão corretas e correspondem à necessidade apontada”.

No PDP são propostas ações de desenvolvimento, mas também afastamentos, que são licença para capacitação, participação em programa de treinamento regularmente instituído, participação em programa de pós-graduação stricto sensu no País e realização de estudo no exterior.

No âmbito do IFPB todas as regras relativas aos afastamentos estão previstas na Resolução IFPB nº 82/2021, que trata do afastamento para pós-graduação stricto sensu:

(I) O servidor poderá, no interesse da Administração, e desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente ao exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo com a respectiva remuneração para participar de curso de pós-graduação stricto sensu em instituição de ensino superior no País ou no exterior. (II) O afastamento de servidores para participar de curso empós-graduação stricto sensu deve se limitar a 10% (dez por cento) do quadro efetivo de

servidores em cada uma das carreiras, docente e técnico-administrativa, por campus/unidade.

Em caso de números fracionados deverá ser arredondado para o número inteiro imediatamente inferior. A concessão do afastamento do servidor técnico-administrativo está condicionada à manutenção de 2/3 (dois terços) dos servidores no setor de lotação/exercício, bem como a garantia de manutenção das atividades inerentes ao cargo efetivo.

Os afastamentos para participar de ações de desenvolvimento de pós graduação stricto sensu devem observar os seguintes prazos, a contar da data consignada na portaria de afastamento: (I) Mestrado: até 24 meses; (II) Doutorado: até 48 meses; e (III) Pós-Doutorado: até 12 meses.

Os afastamentos dessa natureza serão precedidos de processo seletivo, conduzido e regulado pelos órgãos e pelas entidades do SIPEC, com critérios de elegibilidade isonômicos e transparentes.

No IFPB, são realizados semestralmente editais de seleção de servidores para o afastamento stricto sensu. Vale salientar que o projeto de pesquisa a ser desenvolvido durante o afastamento estará alinhado à área de atribuição do cargo efetivo, do cargo em comissão ou da função de confiança do servidor ou à área de competências da unidade de exercício do servidor que será afastado.

Outros critérios exigidos para a concessão do afastamento podem ser vistos na Resolução IFPB nº 82/2021. Durante o gozo do afastamento e ao final dele, os servidores deverão apresentar relatórios semestrais e o relatório final das atividades desenvolvidas durante o período em que estiveram afastados.

Já para o afastamento para estudo no exterior, a Lei nº 8.112/1990 prevê que os servidores podem se afastar do país para a realização de estudos no exterior, por um período máximo de quatro anos. Esse afastamento pode ser utilizado para a realização de cursos de curta duração, cursos de pós-graduação stricto sensu, participação em eventos, etc. Devendo seguir as mesmas regras que a participação em ações de desenvolvimento dentro do país. O diferencial está que, para o afastamento das atividades, é imprescindível a publicação da portaria de afastamento do país, documento que autoriza a saída do Brasil.

- Licença para capacitação

A Licença para Capacitação é um dos afastamentos previstos na Lei nº 8.112/90 e no Decreto nº 9.9991/2020 (alterado pelo Decreto nº 10.506/2020). Ela diz respeito ao direito que os servidores (docentes e técnico-administrativos) têm de se afastar do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, após cada quinquênio de efetivo exercício.

A licença pode durar até três meses e deve ser utilizada para que o servidor, no interesse da Administração, possa participar de ações de desenvolvimento profissional.

Ela é, portanto, uma oportunidade para que o servidor possa desenvolver suas competências e habilidades profissionais através de: (I) ações de desenvolvimento de capacitação presenciais, semipresenciais ou a distância; (II) elaboração de trabalho de conclusão de curso (TCC) de educação formal; (III) curso conjugado com (vide Artigos 14 e 15 da Resolução IFPB nº 82/2021: a) atividades práticas em posto de trabalho, em órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta dos entes federativos, dos Poderes da União ou de outros países ou em organismos internacionais; ou b) realização de atividade voluntária em entidade que preste serviços dessa natureza no País; (IV) prorrogação dos prazos de afastamento para pós-graduação stricto sensu e para estudos no exterior (vide Artigo 16 da Resolução IFPB nº 82/2021).

Para fins de contagem do tempo de perfazimento de cinco anos de efetivo exercício, desde que não tenha havido quebra de vínculo com a administração pública federal, poderão ser computados os períodos de: (I) exercício em cargos distintos ocupados na esfera federal; (II) exercício em um mesmo cargo, porém em órgãos distintos.

É importante observar que o servidor em estágio probatório, ainda que cumprido um quinquênio de efetivo exercício, não poderá usufruir do gozo da Licença para Capacitação.

- Parcelamento da Licença

O total de três meses de afastamento que a Licença para Capacitação prevê que poderá ser parcelado em, no máximo, seis períodos e o menor período não poderá ser inferior a quinze dias. Mas é importante lembrar que: os períodos não são acumuláveis; é preciso que haja um interstício de 60 dias entre cada parcela da licença.

Além disso, se a Licença pretendida for superior a trinta dias, o servidor: (I) deverá requerer a exoneração ou dispensa se ocupante de cargo de direção ou função gratificada, a contar da data de início do afastamento; (II) terá suspenso, sem implicar na dispensa da concessão, o pagamento das parcelas referentes às gratificações e aos adicionais vinculados à atividade ou ao local de trabalho e que não façam parte da estrutura remuneratória básica do seu cargo efetivo, contado da data de início do afastamento.

- Carga horária exigida

A Resolução do IFPB nº 82/2021 é o documento que regulamenta, no âmbito do IFPB, as Licenças para Capacitação. Ela determina, dentre outras questões, que a análise da concessão da licença para capacitação levará em consideração a carga horária semanal da ação de desenvolvimento pretendida.

Dessa forma, a concessão da licença para participação em ações de desenvolvimento, independente da modalidade (presencial, semipresencial ou a distância) deverá observar a carga horária mínima de 65 horas quinzenais.

Vale lembrar que é permitido o somatório de mais de uma ação de desenvolvimento no usufruto das parcelas da Licença para Capacitação.

- Critérios para ações de desenvolvimento realizadas na Licença

Na concessão da licença para capacitação, quanto à ação de desenvolvimento de capacitação ou à conclusão de ação de desenvolvimento de qualificação, objeto do afastamento, serão observados os seguintes critérios: (I) estar prevista no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do IFPB; (II) estar alinhada ao desenvolvimento do(a) servidor(a) nas competências relativas: ao seu órgão de exercício ou de lotação; à sua carreira ou ao seu cargo efetivo; ou ao seu cargo de direção ou à sua função

gratificada, se houver; (III) inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do(a) servidor(a), em decorrência de horário ou local de realização.

Outras observações: (a) O quantitativo de servidores do mesmo órgão ou entidade gozando de Licença para Capacitação não poderá ser, simultaneamente, superior a cinco por cento dos servidores em exercício no órgão ou na entidade. Eventual resultado fracionário será arredondado para o número inteiro imediatamente superior. Para acompanhar a quantidade de servidores em licença, basta acessar o arquivo com esse controle. (b) O servidor só poderá se ausentar das atividades no órgão ou na entidade de exercício após a publicação do ato de concessão da licença para capacitação. (c) Qualquer que seja a modalidade de ação de desenvolvimento escolhida pelo(a) servidor(a) (presencial, semipresencial ou a distância), deverá-se dar prioridade às ações realizadas por escolas de governo, instituições públicas ou entidades com notório grau de especialização na área pretendida, observando os critérios de qualidade técnica e compatibilidade com as competências do IFPB. (d) O servidor que gozar da licença para capacitação deverá estar ciente de que só poderá se afastar para a realização de mestrado ou doutorado decorridos dois anos do encerramento da referida licença, conforme § 2º do art. 96-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Essas legislações nos mostram como a plano de desenvolvimento de pessoas é desenvolvido no âmbito do IFPB e que deve ser observado e seguido por todos os campi. Logo, o servidor deve ter a percepção do que precisa em relação a ação para capacitação no ano seguinte, assim como, de um possível afastamento que necessite. Mas são inúmeras as dificuldades encontradas pelos servidores técnicos administrativos para que essa política de fato seja executada, em virtude da ausência de uma política de servidores substitutos para o TA.

3.3.1 PDP no âmbito do IFPB Campus Princesa Isabel

Nos relatórios de ações voltadas ao desenvolvimento de capacitações analisados no Instituto Federal da Paraíba Campus Princesa Isabel, encontramos que de 2017 a 2019 era feito internamente um Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), pela Coordenação de Gestão de Pessoas. Por meio de um formulário eletrônico enviado ao e-mail institucional dos servidores lotados nessa unidade de ensino e após a coleta

das informações, o setor enviava para a Direção de Administração e Direção Geral do campus para que fosse avaliado a possibilidade de atender as necessidades elencadas a partir do orçamento financeiro do campus para a capacitação dos servidores.

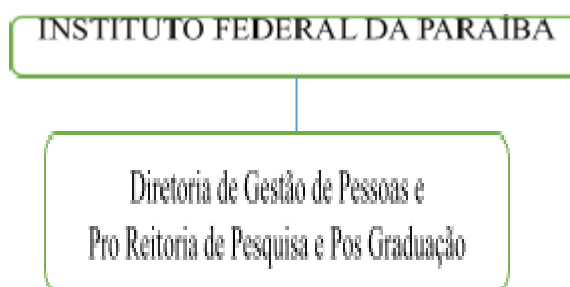
Vale retratar que o Campus possui em sua gestão o planejamento para que os seus servidores possam dentro do orçamento planejado para o ano corrente se capacitarem, ou seja, atualmente é destinado do seu orçamento o valor de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), além dessa ação, há também o Programa de Incentivo a Qualificação para os técnicos administrativos. Esse programa consiste em uma bolsa de estudo no valor de 8.000,00 (oito mil reais) para que estes possam concluir sua Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

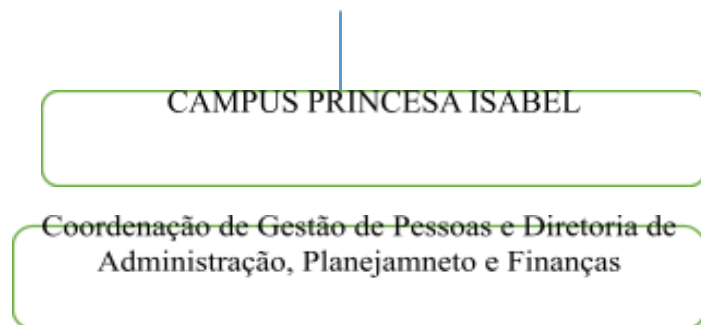
A partir de 2019 até a presente data com a implantação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), por meio da Política de Desenvolvimento de Pessoas, o Campus Princesa Isabel passou a fazer o levantamento de necessidades de capacitação em parceria com a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas, localizada na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas na Reitoria, por meio de um formulário eletrônico, as demandas são encaminhadas ao departamento, que, por sua vez, faz a compilação das informações enviadas por todos os campi, depois envia ao SIPEC para análise e aprovação.

Todavia, as informações referentes a demandas de capacitação para os servidores dessa unidade, após o levantamento e aprovação da Direção Geral do campus bem como o relatório das ações de capacitação executadas durante o ano são enviadas para a Diretoria de Gestão de Pessoas, localizada na Reitoria do IFPB, para gerenciamento e acompanhamento, nos termos regimentais da Instituição.

A Figura 1 demonstra essa relação entre os implementadores da unidade estudada e do IFPB.

FIGURA 1: RELAÇÃO ENTRE OS IMPLEMENTADORES DA PNDP DO CAMPUS PRINCESA ISABEL DO IFPB





Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

No entanto, com essa logística o campus não possui uma ferramenta de acompanhamento dos servidores contemplados pela política nem das capacitações/formações realizadas por seus servidores. De forma a não ter um mecanismo que possa avaliar o impacto da aprendizagem organizacional ocasionado por esta política de desenvolvimento pessoal. Ao entrevistar também o departamento responsável na reitoria identificamos essa mesma fragilidade.

4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Aprendizagem organizacional, vincula-se ao conceito de inovação e consiste no uso de ferramentas, metodologias e processos que possibilitam o ensino corporativo com a finalidade de otimizar os conhecimentos e capacidades dos servidores.

Dada a sua natureza interdisciplinar, as fundações teóricas sobre a gestão do conhecimento são formadas por conceitos, metodologia e abordagens sistemáticas oriundas de várias disciplinas, estando entre as que mais contribuem para o tema as Ciências Cognitivas, da Educação, da Informação, Organizacionais e da Administração. (BARCLAY; MURRAY, 1997).

4.1 Aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências dentro das organizações

Convém ressaltar que, no contexto da administração pública brasileira, aprendizado organizacional é entendido como um processo de conhecimento, individual e coletivo, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências. (BRASIL, 2010, p. 14).

Yeung et al. (1999, p. 13), por sua vez, definem a aprendizagem organizacional como sendo:

[...] a capacidade para gerar e difundir ideias com impacto ultrapassando as fronteiras organizacionais através de iniciativas e práticas de gestão específicas, assentadas em três pilares: geração de ideias, generalização de ideias e identificação e eliminação de impedimentos à aprendizagem (YEUNG et al., 1999, p. 13).

Ainda afirma que a aprendizagem, para ser efetiva, precisa ser primeiramente, significativa, isto é, ocorrer a partir de uma predisposição do aprendiz para aprender e do material a ser aprendido lhe ser significativo e se relacionar, de maneira substantiva e não arbitrária, com outros conceitos pré-existentes em sua estrutura mental.

A partir dessas considerações, conclui-se que a aprendizagem organizacional, contribui de forma valorosa para o direcionamento de gestores no processo de construção da aprendizagem organizacional, que é a que possui significado, compreensão, sentido e capacidade de transferência, dependente essencialmente do conhecimento prévio do aprendiz, da relevância do novo conhecimento e de sua predisposição para aprender.

E isto se torna possível, na medida em que a pedagogia contempla espaço para que o aprendiz construa seu próprio conhecimento, respeitando seus conhecimentos prévios, tanto os histórico-culturais, quanto os construídos socialmente.

Já para Moreira (2010), a aprendizagem significativa torna-se crítica a partir da incorporação de alguns princípios ou estratégias, dentre os quais ressaltamos os que entendemos plenamente aplicáveis ao mundo corporativo e que aprender a desaprender torna-se vital, relaciona-se à sobrevivência no atual meio em que estamos imersos.

Por se tratar de um ambiente mutante, volátil, em constante e célere transformação, sobreviver exige dos indivíduos que desaprendam o quanto antes, conceitos e estratégias anteriormente internalizados, identificados como irrelevantes às demandas vigentes e que representem ameaça à adaptação ao novo contexto.

Desaprendizagem, neste contexto, possui o sentido de esquecimento seletivo, isto é, esquecer no sentido de não usar. Para (MOREIRA, 2010, p. 15) “[...] a aprendizagem desse tipo é aprendizagem significativa crítica. Sua facilitação deveria ser missão da escola na sociedade tecnológica contemporânea”.

No passado, as políticas de Capacitação e Desenvolvimento de pessoas dentro das instituições públicas federais eram voltadas apenas a ações de treinamento e

desenvolvimento. As ações pensadas para o desenvolvimento de habilidades e competências eram pouco ou quase nunca desenvolvidas nesses espaços.

Pacheco et al (2009, p. 22) apontam que, “O conceito de capacitação surge com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes traduzidas por mudanças de comportamento.”

As últimas autoras também citam os conceitos de capacitação e treinamento apresentado pelo Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação (2000, p. 45 apud PACHECO et al., 2009, p. 22) : Entende-se por capacitação o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade.

Nesta perspectiva, Demo (2005, p.97) argumenta que: “Quanto ao desenvolvimento, deve-se dar ênfase à formação acadêmica do colaborador, ao estímulo à aprendizagem e atualização de conhecimentos e ao incentivo a cursos gerais não específicos para o trabalho”.

No âmbito dos Institutos Federais, foi instituído por meio do Decreto nº 9991 de 2019, a Política Nacional de Pessoal, a qual traz em sua constituição três elementos: capacitação, treinamento regularmente instituído (eventos de capacitação e cursos de pós-graduação e estágios) e a gestão por competência.

Em seu Art. 2º, Inciso I, diz que: a capacitação é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; -já o treinamento regularmente instituído é considerado qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º, inciso III, ou seja, eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; no treinamento regularmente instituído, incluem-se também os programas de mestrado e doutorado, pós doutorado, especialização e estágio.

No segundo o Art. 2º inciso II do decreto, é a gestão de 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, a gestão por competência.

Diante destas nomenclaturas e definições, podemos perceber que a política de desenvolvimento de pessoal busca contemplar de certa forma esses conceitos e funciona com as seguintes ações: o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competência.

A instituição deve primar pelo constante crescimento pessoal e profissional, visando ações que visem e colaborem para a geração de ideias inovadoras, visando desenvolver a criatividade, a autonomia, a ação reflexiva e a flexibilidade, tendo como base as necessidades formativas dos servidores e fundamentalmente da Instituição.

Segundo Demo (2005, p. 92), “[...] é interessante esclarecer que o desenvolvimento é mais abrangente que o treinamento específico para o trabalho e a tarefa.”

Após esta breve contextualização, são identificadas as políticas de desenvolvimento de pessoas no Instituto pesquisado, por meio de algumas perguntas enviadas à Diretoria de Desenvolvimento de Pessoa da Reitoria do IFPB, tais como:

a) o Instituto tem aplicado a política e as diretrizes para a capacitação e o desenvolvimento de pessoal por meio do Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006; b) a gestão de capacitação por competência, exigência desse decreto, já é uma realidade neste Instituto; c) esta Instituição segue as diretrizes da política Nacional de desenvolvimento de pessoal; d) como avalia a aplicação dessas diretrizes; e) de forma geral, como avalia os avanços e dificuldades desta Instituição em relação à aplicação da política e diretrizes de desenvolvimento de pessoal instituído pelo decreto mencionado.

Em resposta aos pontos elencados acima, a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas da Reitoria respondeu respectivamente:

a) o IFPB aplicou a política e as diretrizes dispostas do referido decreto enquanto estava vigente, com exceção da adoção da Gestão por Competências, que não foi institucionalizada. Desde 2019, são seguidas a política e as diretrizes do Decreto nº. 9.991/2019;

b) Enquanto ação institucionaliza, não. Apenas o Campus João Pessoa executou um projeto para formação de gestores por competência. Todavia, apesar de se tratar de uma ação nesse sentido, não se configura a adoção de um sistema de gestão por competências, como preconizava o Decreto nº 5.707/2006;

c) sim, as dispostas no decreto vigente (Decreto nº. 9.991/2019); Apesar das dificuldades orçamentárias, financeiras e da quantidade restrita de servidores

trabalhando com esse tema, tem sido possível operacionalizar os afastamentos e a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), com todas as etapas previstas. A gestão dos riscos prevista pela referida política está em fase de elaboração. Além disso, a PNDP traz os aspectos legais para realização e acompanhamento de ações que têm sido utilizados para nortear as atividades desenvolvidas no IFPB;

d) houve avanço na adequação aos novos procedimentos trazidos pelo decreto vigente, como a realização de editais para afastamento em todo o IFPB e a atualização dos normativos internos (atualmente, a Resolução nº 82/2021). Avançamos ainda, mesmo que de forma modesta, sobre a conscientização a respeito da relevância do PDP;

e) quanto às dificuldades, tem sido desafiador trabalhar as etapas do PDP e acompanhar a realização de ações de desenvolvimento, bem como a execução dos afastamentos, sem dispor de um sistema informatizado para apoiar a gestão das informações, o que demanda uma grande quantidade de tempo e trabalho no levantamento e acompanhamento dos dados, assim como reduz a confiabilidade dos mesmos.

Podemos perceber que o Instituto Federal da Paraíba vem desenvolvendo as políticas de desenvolvimento de pessoas com base no Decreto nº 9.991/2019, mas com algumas ressalvas, inclusive elenca as dificuldades orçamentárias, financeiras e de servidores insuficientes para trabalhar com o tema no instituto. Ao sugerir a criação de um sistema informatizado para apoiar a gestão das informações das etapas da Política de Desenvolvimento de Pessoas.

Os servidores atendidos, por essa política, são os da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, regulamentados pela Lei nº 8.112/1990, no caso da área de educação em que são percebidos diretamente os maiores contingenciamentos desde a EC 95/2016, que vem sofrendo com os contingenciamentos no seu orçamento, afetando diretamente o planejamento orçamentário voltado a formação de seus servidores.

Política imposta com mais veemência, pelo governo do presidente Jair Messias Bolsonaro 2019-2022, em que fica clara a posição de sucateamento, precarização e desnecessidade de capacitação. Há a falta de prioridade no atual cenário, a formação emancipatória de quem quer que seja, muito menos dos servidores que tratam diretamente do âmbito educacional brasileira.

Como foi demonstrado mais acima na Tabela 1 desta pesquisa, contexto este que indica a propagação das políticas neoliberais com o consenso de meritocracia, empreendedorismo e de que há espaço para o desenvolvimento de todos, desde que se dediquem. Mas o que se constata é uma realidade bem distinta do proposto.

4.2 Impactos da Emenda constitucional 95/2016 e a política de austeridade para a realização do PDP nas Instituições Federais de Ensino

O fio condutor da reflexão aqui posta tem como referência a análise histórica e dialética da austeridade e da Emenda Constitucional de 95/2016, experienciando o período de análise entre 2017 a 2022. Sem perder de vista as contradições internas e a gradativa consolidação das políticas representado por seus diversos governos, uns de abordagem progressistas, outros conservadores e até aqueles com posicionamentos retrógrados.

Pode ser visto o déficit orçamentário na gradual e multifacetada redução da capacidade ao qual o Estado se posiciona frente ao agravamento das condições de vida e de trabalho, causadas pela sociedade de mercado e acentuadas pelas crises periódicas de capital. Conforme Blyth (2017, p. 22), a austeridade pode ser compreendida como:

“Uma forma de deflação voluntária em que a economia se ajusta através da redução de salários, preços e despesa pública para restabelecer a competitividade, que (supostamente) se consegue melhor cortando o orçamento do Estado, as dívidas e os déficits”.

Nessa perspectiva, o Governo de Michel Temer, apoiado pelo Congresso Nacional, aprova o Novo Regime Fiscal, uma medida de austeridade, sob o discurso de que a produção do país volte a crescer e com ela, as oportunidades de emprego. Assim, informa-se aos investidores do mercado a certeza de que o país, com a poupança realizada mediante limitação real do aumento das despesas primárias, garantirá ao menos o pagamento da dívida pública dos próximos anos.

Portanto, não é a economia real (produção) e sim a economia financeirizada que está garantida com a medida de austeridade. Em dezembro de 2016, tem-se a proposta do Ex-presidente Michel Temer de estabelecer um limite para os gastos do governo federal para os próximos 20 anos a partir de 2017.

A Emenda Constitucional 95 é incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro como Novo Regime Fiscal, passando as despesas primárias da União a ter um teto que deverá ser observado ao longo dos próximos vinte anos. Com isso, apresenta como parâmetro os gastos do exercício de 2016, reajustado ano a ano pela inflação.

Sendo assim, observa-se que principalmente a Educação Superior sofreu influência de vários órgãos internacionais com interesses diversos, desencadeando um processo de privatização impulsionada por políticas governamentais e incentivo de que esse nível de ensino tivesse, sobretudo, menos investimentos públicos.

Neste sentido, com a Emenda Constitucional (EC) 95/2016, podemos perceber um impacto sobre o Instituto Federal da Paraíba como um todo, em especial, em relação aos investimentos empregados na capacitação dos servidores que compõem o quadro.

Percebe-se que o plano de contingenciamento empregado desde 2016, impôs às Instituições de Ensino Superior Federais a precarização dos recursos materiais, a sobrecarga de atividades docentes e da área técnica. Nesse contexto, como a dificuldade em manter a pesquisa *pari passu* com as demandas sociais ou com o crescimento da academia, o Estado provedor assume contornos de Estado fiscalizador, passando para a iniciativa privada a promoção dos direitos sociais básicos.

Neste cenário, Prestes *et al* (2012) apontam que o fenômeno descrito teve início em 1990, devido às pressões dos órgãos internacionais, como o Banco Mundial (BM). Argumenta-se que eram impostas diretrizes para a formulação das políticas educacionais, com a intenção de ampliação do número de vagas, principalmente na rede privada, com menos investimento público. Assim as instituições de ensino presenciaram um aumento substancial em seu número de matrículas, contudo não se acompanhou o aporte de investimento nas instituições públicas.

Dotta e Bertazzoli (2020) colaboram ao afirmar que a educação superior brasileira sofreu influência por parte de vários órgãos internacionais com interesses diversos. Desencadeando um processo de privatização descontrolada e incentivo de que esse nível de ensino tivesse, sobretudo, menos investimentos públicos.

Tais características fazem parte do ideário neoliberal, que impõe “redução do poder estatal na sociedade, transferindo para a iniciativa privada os deveres do Estado” (DOTTA E BERTAZOLLI, 2020).

No ano de 2007 o capitalismo global foi abalado mais uma vez pela saturação de suas contradições estruturantes. Este contexto, fez com que emergisse uma nova crise econômica que ficou conhecida por “crise dos subprimes”, engendrada no principal centro capitalista mundial, os Estados Unidos da América (EUA).

Os impactos desta crise foram experimentados de forma particular entre os diversos países e, especialmente no Brasil, representou a derrocada de um ciclo de formulação de políticas sociais e econômicas pautadas pela perspectiva do neodesenvolvimentismo, configurando uma volta ao neoliberalismo e ao estreito atendimento dos interesses do mercado. (CASTRO; SANTOS, 2021, p. 2)

No Brasil, até hoje a austeridade não conseguiu atingir o desenvolvimento econômico que por hora prometera e em relação a outros países. Neste sentido, assume contornos diferentes do que podemos perceber, caracterizando-a como um pilar do neoliberalismo, ultrapassando políticas efêmeras de retração fiscal, dificultando o desenvolvimento da educação e a superação de desigualdades históricas.

Esperando-se que a produção volte a crescer e, com ela, as oportunidades de emprego. No entanto, não é percebido. Pois, o endividamento público é altíssimo e a taxa de desemprego elevada. Portanto, a nova proposta fiscal não se mostrou totalmente eficaz, onde a Emenda Constitucional (EC) 95/2016 destina atenção a uma das mais profundas mudanças na estrutura constitucional então vigente, que é a modificação das regras para os investimentos em saúde e educação.

Observa-se um gasto a cada dia menor por parte do governo com despesas discricionárias, ou seja, aquelas despesas que o governo tem o poder de decidir o momento mais oportuno para realização do gasto.

Em 2021, o cenário projetado pela lei orçamentária anual, com os vetos apostos à programação aprovada pelo Congresso Nacional, assim como em relação aos bloqueios orçamentários introduzidos pela lei de diretrizes orçamentárias, impõe à educação novos reveses que indicam a manutenção da tendência observada na efetiva execução de despesas do período 2016-2020.

Podemos perceber que o Ministério da Educação sofreu em 2019 um contingenciamento de R\$5,8 bilhões de suas despesas discricionárias (gastos não

obrigatórios, que inclui a verba de investimentos, pagamento de despesas como água e luz, entre outros). O principal impacto ocorreu nas universidades federais, que tiveram 30% de seu orçamento discricionário contingenciado. Em valores absolutos, as universidades tiveram R\$2,4 bilhões bloqueados (ANDIFES, 2019; Barone, 2019).

O ano de 2020, também foi marcado por restrições orçamentárias. Em janeiro, o presidente Jair Bolsonaro sancionou o corte de R\$19,8 bilhões do orçamento do MEC, que representou 16% a menos em investimentos federais na Educação. Nas Universidades Federais, a redução do orçamento foi de R\$7,3 bilhões (14% em relação a 2019), impactando diretamente no funcionamento das IFES.

Para 2021, o cenário não trouxe boas notícias. A proposta de orçamento para 2021 encaminhada ao Congresso Nacional em agosto de 2020 apontou um corte de 18,2% das universidades federais de todo o país (ANDIFES, 2019; Barone, 2019), comprometendo assim a finalidades das Instituições de Ensino Superior com sua gestão, seu ensino, pesquisa e extensão e conseqüentemente no apoio a formação de seus servidores.

TABELA 1: CONTINGENCIAMENTO NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE 2019-2020

Ano- base	Orçamento	Percentual
2019	5,8 bilhões	30%
2020	18,8 bilhões	14%
2021	1 bilhão	18,2%
2022	244 milhões	+ - 11,4

Fonte: Aatoria, 2023.

No âmbito do IFPB, essa política de formação dos servidores se materializa por meio do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que é regulamentado pelas

Resoluções nº 34/20 que vem Convalidar a Resolução AR 26/2020 de 12/06/2020. Essa resolução dispõe sobre a Regulamentação da Política de Capacitação e Qualificação dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba e a Resolução 42/2020 que retifica a Resolução 34/2020-CONSUPER/DAAOC/REITORIA/IFPB, que dispõe sobre a Política de Capacitação e Qualificação dos servidores do Instituto Federal da Paraíba.

Sem dúvida, a capacitação de seus servidores é essencial e de fundamental importância, para se alcançar essa missão na promoção de benefícios como: aperfeiçoamento do desempenho funcional, aumento da produtividade e aprimoramento das relações interpessoais, garantindo que as atividades-fim da administração pública sejam executadas adequadamente (TACHIZAWA et al., 2004).

No entanto, podemos perceber que, a cada ano de acordo com os dados extraídos da Nota Técnica nº 19/2021 (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO: DESPESAS PRIMÁRIAS PAGAS 2015-2020, IMPACTO DA EC Nº 95/2016 (TETO DE GASTOS) E ORÇAMENTO PARA 2021), a qual analisa o impacto da EC 95/2016 no Ministério da Educação, a formação de Recursos Humanos é uma subfunção não finalística, ou seja, não proporciona atendimento direto às demandas da sociedade, tudo isso é percebido pela desvalorização que vem sofrendo nesses anos, com tantos cortes, inviabilizando o atendimento da capacitação dos servidores das IFES.

Temos que apenas a função da Educação, de acordo com a NT nº 19/2021, apresentou um decréscimo de R\$54,4 bilhões no período estudado de 2017 a 2022, como mostra na tabela abaixo. Ou seja, o investimento em educação não é prioridade para os governos vigentes no período citado. No entanto, nesses últimos anos é notório os cortes orçamentários voltados às políticas de Desenvolvimento de pessoal que o IFPB vem sofrendo.

Podemos perceber na Tabela 1 que esse corte de 2017 a 2022 está na ordem de R\$ - 987.615,00 (Novecentos e oitenta e sete mil e seiscentos e quinze reais), conforme demonstrado na tabela abaixo.

TABELA 2: ORÇAMENTO DO IFPB PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL 2017/2022

Ano base	Orçamento
2017	R\$ 1.779.551
2018	R\$ 1.693.000

2019	R\$ 1.886.000
2020	R\$ 1.823.000
2021	R\$ 669.582
2022	R\$ 791.936

Fonte: Tesouro Gerencial, 2022.

<https://tesourogerencial.tesouro.gov.br/tg/servlet/mstrWeb?pg=login&v=1650994955646> . Acesso em 26/03/2022.

Este quadro representa a real desvalorização das políticas públicas voltadas ao desenvolvimento de pessoal das IFES, tornando inviável ou quase impossível a realização de programas voltados à formação dos seus servidores.

A cada ano acompanhamos cortes e políticas que restringem as possibilidades para proporcionar o atendimento às necessidades que atendam as formações dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior, para que estes possam desempenhar suas funções da melhor forma possível em seus ambientes de trabalho.

Não temos especificado que “melhor forma” seriam essas, mas é fato que os servidores desse nível de ensino precisam passar por formações, seja para um melhor desempenho das atividades laborais ou não. Mas falar em incentivos que proporcionem essa formação dentro da esfera pública nacional hoje não é tão fácil, em virtude dos vários fatores já mencionados nas páginas anteriores desta pesquisa.

4.3 Capacitação X Formação

A capacitação é uma evolução do treinamento, sendo eles distintos. Assim, o treinamento possui um foco bem demarcado. Em razão do seu caráter pragmático, tende a tornar o processo de aprendizagem restrito (PACHECO et al., 2009, p. 20). Segundo Gil (2011), é preciso capacitar para tornar os servidores mais eficientes, competitivos e reduzir o tempo para executar as atividades.

Gil (2011), ainda relaciona competitividade com produtividade e afirma que, para uma empresa ser competitiva no mercado, ela precisa ter altos níveis de produtividade em sua mão-de-obra, o que por sua vez, depende de outros.

O treinamento também é visto como algo muito importante para a melhoria da qualidade, na visão de Andrade e Santos (2004), quando defendem que na Era do Conhecimento é o mais importante fator crítico de sucesso organizacional. Já o

desenvolvimento de pessoas, na visão de Bruno-Faria e Brandão (2003) refere-se ao aprimoramento das competências disponíveis na organização, ocorrendo no nível individual por meio de treinamento e, no nível organizacional, por investimentos em pesquisa.

Por si só ele não garante o impacto positivo e duradouro do que foi aprendido no ambiente de trabalho. Mas, quando executado de maneira metódica e sistemática, contribuindo para o conhecimento pessoal e profissional do servidor, pode ser considerada uma excelente oportunidade não somente para o funcionário. Mas também para a empresa que, de maneira indireta, adquire resultados a partir da melhor performance de seu funcionário.

Há uma correlação positiva entre suporte psicossocial recebido pelos funcionários e impacto do treinamento no trabalho. (CAMÕES; PANTOJA, 2009). Citam Abbad et al. (2006), os quais acreditam ser fundamental a adoção de estratégias de gestão pós-treinamento que permitam avaliar se realmente, houve a transferência das habilidades aprendidas e que um ambiente pouco acolhedor e restritivo geradesmotivação, prejudica a aprendizagem e a aquisição de novas competências.

O treinamento, na concepção de Boog (1999), é sistematizado e compõe uma das fases do processo de desenvolvimento de recursos humanos. Na mesma linha, Nadler (1984, citado por VARGAS, 1996, p. 127) define o desenvolvimento de recursos humanos como experiências organizadas de aprendizagem, em um período definido de tempo, para aumentar a possibilidade de melhoria do desempenho no trabalho e o crescimento.

Assim, ações de treinamento proporcionam aos servidores públicos envolvidos qualidade e competência técnica para melhor executarem suas tarefas, enfatizando dessa maneira, o desempenho individual e coletivo visando melhoras no desenvolvimento humano, funcional e institucional. A importância da capacitação profissional para a vida das pessoas está atrelada à possibilidade de melhorar o acesso às oportunidades de trabalho, que também têm as suas características modificadas periodicamente. (BARBOSA, 2010).

Na sequência, serão abordados os procedimentos metodológicos que foram adotados para operacionalização dos objetivos propostos na presente pesquisa.

5 PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo iremos conhecer os procedimentos adotados e as técnicas utilizadas para conseguirmos atender os objetivos propostos na pesquisa. O método de

pesquisa deve visar o alcance dos objetivos preestabelecidos na elaboração do projeto de pesquisa (TURATO, 2003).

Sendo a pesquisa um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos (GIL, 2002, p. 17), temos como objetivo, analisar a política de desenvolvimento para os técnicos administrativos do IFPB Campus Princesa Isabel. Este foi o campus escolhido por ser o local onde trabalho desde de 2013, desempenhando a função de coordenadora de Gestão de Pessoas de 2015 a 2022.

Estaremos apresentando dentro do seu contexto e lógica, a caracterização do seu contexto e objetivos, os instrumentos de coleta de dados, suas perspectivas de análise e interpretação. Para finalizá-lo será disponibilizado uma ilustração que possibilita uma visão mais sistemática de todo percurso metodológico traçado.

5.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa classifica-se como de campo uma vez que o objetivo foi obter informações e/ou conhecimentos acerca do problema levantado, de forma a identificar uma elucidação e uma comprovação do pressuposto básico inicial (MARCONI; LAKATOS, 2010) e até mesmo, proporcionar a descoberta de novos fenômenos ligados ao PDP e as suas relações.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizado uma entrevista estruturada e informativa por meio de um questionário dirigido pelo *google forms* aos técnicos administrativos desta unidade de ensino, após a coleta desses dados os mesmos serão analisados, caracterizando-a sua abordagem como uma pesquisa qualitativa, abaixo uma ilustração desse caminho metodológico.

GRÁFICO 1: DESENHO METODOLÓGICO



FONTE: Autoria própria, 2022.

A pesquisa qualitativa é definida por Creswell (2010) como um meio de explorar e entender os significados que indivíduos ou grupos atribuem para um problema social, com estilo indutivo de análise de dados.

Godoy (1995) aponta a pesquisa qualitativa como sendo uma das possibilidades de se estudar fenômenos que envolvem seres humanos e suas relações sociais estabelecidas em diversos ambientes, podendo o fenômeno ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, tendo o pesquisador como instrumento fundamental.

A autora destaca como principais características da abordagem qualitativa: a) enfoque indutivo na análise de seus dados; b) caráter descritivo; c) não procura enumerar ou medir os eventos estudados; d) não emprega instrumental estatístico na análise dos dados; e) questões ou focos de interesses amplos vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve, sendo a interpretação do fenômeno objeto de estudo o principal objetivo.

Será utilizado o método dialético, ao considerar que os fatos que envolvem essa pesquisa não estão fora do contexto real das atividades laborais do universo que a envolve, e também o fenomenológico por está ligada diretamente com a realidade de cada técnico administrativo dentro de seu contexto de trabalho, proporcionando a análise de cada realidade.

Essa filosofia, defendida pelo filósofo alemão Husserl, se apresenta como um método de investigação que tem o propósito de examinar a essência do objeto em si mesmo, isto é, “ir ao encontro das coisas em si mesmas” (HUSSERL, 2008, p. 17). Martins (2006, p. 18) afirma que esse método de abordagem é “Como um método de pesquisa, a fenomenologia é uma forma radical de pensar”.

Quanto ao tipo, a referida pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva com uma natureza aplicada. Além de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos e fenômenos, buscou-se também descobrir a frequência das ocorrências, a relação e conexão com outros eventos, natureza e características (GIL, 2010).

Dessa forma, o presente estudo descritivo proporcionou conhecer melhor a natureza, as relações, as funções e as causas de cada parte do todo investigado (RODRIGUES, 2007).

Para coleta de dados, foram distribuídos 30 formulários, o que corresponde à totalidade do universo de técnicos do campus, mas foram obtidas 18 respostas. Por tanto, pensando nesse mundo de conhecimentos diferentes, faz-se necessário entender, primeiramente, a dinâmica de funcionamento da estrutura organizacional do Campus, em consonância com os objetivos finais deste.

E para entendermos o que é uma pesquisa de campo Lakatos, afirma que:

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de obter informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (...) Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los. (LAKATOS, 2003, p. 186).

Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida em uma unidade de ensino do Instituto Federal da Paraíba: Campus Princesa Isabel, localizado no interior do Estado da Paraíba, abaixo teremos uma melhor descrição do ambiente da pesquisa.

5.2 Contexto da pesquisa

A pesquisa teve como campo de investigação o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), que é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação e Cultura - MEC. Criado através da Lei nº 11.892, de 29 de Dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional. Referência em ensino profissional na Paraíba, o IFPB conta com 21 unidades espalhadas em todo o Estado, entre Campus e Campus Avançado. Os Campi Avançados são vinculados à Reitoria, que tem sede na Capital paraibana.

As unidades em funcionamento com denominação de Campus são: Cabedelo, Cajazeiras, Campina Grande, Catolé do Rocha, Esperança, Guarabira, Itabaiana, Itaporanga, João Pessoa, Monteiro, Patos, Picuí, Princesa Isabel, Santa Rita, Sousa e Santa Luzia. Os Campi Avançados são: Cabedelo Centro, João Pessoa Mangabeira, Soledade, Areia e Pedras de Fogo¹.

Desde 2017 um Polo de Inovação credenciado Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII) está em funcionamento. Ele está localizado em João Pessoa e atua na área de Sistemas para Automação em Manufatura.

O IFPB oferece diversos cursos presenciais e a distância, nas modalidades integrado ao ensino médio, subsequente, superior e pós-graduação (*stricto sensu* e *lato sensu*), além de cursos de Formação Inicial e Continuada, todos gratuitos. A instituição conta ainda com diversos programas de Pesquisa, Extensão e Inovação, envolvendo estudantes, servidores e parceiros sociais, além de contemplar os aspectos humanísticos nas diferentes áreas de ensino, estruturando os conhecimentos técnicos e tecnológicos em sua prática pedagógica, sendo referência em ensino profissional na Paraíba.

A partir de 2008 com a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, foram criados 31 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), 75 unidades descentralizadas de ensino (Uneds), 39 escolas agrotécnicas, 7 escolas técnicas federais e 8 escolas vinculadas a universidades formaram os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2008).

¹Dados acessados no portal <https://www.ifpb.edu.br/institucional/sobre-o-ifpb-em-julho-2022>.
Instituto Federal da Paraíba

Essa expansão ocorreu no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva que vai de 2003 a 2010, destacou-se na área da educação por ações pontuais, avançando na expansão do ensino público, seja ele profissional ou superior, como também promovido o aumento de vagas na educação privada com programas oficiais de bolsas (Prouni e Fies). Mas, em termos gerais, realizou poucas alterações na agenda neoliberal.

O governo federal, ao adotar medidas para expandir a rede de IF's e de UF's, procurou ampliar e democratizar o acesso à educação superior, profissional e tecnológica, ao oferecer cursos fora dos grandes centros urbanos, bem como formar e

estimular a permanência de profissionais qualificados no interior do país, a fim de contribuir com o desenvolvimento regional (MEC, 2015). Essas medidas previam a criação entre 2011 e 2014 de 208 IF's e 47 UF's, de tal forma que se chegasse a 562 IF's e 321 UF's (MEC, 2015).

Consolidando uma trajetória de mudanças na educação superior do país e permitindo que um número maior de estudantes pudessem ter acesso à educação, principalmente aqueles localizados nas regiões mais afastadas dos grandes centros com a interiorização dos IF's.

Para Otranto (2010, p. 18), “o Instituto Federal é, hoje, mais que um novo modelo institucional, é a expressão maior da atual política pública de educação profissional brasileira”.

O Decreto de 22 de março de 1999 cria o Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba, transformando e expandindo as agrotécnicas e técnicas federais em centros federais de educação tecnológica.

Sua missão é ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática. E a visão de ser uma instituição de excelência na promoção do desenvolvimento profissional, tecnológico e humanístico de forma ética e sustentável, beneficiando a sociedade, alinhado às regionalidades em que está inserido.

Nos seus valores, apresenta: (I) a Ética como requisito básico orientador das ações institucionais; (II) Desenvolvimento Humano, fomentar o desenvolvimento humano, buscando sua integração à sociedade por meio do exercício da cidadania, promovendo o seu bem-estar social; (III) Inovação, buscar soluções para as demandas apresentadas; (IV) Qualidade e Excelência, promover a melhoria contínua dos serviços prestados - Transparência, disponibilizar mecanismos de acompanhamento e de publicização das ações da gestão, aproximando a administração da comunidade; (V) Respeito, ter atenção com alunos, servidores e público em geral; (VI) Compromisso Social e Ambiental, Participa efetivamente das ações sociais e ambientais, cumprindo seu papel social de agente transformador da sociedade e promotor da sustentabilidade.

A pesquisa, que se deteve a analisar o desenvolvimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito do Campus Princesa Isabel, segue abaixo uma

descrição do perfil desta unidade de ensino, sua localidade e o perfil dos técnicos administrativos em exercício.

5.3 Descrição do perfil do sujeito da pesquisa

O município de Princesa Isabel está localizado na região oeste do estado da Paraíba, limitando-se ao oeste com os municípios de São José de Princesa e Manaíra, ao norte com Nova Olinda, Pedra Branca e Boa Ventura, a leste com Tavares e ao sul com Flores, em Pernambuco.

Ocupa uma área de 368 km². A sede municipal apresenta uma altitude de 680 m e coordenadas geográficas de 37° 59' 34'' de longitude oeste e 07° 44' 13'' de latitude sul. O município está incluído na área geográfica de abrangência do semiárido brasileiro, definida pelo Ministério da Integração Nacional em 2005. Essa delimitação tem como critérios o índice pluviométrico, o índice de aridez e o risco de seca. O município foi criado pela Lei nº 705, de 03 de novembro de 1880, e instalado em 27 de novembro de 1883.

De acordo com último censo do IBGE, a comunidade possui uma população de 21.283 habitantes. A agricultura juntamente com a pecuária e o comércio constituem as principais atividades econômicas da comunidade. Funciona, atualmente, no município de Princesa Isabel, uma instituição pública de ensino superior: o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB – Campus Princesa Isabel). O município conta também com 27 escolas de ensino fundamental e três escolas de ensino médio.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, situado no município de Princesa Isabel, passou a funcionar em conformidade com a Portaria do Ministério da Educação (MEC), Nº 1.168, de 21 de setembro de 2010 (BRASIL, 2010), no entanto, teve como marco inicial a aula inaugural realizada em 14 de setembro de 2009. Na foto a seguir, é possível ter uma visão panorâmica da instituição.

FIGURA 2 - IMAGEM PANORÂMICA DO IFPB – CAMPUS DE PRINCESA ISABEL



Fonte: Site da instituição, disponível em <https://www.ifpb.edu.br/princesaisabel> (2022).

Além da aceitabilidade das ações pedagógicas desenvolvidas com o público interno, como também, das ações de educação e cidadania promovidas com a comunidade externa, o Campus de Princesa Isabel já apresenta números expressivos no Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM). Conforme levantamento, os egressos têm logrado êxito nas seleções para prosseguimento nos estudos de nível superior, tanto no próprio IFPB quanto em outras instituições de ensino superior, além de estarem ingressando na carreira pública, prestando concursos.

Considerando a demanda educacional da microrregião onde está localizado, atualmente são ofertados 6 (seis) cursos técnicos (Controle Ambiental, Edificações, Informática, Manutenção e Suporte em Informática e Meio Ambiente)^[1], 2 (dois) cursos de graduação (Ciência Biológicas e Gestão Ambiental)^[2] e 1 (um curso de pós-graduação (Gestão Ambiental de Municípios)^[3], totalizando cerca de 689 (seiscentos e oitenta e nove) alunos matriculados. Destes 334 alunos do curso médio técnico; 115 dos cursos subsequentes e 224 dos cursos superiores e pós graduação.

Fica evidente, apesar do pouco tempo de funcionamento, o crescimento e a expressão de qualidade da educação do IFPB - Campus Princesa Isabel, haja vista a aceitabilidade das ações pedagógicas desenvolvidas com o público interno, como também das promovidas com a comunidade externa ao Campus, fomentando educação e a construção de cidadania. Dentro do organograma, já desenhado do campus podemos entender a dinâmica da divisão dos setores existentes e os cargos necessários para o desenvolvimento das atividades educacionais dessa unidade de ensino e, a partir disso, analisar como essas políticas voltadas ao desenvolvimento técnico e profissional dos técnicos administrativos lotados nele vem se desenhando.

FIGURA 3 - IMAGEM PANORÂMICA DO IFPB – CAMPUS DE PRINCESA ISABEL



Fonte: Site da instituição, disponível em <https://www.ifpb.edu.br/princesaisabel> (2022).

No organograma do campus, podemos perceber que sua formação conta com 3 (três) diretorias, sendo a Direção Geral, Diretoria de Ensino e Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças, coordenações de setores administrativos, de ensino e de cursos, formando o corpo gestor do campus.

[1]https://estudante.ifpb.edu.br/cursos/?cidade=13&modalidade=&nome=&formacao=&nivel_formacao=TECNICO&turno=&forma_acesso=. Acesso: 09 fev. 2023.

[2]https://estudante.ifpb.edu.br/cursos/?cidade=13&modalidade=&nome=&formacao=&nivel_formacao=GRADUACAO&turno=&forma_acesso=. Acesso: 09 fev. 2023.

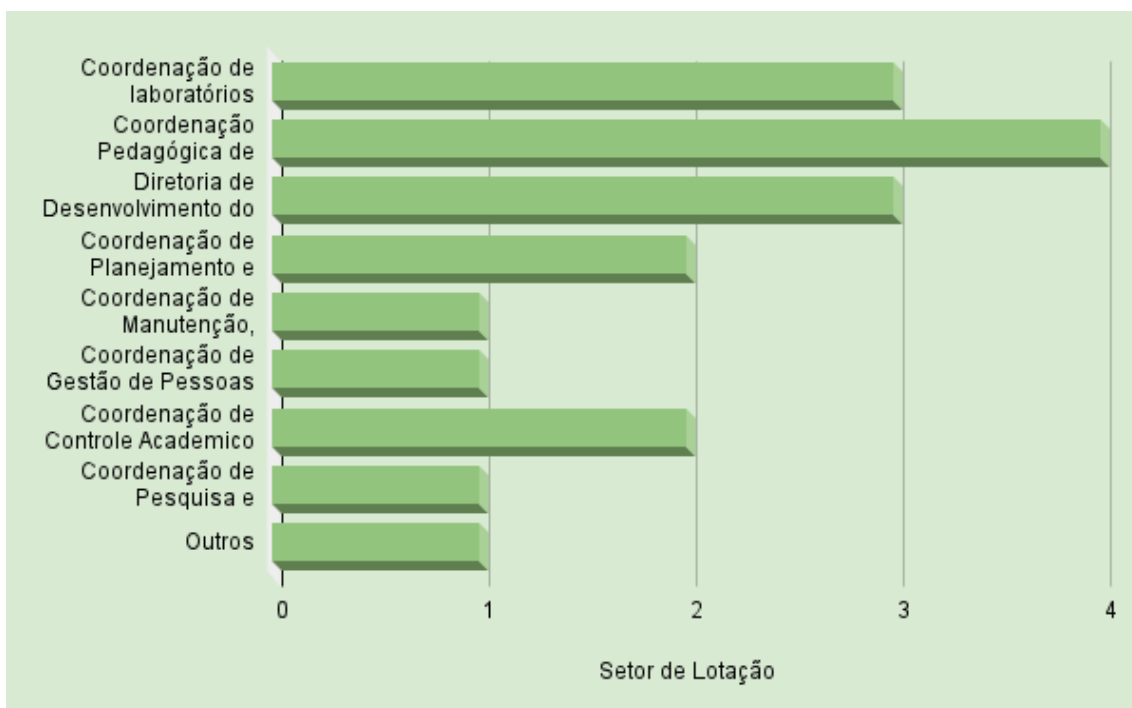
[3]https://estudante.ifpb.edu.br/cursos/?cidade=13&modalidade=&nome=&formacao=&nivel_formacao=POSGRADUACAO&turno=&forma_acesso=. Acesso: 09 fev. 2023.

Onde 13 (treze) servidores que ocupam essas funções são técnicos administrativos, trazendo nessa conjuntura a importância de formação para estes, uma vez que, em algumas situações, ocupam funções distintas de seus cargos, o que exige dos mesmos um grande esforço para desempenhar suas atividades laborais.

No gráfico abaixo podemos conferir os setores onde os servidores estão lotados que participaram da pesquisa, temos que dos 13 (treze) setores ocupados por Técnicos Administrativos, apenas 09 (nove) setores responderam o formulário, são eles: Coordenação de laboratórios; Coordenação Pedagógica de Acompanhamento Estudantil; Diretoria de Desenvolvimento do Ensino (Setor Biblioteca); Coordenação de Planejamento e Contabilidade; Coordenação de Manutenção, Segurança e Transporte; Coordenação de Gestão de Pessoas; Coordenação de Controle Acadêmico e Coordenação de Pesquisa e Extensão.

SETORES DE LOTAÇÃO

GRÁFICO 2: SETORES DE LOTAÇÃO DOS SERVIDORES TA QUE RESPONDERAM A PESQUISA



Fonte: Aatoria (2023)

No quadro abaixo apresentamos a relação dos Técnicos administrativos lotados, à época da pesquisa no campus Princesa Isabel, seus respectivos cargos/função e tempo de ingresso no campus.

QUADRO 7 - RELAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO CAMPUS PRINCESA ISABEL

ORDEM	CARGO/FUNÇÃO	EXERCÍCIO	FUNÇÃO
01	TECNICO EM AGROPECUARIA	27/01/2016	COORDENADOR - CPE-PI
02	TRADUTOR INTÉRPRETE DE LINGUAGEM SINAIS	24/01/2018	COORDENADOR - CCA-PI
03	ASSISTENTE DE ALUNO	25/01/2017	NÃO
04	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	16/10/2020	COORDENADOR) - CGP-PI
05	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	18/10/2022	NÃO
06	TECNICO DE LABORATORIO AREA	15/12/2014	NÃO
07	CONTADOR	19/05/2014	NÃO

08	TECNICO EM EDIFICACOES	10/09/2014	COORDENADOR - CMST-PI
09	ADMINISTRADOR	17/05/2016	DIRETOR - DAPF- PI
10	REVISOR DE TEXTOS BRAILLE	23/11/2017	COORDENADOR - NAPNE-PI
11	TEC DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	18/10/2021	COORDENADOR - CTI-PI
12	PSICÓLOGO	10/07/2017	NÃO
13	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	26/06/2013	COORDENADOR - CEOF-PI
14	BIBLIOTECARIO-DOCUMENTALISTA	27/09/2013	DIRETORA GERAL
15	TECNICO DE LABORATORIO AREA	13/05/2015	COORDENADOR - COLAB-PI
16	ASSISTENTE DE ALUNO	09/12/2019	NÃO
17	AUXILIAR DE BIBLIOTECA	31/12/2009	NÃO
18	TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	06/09/2016	NÃO
19	TÉCNICO EM ENFERMAGEM	08/11/2010	NÃO
20	TECNICO DE LABORATORIO	04/10/2016	NÃO
21	NUTRICIONISTA	16/03/2020	NÃO
22	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	29/08/2016	COORDENADOR - CPA-PI
23	TEC DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	25/01/2017	NÃO
24	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	17/05/2016	COORDENADOR - CP-PI
25	TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	25/04/2023	NÃO
26	PEDAGOGO	15/01/2020	COORDENADOR - COPAE-PI
27	ASSISTENTE SOCIAL	13/05/2022	NÃO
28	ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO	17/05/2016	NÃO
29	AUX EM ADMINISTRACAO	27/01/2016	COORDENADOR - CCLC-PI
30	ASSISTENTE DE ALUNO	09/12/2019	NÃO

Fonte: Autoria (2023)

Nesta exposição, podemos perceber que 13 (treze) técnicos administrativos possuem função, em que 3 (três) estão exercendo funções diferentes de seu cargo, o que

exige destes um esforço bem maior voltado a formações na área de atuação, para que possam, de forma exitosa, lograr êxito no desenvolvimento de suas atividades laborais.

Identificamos também que destes 30 (trinta) servidores, 21 (vinte e um) já possuem mais de cinco anos de exercício no Instituto Federal da Paraíba, especificamente no Campus Princesa Isabel, o que de acordo com a Art., 87 da Lei 8.112 de 1990 dá a estes servidores a possibilidade de serem atendidos pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, por meio da licença para a capacitação.

Nessa perspectiva de encontrar os resultados esperados foi adotado um método de investigação comparativo, por meio da análise de dois ou mais fatos e fenômenos, analisando as diferenças e similaridades existente entre eles, tais como o período relacionando antes da implantação do PDP (Plano de Desenvolvimento Pessoal) compreendido entre os anos de 2017 a 2019 e os anos após sua implantação que são os anos de 2020 a 2022.

Foi usado também o método estatístico o qual contribuiu com a coleta, organização, descrição, análise e a interpretação dos dados, e monográfico/estudo de caso, um estudo aprofundado com os Técnicos Administrativos vinculados ao Instituto Federal da Paraíba Campus Princesa Isabel.

Os métodos escolhidos determinarão os procedimentos a serem utilizados tanto na coleta de dados e informações quanto na análise. Mais especificamente, visam fornecer a orientação necessária à realização da pesquisa social, em especial no que diz respeito à obtenção, ao processamento e à validação dos dados pertinentes à problemática do objeto da investigação. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Sendo ela classificada como uma pesquisa aplicada, busquei gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos encontrados no planejamento e execução dos procedimentos para a aplicação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, no campus Princesa Isabel.

5. 4 Instrumento de coleta de dados

Os procedimentos técnicos adotados foram o bibliográfico, buscando nos livros, artigos, periódicos e nas leis, decretos e portarias materiais já publicados acerca da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

De acordo com Andrade:

Instrumentos de pesquisa são os meios através dos quais se aplicam as técnicas selecionadas. Se uma pesquisa vai fundamentar a coleta de dados nas entrevistas, torna-se necessário pesquisar o assunto, para depois elaborar o roteiro ou formulário. Evidentemente, os instrumentos de uma pesquisa são exclusivos dela, pois atendem às necessidades daquele caso particular. A cada pesquisa que se pretende realizar procede-se à construção dos instrumentos adequados. (ANDRADE, 2009, p. 133).

Como nos mostra a autora, a cada pesquisa, precisa ser construído um instrumento adequado que atenda às exigências para se chegar ao objetivo final da mesma. Sendo assim, além da busca bibliográfica também realizei um levantamento das legislações e regulamentações específicas da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), mais especificamente no Instituto Federal da Paraíba a fim de compreender suas diretrizes e regulamentações fundamentais para sua operacionalização.

Para o levantamento das informações junto aos servidores técnicos administrativos, foi adotado o levantamento (survey). Gil (2008, p. 55) define a pesquisa de levantamento (Survey) como uma técnica de investigação que utiliza a “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

Portanto, busquei obter informações quantitativas sobre o grupo estudado, descrever as características dele, através de um questionário estruturado e informativo, como também qualitativo na perspectiva de colher opiniões, feedbacks e motivações para o desenvolvimento de novas ideias e hipóteses para melhores procedimentos na formação dos servidores TA e do desenvolvimento do PDP no Campus.

Assim, essa pesquisa de campo foi realizada junto aos servidores, por meio da aplicação individual de um questionário *online* no *google forms*, que foi enviado para o e-mail institucional dos respondentes, buscando responder a seguinte questão - Como se dá o processo de aplicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da

Educação Superior e suas implicações na aprendizagem organizacional do Instituto Federal da Paraíba - Campus Princesa Isabel?

E sendo o servidor contemplado com esse plano conforme regulamentado pela Resolução 82/2021 CS/IFPB, saber se o Art. 79 desta resolução vem sendo atendida e de que forma isso acontece.

Para que a partir desse, subsidiar uma proposta de ajustes e melhorias de forma que o PDP atenda às reais necessidades para o desenvolvimento das atividades laborais em seus ambientes de trabalho como está previsto no Art 89 da Lei 8.112 de 1990 dos servidores TA e que estes sejam um agente multiplicador conforme estabelecido no Art. 79.

“Art. 79. O (A) servidor (a) deverá repassar as técnicas e os conhecimentos adquiridos aos (às) demais servidores (as) de seu setor de lotação, no prazo máximo de 30 (trinta) dias após o encerramento da ação de desenvolvimento de capacitação, constituindo-se, desta forma, em agente multiplicador (a) ”.

Sendo um mecanismo que proporcione o Instituto Federal da Paraíba Campus Princesa Isabel acompanhar a realização dessas licenças capacitações e como estes servidores contemplados estão retornando para os campi como agentes multiplicadores dos conhecimentos adquiridos nessas formações realizadas.

Para investigação documental foram coletados documentos referentes à PNDP, resoluções internas, relatórios, orientações, programa de capacitação e/ou qualificação, relatórios anuais de capacitação, plano de desenvolvimento institucional, planejamento estratégico, regimento geral, referente ao período de 2017 a 2022, do IFPB e da unidade de ensino estudada.

Os documentos institucionais do IFPB foram disponibilizados pela própria instituição em site próprio. A síntese dos documentos coletados está demonstrada no Quadro 8.

QUADRO: 8 SÍNTESE DOS DOCUMENTOS COLETADOS

DADOS	DESCRIÇÃO	TOTAL
-------	-----------	-------

DOCUMENTOS COLETADOS	Lei 8.112/1990; Lei 11.091/2005; Decreto Nº 5.707/2006; Decreto 5.825/2006; Decreto 9.991/2019; Decreto 10.506/2020; Documentos internos no âmbito do IFPB: Resolução nº 34/2020 - CS/IFPB, retificada pela Resolução nº 42/2020 - CS/IFPB; Resolução 82/2021 - CS/IFPB Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI Aporte Financeiro para Custeio de Educação Formal; Levantamento das necessidades de capacitações do campus Princesa Isabel 2017 a 2022.	11 DOCUMENTOS
----------------------	---	---------------

Fonte: Elaboração da autora, 2022.

A definição do recorte temporal da pesquisa (2017 a 2022) teve como fator balizador a data de criação do Decreto 9.991/2019, contando com um período de dois anos antes de sua publicação e dois anos depois.

Durante o período proposto na pesquisa ocorreu a pandemia sanitária ocorrida pelo COVID-2019, em que as instituições de ensino superior decretaram de forma emergencial que suas atividades aconteceriam de forma remota.

Em seu estudo, sobre a implementação da PNDP, Camões (2013) apresentou como uma das limitações o fato de as entrevistas realizadas pela autora não terem contemplado gerentes e servidores considerados como, em parte, implementadores da política e público-alvo ou destinatários da política.

Tendo em vista que a PNDP é uma política pública voltada para o desenvolvimento dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, diretamente ligada à área de Gestão de Pessoas, entende-se que os destinatários diretos ou público-alvo dessa política são os servidores públicos lotados nos diversos órgãos, instituições e entidades públicas. No intuito de mitigar a limitação apontada por Camões (2013), na presente pesquisa foram realizadas entrevistas com: -os servidores Técnicos Administrativos lotados no Campus Princesa Isabel.

No entanto, busquei compreender o objeto do presente estudo, tanto a partir das percepções dos sujeitos pesquisados (TA), por meio da análise de dados obtidos no formulário que será aplicado, como também a partir das informações adquiridas através da análise dos documentos relacionados ao PDP no âmbito do público federal.

5. 5 Análise e compreensão dos resultados

O objetivo da entrevista, foi o levantamento de informações importantes no sentido de compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados no assunto estudado (LAKATOS; MARCONI, 2008). Sendo a coleta de dados um dos momentos mais importantes da realização da pesquisa, pois é nesse momento que conseguirei obter as informações necessárias para as respostas que eu preciso para alcançar os objetivos desenhados aqui.

Para a coleta dos dados, foi escolhido o formulário, por ser um dos instrumentos essenciais para a investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado. Para (NOGUEIRA, 1968, p.129) o formulário é "uma lista formal, catálogo ou inventário destinado à coleta de dados resultantes quer da observação, quer de interrogatório, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador, à medida que faz as observações ou recebe as respostas, ou pelo pesquisado, sob sua orientação".

Para Selltiz (1965, p. 172), formulário "é o nome geral usado para designar uma coleção de questões que são perguntadas e anotadas por um entrevistador numa situação face a face com outra pessoa".

No planejamento do formulário, foi construído um roteiro com questões norteadoras (Apêndice - A), de modo a conduzir o processo de forma sistemática, mas também no momento podendo interagir com o respondente, de forma que seja tira dúvidas no caso de situações ambíguas ou até mesmo de aprofundarmos o assunto estudado.

No quadro 9 sintetizo os autores de referência para a construção das questões norteadoras.

QUADRO 9: ROTEIRO DE FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES E AUTORES DE REFERÊNCIA

OBJETIVOS DA PESQUISA	QUESTÕES	OBJETIVOS DA QUESTÃO	AUTORES DE REFERÊNCIA
------------------------------	-----------------	-----------------------------	------------------------------

<p>Caracterizar na percepção dos TA, os fatores limitantes e potenciais facilitadores no processo de aplicação do PDP do Campus Princesa Isabel</p>	17. Quantos formulários, aproximadamente, de PDP você já participou?	Identificar a percepção geral dos TA sobre o PDP praticado no campus Princesa Isabel	<p>Madureira e Rodrigues (2007); Schei (2009); Lucena (1992)</p>
	18. Qual sua opinião sobre o PDP aplicado no campus Princesa Isabel?	Identificar na percepção dos TA sobre os principais objetivos do PDP	
	19. Quais os objetivos do PDP em sua opinião?	Identificar a importância do PDP para estimular a melhoria do processo de formação dos servidores TA	
	20. Você acha que os objetivos do PDP estão sendo cumpridos no processo atual de desenvolvimento no campus?	Identificar as IMPLICAÇÕES e entraves do PDP. Além do grau de satisfação dos TA com o PDP e sugestões de melhoria do instrumento.	
	21. De que forma o PDP tem contribuído com suas necessidades de formação sua e consequentemente do setor?		
	22. Você está satisfeito com o PDP atualmente desenvolvido no Campus?		
	23. Quais os pontos positivos do PDP?		
	24. Quais os pontos negativos (problemas e vieses) do PDP?		
	25. Qual sua maior dificuldade em realizar o PDP?		
	26. Quais as sugestões que você daria para melhorar o PDP de modo a atingir seus objetivos.		
27. A partir do PDP, você acredita que existe acompanhamento das metas/atividades desenvolvidas pelo servidor? De que forma isso pode acontecer?	Identificar o grau de relação entre o PDP e acompanhamento das metas individuais, setoriais e organizacionais.		
	28. Os processos de PDP tem relação com os objetivos organizacionais?	Compreender o impacto do PDP com relação aos objetivos organizacionais.	

<p>Identificar as implicações do PDP na aprendizagem organizacional na visão do TA</p>	<p>29. Os procedimentos de formação adotados hoje pelo PDP podem contribuir para estimular a aprendizagem individual/ou organizacional? 30. Os procedimentos adotados hoje para o repasse dos conhecimentos adquiridos nas formações feitas têm contribuído para a aprendizagem organizacional? 31. Quais sugestões você deixaria para melhorar esse planejamento de repasse dos conhecimentos adquiridos em virtude dos afastamentos?</p>	<p>Compreender as implicações que o processo do PDP tem para as pessoas e para a organização em relação a aprendizagem e a disseminação do conhecimento.</p>	<p>MPGO (2013); Pontes (2014)</p>
<p>Analisar o processo do PDP e suas implicações na aprendizagem individual e organizacional na percepção dos TA do Campus Princesa Isabel</p>			<p>Nonaka e Takeuchi (2008); Madureira e Rodrigues (2007)</p>

Fonte: Autoria própria, 2022.

6 A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO CONTEXTO DO IFPB - CAMPUS PRINCESA ISABEL

Esta pesquisa buscou analisar a aplicação da Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) regulamentada pelo Decreto 5.707/2006, revogada pelo Decreto 9.9991/2019 e alterada pelo Decreto 10.506/2020 e sua aplicação pelo Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) no Instituto Federal da Paraíba (IFPB) - Campus Princesa Isabel.

No PDP são propostas ações de desenvolvimento por meio das licenças para capacitação por cada cinco anos de efetivo exercício dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional regulamentados pela Lei nº 8.112/1990, essas licenças se configuram como: licença para capacitação; participação em programa de treinamento regularmente instituído de curta duração ou não, seja na forma presencial ou virtual, que estejam ligadas ao ambiente organizacional do servidor, participação em programa de pós-graduação stricto sensu no País e realização de estudo no exterior.

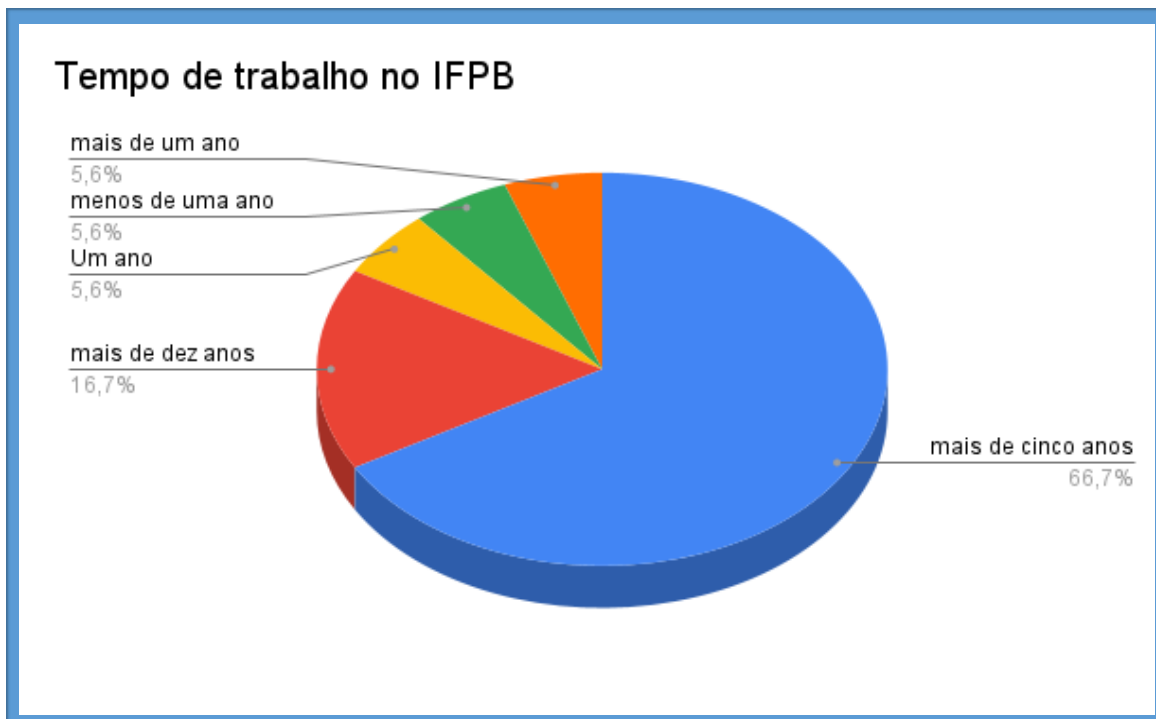
Ao longo de toda seção, estarei fazendo a discussão dos resultados por meio de subseções que são: a) conhecer o servidor, sua formação acadêmica e local de trabalho deste no Campus Princesa Isabel; b) Plano de Desenvolvimento de Pessoas no Campus Princesa Isabel; c) Caracterizar na percepção dos TA, os fatores limitantes e potenciais facilitadores do processo do PDP; d) Identificar as implicações do PDP na aprendizagem organizacional na visão dos TA; e) a percepção dos entrevistados quanto às mudanças no desempenho dos servidores capacitados.

6.1 Panorama profissional dos participantes da pesquisa

Quem são os servidores que participaram da pesquisa? Qual sua formação acadêmica e qual o seu setor de trabalho na instituição? Essas são questões que buscaremos apresentar neste momento.

Dos 30 (trinta) técnicos administrativos em efetivo exercício no campus, apenas 18 (dezoito) responderam ao formulário aplicado, pudemos identificar que 66,7% dos participantes possuem mais de cinco anos de exercício, 16,7% mais de dez anos e 5,6% para um ano ou mais de um ano, conforme demonstrado no gráfico abaixo.

GRÁFICO 3: TEMPO DE TRABALHO NO IFPB



Fonte: Aatoria (2023)

Onde 72,2% são do sexo masculino e 27,8% são do sexo feminino, já para a faixa etária, 50% tem idade de 26 a 35 anos, 27,8% de 36 a 40 anos, 16,7% de 41 a 50 anos e 5,6% de 51 a 60 anos, percebemos que em sua maioria é um público jovem que está começando sua carreira no serviço público.

No quadro 10 apresento a escolaridade e as formações dos participantes da pesquisa.

QUADRO 10: FORMAÇÃO DOS RESPONDENTES

ESCOLARIDADE	PORCENTAGEM	FORMAÇÕES
--------------	-------------	-----------

Ensino Superior	33,3%	Licenciatura em física
Especialização	38,9%	Graduação em psicologia
Mestrado	16,7%	Bacharel em ciências contábeis e mestre em gestão pública
Ensino Médio/Médio Técnico	11,1%	Engenharia civil
		Técnico em informática
		Bacharel em direito
		Gestão pública
		Mestre em ciência da informação
		Tecnólogo em construção de edifícios
		Licenciatura em matemática
		Administração
		Especialização em agronomia
		Fisioterapia/biologia
		Letras língua portuguesa
		Farmácia

Fonte: Elaboração da autora, 2023.

Temos a formação acadêmica dos 18 (dezoito) respondentes, sendo assim 11,1% (2 respondentes) possuem ensino médio/Técnico, 38,9% (7 respondentes) possuem especialização, 33,3% (6 respondentes) ensino superior e apenas 16,7% (3 respondentes) possuem mestrado. E as formações variam de área, muitas delas correspondem ao setor de lotação desses servidores, conforme demonstrado no quadro acima, assim, após a seleção do material analisado, foi realizado uma leitura mais cuidadosa dos documentos no intuito de definir as unidades de análise.

Dos relatos dos entrevistados, foi possível identificar as principais atribuições laborais que estes desenvolvem em seus ambientes de trabalho, informações de extrema importância para se identificar as capacitações importantes que poderão colaborar com o melhor desempenho laboral destes.

São elas: atividades em laboratórios, organização e preparação do ambiente para aulas práticas; Atendimento na área psicológica e da saúde dos alunos; Atendimento ao público; preparação de documentos e manuseio em sistemas próprio; Processos técnicos da área de biblioteca; Contabilidade; Planejamento financeiro e administrativo, compra e fiscalização de contrato; Manutenção e conservação predial; Atendimento às necessidades dos servidores, tais como processos e ações voltadas a qualidade de vida destes; Atendimento às necessidades dos alunos, tais como processos e ações voltadas a qualidade de vida destes; Atividades voltadas à organização, planejamento e ações de pesquisa e extensão; Demandas voltadas ao ensino e a parte administrativa; Acompanhamento pedagógico e disciplinar dos alunos;

Podemos ver que, são atividades de várias áreas do desenvolvimento e que cada uma delas demanda de conhecimento específico para ser desenvolvida, onde partedestes são adquiridos nas suas formações básicas dos cargos de ingresso no instituto, enquanto outras, dependem da prática diária em seus ambientes laborais.

No gráfico abaixo podemos analisar melhor a realidade laboral dos participantes desta pesquisa e o tempo de trabalho no setor.

GRÁFICO 4: TEMPO DE SERVIÇO NO SETOR DE LOTAÇÃO



Fonte: Autoria própria, 2023.

Nesse gráfico podemos perceber que grande parte desses servidores, especificamente 27,8% possui mais de um ano, ou seja, novos nos setores o que pode implicar no aumento das dificuldades para um melhor desempenho dos setores.

E que 44,4% dos respondentes possuem mais de cinco anos em seu setor de trabalho, demonstrando que estes possuem bastante experiência no trabalho

desenvolvido e tempo que dá o direito a licença para capacitação por cada quinquênio de efetivo exercício. Conforme estabelecido na Resolução 82/2021 CS/IFPB em seu Art. 6º:

“ Após cada quinquênio de efetivo exercício, poderá ser concedida licença para capacitação ao (à) servidor (a), por até 3 (três) meses, para participar das ações previstas no art. 5º.

Parágrafo único. Para fins de contagem do tempo de perfazimento de 5 (cinco) anos de efetivo exercício, desde que não tenha havido quebra de vínculo com a administração pública federal, poderão ser computados os períodos de: I - exercício em cargos distintos ocupados na esfera federal; II- exercício em um mesmo cargo, porém em órgãos distintos”.

Além do tempo de trabalho no setor e as principais atribuições, também perguntamos o que não se “saber fazer” hoje que acarreta um desempenho inferior ao esperado no seu ambiente laboral. Segue a relação das atribuições elencadas pelos 16 respondentes, o que vale observar que nesse ponto nem todos responderam.

Dos que responderam, observamos que relatam dificuldades na realização de suas atribuições, mais especificamente na área de tecnologia da informação; citam poucas formações específicas para cada setor e que veem a capacitação como um instrumento de extrema importância para os desenvolvimentos laborais.

Vale ressaltar que consideram o desempenho satisfatório, em virtude da formação acadêmica a qual está diretamente ligada à função exercida, além dos vários anos de experiência no mesmo setor e capacitações ofertadas pela instituição.

Destas dificuldades elencadas, podemos perceber que muitas delas estão voltadas a área de Tecnologia da informação, seja de forma mais abrangente ou de forma mais específica de cada setor ou sistema ligado a ele.

Sendo assim, percebe-se que as políticas voltadas ao desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais são ferramentas que possibilitam o melhor desempenho funcional dentro das instituições. Por isso, precisam ser propagadas e valorizadas, acima de tudo, aplicadas dentro das esferas institucionais.

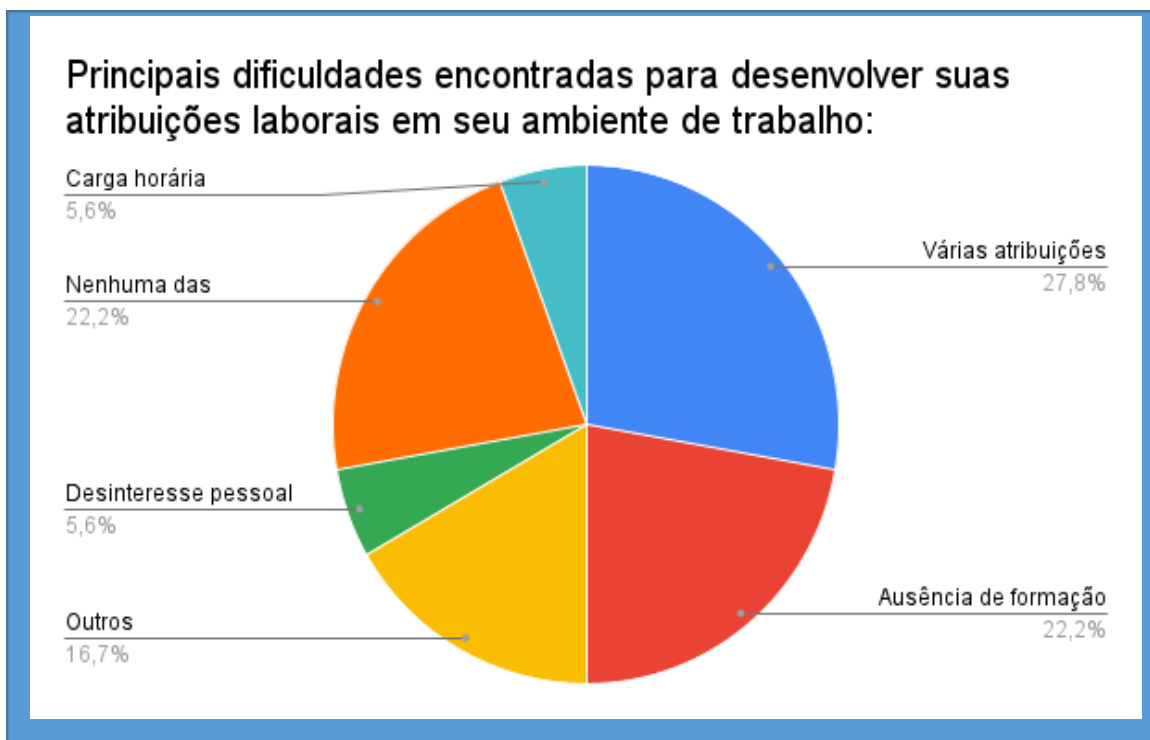
Nessa mesma linha de raciocínio, buscamos identificar dificuldades apontadas pelos respondentes de forma coletiva mais direta para cada servidor, tentando entender de forma geral a realidade da relação de trabalho para o desempenho das funções destes,

e dificuldades para se afastarem no propósito de se capacitarem em áreas afins ou correlatas.

Para isso elencamos alguns pontos, tais como - Principais dificuldades encontradas para desenvolver suas atribuições laborais em seu ambiente de trabalho: relação interpessoal; ausência de formação específica para seu trabalho; carga horária insatisfatória no setor; desinteresse pessoal pelo cargo que ingressou no IFPB; várias atribuições; Falta de incentivo pessoal; lotado em setor diferente de sua formação; outros; nenhuma das alternativas);

Acompanhe no gráfico abaixo as principais dificuldades elencadas pelos participantes para desenvolver suas atribuições:

GRÁFICO 5: PRINCIPAIS DIFICULDADES NO AMBIENTE DE TRABALHO



Fonte: Autoria própria, 2023.

QUADRO 11: DIFICULDADES EM DESENVOLVER SUAS ATRIBUIÇÕES NO SETOR

DIFICULDADES EM DESENVOLVER SUAS ATRIBUIÇÕES NO SETOR	PORCENTAGEM
Relação interpessoal	0,0%
Ausência de formação específica para seu trabalho	22,2%
Carga horária insatisfatória no setor	5,6%
Desinteresse pessoal pelo cargo que ingressou no IFPB	5,6%
Várias atribuições	27,8%
Falta de incentivo pessoal	0,0%
Outros;	16,7%
Nenhuma das alternativas	22,2%

Fonte: Autoria própria, 2023.

Já Para as dificuldades em fazer formações para o desempenho de suas atribuições elencamos os pontos : Falta de cursos gratuitos em sua área de atuação; falta de servidor para lhe substituir na sua ausência, caso precise se afastar para formações; falta de oportunidade de afastamento; Falta de conhecimento acerca da Política Nacional de Desenvolvimento De Pessoas (PNDP); e falta de conhecimento acerca da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e falta de conhecimento acerca da Plano de Desenvolvimento de Pessoas; Outros).

No quadro abaixo podemos conferir o resultado desse questionamento.

QUADRO 12: DIFICULDADES EM FAZER FORMAÇÕES

DIFICULDADES EM FAZER FORMAÇÕES	PORCENTAGEM
Falta de cursos gratuitos em sua área de atuação	22,2%
Falta de servidor para lhe substituir na sua ausência, caso precise se afastar para formações	38,9%
Falta de oportunidade de afastamento	5,6%
Falta de conhecimento acerca da Política Nacional de Desenvolvimento De Pessoas (PNDP) e falta de conhecimento acerca da Plano de Desenvolvimento de Pessoas	11,1 %
Outros	22,2%

Fonte: Autoria própria, 2023.

Diante dos dados levantados acerca das dificuldades em desenvolver as atribuições no setor e se afastar para realizar capacitações, alguns pontos nos chamam bastante atenção, tais como: 27,8 % dos respondentes elencaram que as várias atribuições no setor é uma situação que causa dificuldades para eles desenvolverem seus trabalhos, e 22,2% disseram que não encontram formação específica para suas atividades laborais, sendo este ponto um dos requisitos previsto na Resolução 82/2021 CS/IFPB em seu Art. 31.

“Deverão ser apensados ao processo, de acordo com o trâmite estabelecido em fluxograma específico disponível no portal institucional, os seguintes documentos: I - parecer da chefia imediata sobre a compatibilidade entre a solicitação e o planejamento dos afastamentos de toda força de trabalho do setor/unidade, bem como a relevância da ação de desenvolvimento para as atividades do (a) servidor (a) no IFPB”;

O que de certa forma impacta nas dificuldades em fazer formações descritas pelos participantes, onde 38,9% citam a falta de servidor para lhe substituir no caso de afastarem para licença capacitação.

A falta de cursos na área específica de atuação e gratuitos, é apontada por 22,2% dos entrevistados como mais uma dificuldade, caracterizando-a como circunstância impeditiva para a realização de formações na área de atuação profissional.

Outra situação que vai de encontro às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, tais como o destaque ao apoio, a promoção, o incentivo, o estímulo e a acessibilidade à capacitação dos servidores para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais (BRASIL, 2006a; OLIVEIRA, 2015).

Para tanto, é percebido que outras políticas precisam ser construídas para que o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais do Ensino Superior de fato aconteça em sua plenitude, proporcionando o melhor desempenho laboral destes, tais como: para os casos em que o setor só tenha um servidor lotado nele, uma política que garanta aos servidores Técnicos Administrativos, outro profissional para lhe substituir em seu setor; e que as capacitações oferecidas pela escola do governo ENAP possa atender todas as áreas dos servidores públicos federais do Ensino Superior.

Pois, no atual cenário dessa política deve ser dada prioridade às ações realizadas por escolas do governo, instituições públicas ou entidades com notório grau de

especialização na área pretendida, observando os critérios de qualidade técnica e compatibilidade com as competências do IFPB, essa limitação acaba sendo mais um ponto problemático para a aplicação dessa política, como identificado nos dados coletados na pesquisa, onde 4 (quatro) dos 18 (dezoito) respondentes mencionaram a falta de curso em suas áreas como um fator impeditivo para solicitar a licença para capacitação.

Logo, o servidor deve ter a percepção do que precisa em relação a ação para capacitação no ano seguinte, assim como de um possível afastamento que necessite,mas que por sua vez precisa estar indicada no PDP em exercício do IFPB.

6.2 Conhecimento acerca do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) dos entrevistados

A respeito do conhecimento acerca do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, desenvolvido no IFPB Campus Princesa Isabel, foi possível identificar nos relatos dos entrevistados que 66,7% destes conhecem o PDP, enquanto 33,3% não o conhece e que 50% participaram e foram contemplados por um PDP já realizado pelo Campus. Destes 66,7% responderam ao menos um levantamento de necessidades de capacitação para a aplicação do PDP no campus.

Essa seção foi dividida em dois momentos, um para os que foram contemplados com o PDP e outro para os que não foram, e assim, chegamos à seguinte conclusão dos dados extraídos das respostas, conforme explicitado no Quadro 13.

QUADRO 13: LEVANTAMENTO DO QUANTITATIVO DE QUEM FOI OU NÃO CONTEMPLADO PELO PDP

FOI CONTEMPLADO COM O PDP	NÃO FOI CONTEMPLADO COM O PDP
---------------------------	-------------------------------

Sua necessidade de afastamento para formação foi atendida?	Sim – 81,8% Não – 18,2%	Por qual motivo você não participou dos PDP's desenvolvidos no campus?	Não atendia suas necessidades – 13,3%
O seu desempenho laboral com essa ação melhorou?	Sim – 72,7% Não – 27,3%		Não conhece o desenvolvimento do PDP e não sabe para que funciona – 40%
Você repassou para sua equipe ou para os servidores os conhecimentos adquiridos nas formações que você participou?	Sim – 72,7% Não – 27,3%		Por não ter necessidade de se afastar para formação – 26,7% Não encontrou cursos que atendam suas necessidades – 20%

Fonte: Autoria própria, 2023.

Nesta perspectiva, metade dos servidores contemplados com o PDP identificados nesta pesquisa, ou seja, 81,8% tiveram sua necessidade de afastamento atendida e que destes 72,7% por consequência conseguiram melhorar seu desempenho laboral. Atendendo o que é estabelecido no Art. 79 da Resolução 82/2021 CS/IFPB.

“Art. 79. O (A) servidor (a) deverá repassar as técnicas e os conhecimentos adquiridos aos (às) demais servidores (as) de seu setor de lotação, no prazo máximo de 30 (trinta) dias após o encerramento da ação de desenvolvimento de capacitação, constituindo-se, desta forma, em agente multiplicador (a) ”.

Nessa perspectiva, 72,7% responderam que repassou para sua equipe ou para os servidores os conhecimentos adquiridos nas formações que participou.

Ao analisarmos os relatórios anuais dos Planos de Desenvolvimentos de Pessoas desenvolvidos no campus não localizamos esses registros, nem em outras ferramentas desenvolvidas por este para o desenvolvimento profissional de seus servidores.

O que nos desperta a necessidade de uma ferramenta que acompanha tanto o período em que os servidores têm direito a licença capacitação como o retorno para o campus destas formações feitas de forma que os servidores contemplados possam

repassar na medida do possível os conhecimentos adquiridos para sua equipe ou servidores interessados, atendendo assim, o que vem estabelecido na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

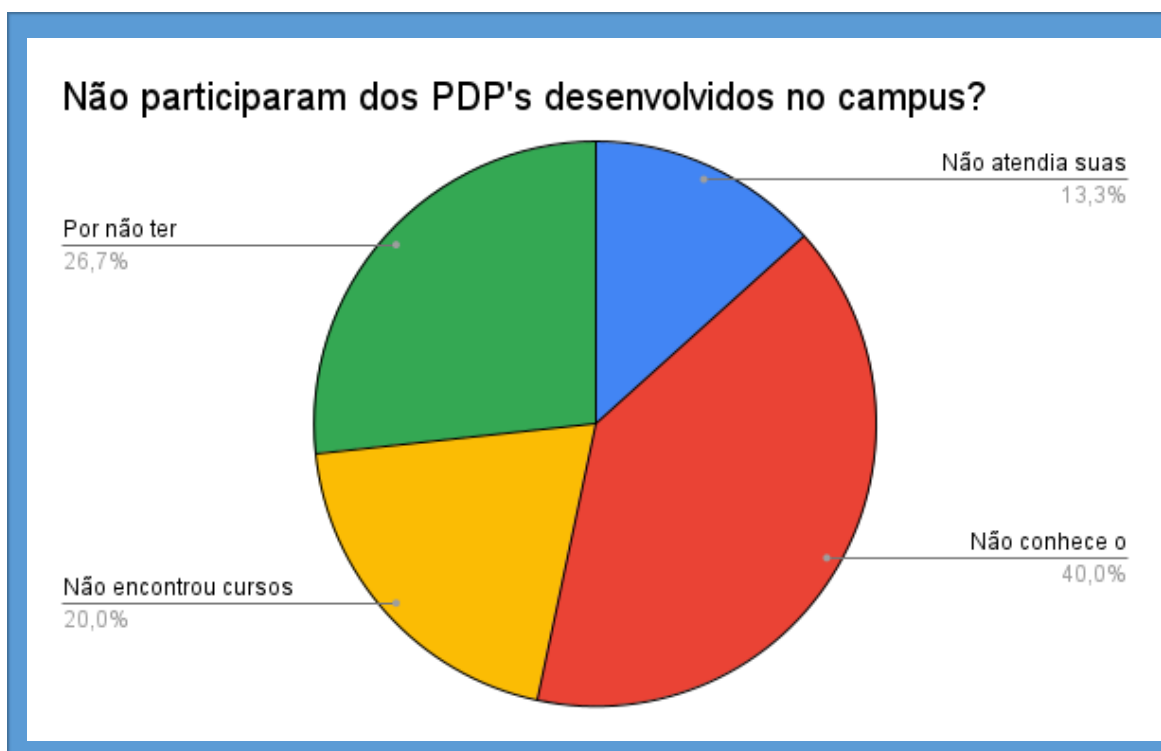
Identificamos junto a Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus, que alguns servidores não participaram dos 3 PDP's realizados, busquei saber as principais causas disso, e 40% dos respondentes relataram que não conhecem e nem sabe para que ele serve, ou como funciona e assim deixa evidente a necessidade de melhor divulgação do que é essa política e como ela funciona, 26,7% elencaram que não tinham necessidade de se afastarem para formação; 20,0% não encontrou cursos que atendam suas necessidades e 13,3% que o PDP não atendia suas necessidades;

Observa-se que os servidores não conhecem a importância desta política para o desenvolvimento profissional deles por meio da licença capacitação, onde serão afastados das suas atividades laborais para capacitação sem perder a sua remuneração.

Destacando mais uma vez a necessidade de levar aos servidores um conhecimento mais aprofundado dessa política nacional de desenvolvimento de pessoal da autarquia federal e assim poder proporcionar a estes servidores a possibilidade de pleitear por seus direitos inerentes às necessidades de capacitação.

Veja no gráfico abaixo o resumo dessas respostas.

GRÁFICO 6: PARTICIPAÇÃO NO PDP DO CAMPUS PRINCESA ISABEL



Fonte: Autoria própria, 2023.

Ainda nessa proposta construtiva junto aos participantes, abrimos o espaço para que eles pudessem deixar suas opiniões de forma aberta e espontânea a respeito do PDP que é desenvolvido no campus Princesa Isabel-PB, neste sentido a maioria relatou que não tenho muito conhecimento a respeito do Plano de Desenvolvimento de Pessoas que é desenvolvido no campus, reforçando o que foi destacado nas respostas anteriores.

Nesse ponto vale ressaltar que o formulário aplicado trouxe em sua formação informações do que é essa política, mas, não é o bastante para a disseminação do que é a PNDP que é materializada pelo PDP dentro das instituições federais de educação superior.

Ouvimos também os entrevistados nos que diz respeito aos objetivos desse Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e em todas as respostas pudemos perceber que os servidores que participaram da pesquisa têm muito claro qual é o seu objetivo, um ponto bastante positivo, pois as respostas são claras no que concerne ao entendimento dos servidores acerca deste plano.

Mas, a política envolve muito mais que o desenvolvimento do pessoal, dando a estes a importância necessária por meio de suas competências profissionais, ela precisa também ser entendida desde a sua implantação e acompanhamento da execução dentro da organização e assim poderão gerar valores que embora não sejam tangíveis, podem diferenciar eficientemente as organizações dessa natureza (FERREIRA, 2002), pois ela também é uma ferramenta potencializadora da gestão por competência dentro das organizações, dando a estes a importância necessária por meio de suas competências profissionais.

Ainda sobre a opinião dos entrevistados a respeito dos objetivos do PDP se realmente estão sendo aplicados no Campus, 55,6% responderam que sim. Enquanto 44,4% disse que não. Mais da metade destes, ou seja 50%, disseram que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas tem contribuído com suas necessidades de formação para desempenho em seu setor, mas, 61,1% destacaram não estar satisfeitos com o PDP desenvolvido hoje no campus.

Por tanto, mesmo a metade dos participantes respondendo que os objetivos e as necessidades de formação do PDP serão atendidas, mais da metade não está satisfeita

com a política voltada para o desenvolvimento de pessoas do campus. Nessa perspectiva e a partir dessa análise, precisamos entender o que está faltando ou o que precisa ser melhorado para que esse quadro seja revertido.

Para isso, precisamos ouvir a parte mais importante dessa construção, que é justamente os servidores que são atendidos por essa política e a partir dessa escuta, propor melhorias ou adaptações com base em estudos e experiências anteriores na área, contando também com a colaboração de quem desenvolve e aplica essa política.

Assim, para entender um pouco mais o grau de familiaridade que os participantes têm com o PDP, perguntamos a estes quais os pontos positivos que eles teriam para dar?

Foi unânime o enfoque no desenvolvimento profissional, incentivando e promovendo a capacitação dos servidores, proporcionando a qualificação do serviço público por meio da qualificação do seu corpo de Técnicos Administrativos.

Muitos destacaram a capacitação dos servidores, ligando estes ao desenvolvimento institucional. Mas muitos desconhecem o objetivo da política, o que conseqüentemente prejudica sua carreira profissional.

Pois, o servidor que não se capacita ou busca estar em constante formação para o melhor desempenho de suas funções acaba não conseguindo promoções em seus setores, nem incentivos à qualificação, outro ponto diz respeito ao serviço oferecido à sociedade.

Mas, como já discutido anteriormente, para os técnicos administrativos serem contemplados com essa política não é tão fácil, mesmo que tenham direito, várias situações, inclusive elencadas pelos participantes devem ser levadas em consideração, tais como - a dificuldade em se afastarem por não ter quem os substituam nos setores; -ausência de cursos específicos para alguns setores, como biblioteca, controle acadêmico, laboratórios, acompanhamento educacional e na área da saúde dos estudantes, oferecidos pela ENAP; - desconhecimento da política, e acompanhamento da mesma dentro da instituição.

Perguntamos também, qual a maior dificuldade encontrada pelos técnicos administrativos do Campus Princesa Isabel em participarem do PDP?

As principais dificuldades encontradas por parte de alguns para participarem do PDP foram: **(I)** desconhecimento dessa política; **(II)** a ausência de cursos específicos para área de atuação; **(III)** a distância do campus para os grandes centros onde os cursos

presenciais são oferecidos e também a ausência de propostas na rede para mestrado. Situações de grande relevância e que precisam ser trabalhadas pela gestão da unidade junto com a Coordenação de Gestão de Pessoas para que essas dificuldades sejam minimizadas e que estes servidores tenham as mesmas oportunidades que outros servidores da rede IFPB.

E assim sugerem que: sejam implantados mais cursos, ampliando as oportunidades destes a distância; melhor acompanhamento dos servidores não contemplados; oferta de cursos de mestrado para o TA; acompanhamento dos resultados alcançados pelo PDP; ampliar na divulgação da política; incluir na política a possibilidade de servidor substituto TA; e realização de encontros presenciais anuais para discutir o aprimoramento e envolvimento do PDP.

6.3 Acompanhamento da realização do PDP e a aprendizagem organizacional

Partindo do pressuposto da perspectiva de Freire (2002) que o ato de aprender envolve não só a aquisição e extensão de novos conceitos, mas também, a capacidade de organizá-los e analisá-los criticamente, a aprendizagem no serviço público constitui-se como uma oportunidade para a constante transformação desse espaço. Precisa trazer essa capacidade de organizar essas informações por parte de seus servidores, analisá-las criticamente de forma que possam potencializar seus serviços.

As políticas voltadas ao desenvolvimento das pessoas que compõem as Instituições Federais de Ensino Superior traz em sua conjuntura o objetivo de potencializar essa aprendizagem organizacional, por meio do Plano de Desenvolvimento de Pessoas e suas diretrizes, onde cada instituição buscará dentro de suas especificidades atendê-la.

No IFPB o PDP é regulamentado pela Resolução 82/2021 CS/IFPB, desenvolvido pela Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (DGEP), mais especificamente pela Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) com ações planejadas e executadas pela Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoal, que planeja e executa junto dos campi o PDP anualmente no IFPB.

No Campus Princesa Isabel todo ano o DDP envia um formulário para que a Gestão de Pessoas do Campus possa fazer o levantamento junto com as chefias imediatas, das necessidades de capacitação dos servidores lotados nessa unidade educacional e posterior aprovação pela Direção Geral.

Após a aprovação o levantamento das necessidades é enviado ao DDP que faz a compilação das informações de todos os campi e envia para a aprovação do SIPEC.

Na ocasião, 68,8% dos respondentes acreditam que existe acompanhamento das metas/atividades desenvolvidas pelo servidor. Já 31,3% acreditam que não existe acompanhamento, no entanto, ao analisar os formulários aplicados pela Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus, não encontramos nenhum mecanismo de acompanhamento dessas atividades desenvolvidas pelos servidores do campus, neste sentido 14 dos entrevistados deixaram algumas sugestões para melhorar esse planejamento de repasse dos conhecimentos adquiridos em virtude dos afastamentos, são eles: I – Maior Comunicação dos servidores que participaram do PDP; II- Avaliar a lotação dos servidores de forma que setores que só tem um servidor possa receber mais servidores; III – Cursos locais e o planejamento e alinhamento para repasse de informações por parte dos servidores contemplados; IV – Criar aba específica no portal do campus sobre a temática e disponibilizar relatório semestralmente;

Na perspectiva da relação entre o PDP e a aprendizagem organizacional, 16 servidores (100%) dos entrevistados responderam que o PDP tem relação com os objetivos organizacionais, e que para 14 entrevistados (87,5%) os procedimentos de formação adotados hoje pelo PDP podem contribuir para estimular a aprendizagem individual/ou organizacional.

Podemos perceber que, para a maioria dos respondentes o PDP está intrinsecamente ligado à aprendizagem organizacional, potencializando o desenvolvimento profissional e a carreira destes, que de forma direta ou indireta contribuem para um melhor desempenho dessas instituições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O corpo de servidores das Instituições Federais de Educação Superior desenha a formação desses órgãos e contribui para o sucesso do desenvolvimento de suas missões. Contudo, para que isso aconteça, é de fundamental importância que as políticas de gestão voltadas ao desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores que compõem a Educação Federal superior no Brasil sejam aplicadas e também revisadas sempre que necessário, gerando valores que diferencie eficientemente as organizações dessa natureza.

As pessoas são importantes e parte fundamental para o sucesso dessas instituições. Por isso, entender suas necessidades, analisar seus anseios e buscar ferramentas que contribuam para sua formação ou aperfeiçoamento da mesma de forma que eles possam desenvolver suas atividades laborais com mais segurança e aprimoramento corroboram para que as estratégias organizacionais alcancem os resultados esperados e desenhados por seus objetivos.

Neste sentido, ao analisar o processo de aplicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e suas implicações na aprendizagem organizacional do Instituto Federal Campus Princesa Isabel, e o retorno por parte dos servidores contemplados por essa política, como agentes multiplicadores dos conhecimentos adquiridos nas formas formações realizadas, podemos perceber várias situações consideradas problemáticas pelos entrevistados e outras não, a partir dos dados coletados por meio do formulário aplicado aos Técnicos Administrativos dessa unidade de ensino estudada.

Participaram da pesquisa 18 Técnicos Administrativos dos 30 lotados no Campus, destes, mais da metade responderam que tem mais de cinco anos no IFPB e no setor de lotação e quase todos elencaram alguma dificuldade para desenvolver suas atribuições em seus setores, mostrando que precisam de formações que minimizem ou até mesmo acabem com essas dificuldades laborais.

Mas, vale pontuar que estes relataram que não é só a falta de formação que ocasionam essas dificuldades, as várias atribuições imputadas a eles também dificultam seus trabalhos, o que acaba sendo mais uma barreira para que possam se afastar de seus setores para se capacitarem, pois muitas vezes não tem servidores que possam lhe substituir de forma que o serviço não fique prejudicado. Essa realidade é vivida com frequência principalmente nos campi do interior que por muitas vezes apresentam um quadro de profissionais reduzido.

Mesmo os Técnicos Administrativo concorrendo em um edital interno de afastamento para cursar Pós-Graduação *Stricto Sensu*, o seu afastamento fica condicionado à manutenção de 2/3 (dois terços) dos servidores no setor em exercício, o que no campus do interior isso é muito difícil de se conseguir, uma vez que as vezes os setores são ocupados por um ou no máximo dois servidores.

Fica claro que precisamos lutar pela recomposição técnica de nossas instituições de ensino federal, precisamos dar condições para aqueles que já a compõe de buscarem

seus direitos de se capacitarem e fazerem jus às políticas que lhes assistem, não podemos fechar nossos olhos para essa realidade alarmante, porque essa sobrecarga laboral que esses servidores passam, além de dificultarem as possibilidades de formações, acarretam diretamente na sua saúde mental e física.

Nesse período obscuro para a educação e seus servidores a gestão à época pouco se importava com a qualidade da educação ofertada pelas Instituições Federais de Educação Superior, pois, quando a instituição não tem seus servidores como prioridades, toda missão por ela desenhada fica prejudicada, quando não deixa de existir, cenário este que demonstra claramente a não prioridade, da formação emancipatória de quem quer que seja, muito menos dos servidores que tratam diretamente do âmbito da educacional federal brasileira.

Desde da EC 95/2016 sentimos grandes dificuldades na educação brasileira, sobretudo na Educação Superior Federal, com uma política de contingenciamentos sem perspectivas de investimento para essa área, em todos os seus pilares, seja no ensino, pesquisa e inovação e na extensão.

Política imposta com mais veemência pelos governos dos anos 2016 a 2021, deixando claro a posição de sucateamento, precarização e desnecessidade de capacitação, como demonstrado na Tabela 2, em que o IFPB recebeu de orçamento para o desenvolvimento de pessoal em 2017 na ordem de 1.779.551,00 (um milhão, setecentos e setenta e nove mil, quinhentos e cinquenta e um reais) já em 2022 o valor foi de 791.936,00 (setecentos e noventa e um mil, novecentos e trinta e seis reais), um corte de 987.615,00 (novecentos e oitenta e sete mil, seiscentos e quinze reais) para a capacitação dos servidores da educação, demonstrando que à época, pouco se importava com a qualidade da educação ofertada pelas Instituições Federais de Educação Superior, cenário este que demonstra claramente a não prioridade da formação emancipatória de quem quer que seja.

Continuando nossas considerações finais, outro ponto observado na pesquisa é a falta de conhecimento acerca da política pelos respondentes, que não sabem para que ela serve nem como funciona. Sendo assim, ao analisar os relatórios da gestão de pessoas do campus Princesa Isabel, encontramos que dos 30 (trinta) servidores Técnicos Administrativos lotados nele apenas 4 (quatro) foram contemplados com a licença para capacitação no período compreendido entre 2019 a 2022 e 3 (três) no ano de 2023.

Dos 18 servidores que participaram da pesquisa 66,7% deles ou seja 12 (doze) servidores possuem mais de cinco anos de efetivo exercício no campus, o que nos mostra que a quantidade de servidores contemplados com a licença capacitação está bem abaixo da quantidade de servidores que já deveriam ter sido contemplados com a licença capacitação, se for levar em consideração o tempo de exercício dos mesmos.

Um desses servidores contemplados sou eu, realidade que me proporcionou a capacidade de poder concluir essa pesquisa. Sim, essa política tem sim de ser usada da forma correta com a capacidade de colaborar com o desenvolvimento profissional de seus servidores e por consequência o seu pessoal.

Observamos que, a partir do momento que começamos a discutir essa política no campus por meio desta pesquisa, os servidores TA tiveram mais interesse a respeito da política de desenvolvimento de pessoas, procurando orientação na Coordenação de Gestão de Pessoas para serem atendidos por meio da licença capacitação.

Os entrevistados contemplados com a licença capacitação relataram que tiveram seu desempenho laboral melhorado a partir das formações realizadas e que repassaram a suas equipes os conhecimentos adquiridos.

Mas, como mencionado anteriormente, não localizamos mecanismos que norteiam o repasse dos conhecimentos adquiridos nas formações, nem o acompanhamento dessa ação, conforme está regulamentado na Resolução 82/2021 CS/IFPB em seu art. 79.

Sem essa ferramenta não conseguiremos identificar as implicações do PDP na aprendizagem pessoal e organizacional do Instituto Federal da Paraíba Campus Princesa Isabel.

Conclui-se então que as políticas voltadas à capacitação/formação de seus agentes públicos federais da educação superior fazem toda diferença no sucesso acadêmico dessas instituições.

Deste modo, a presente pesquisa pôde confirmar o que a literatura (FERREIRA, 2002; FROM E FRANCO, 2013; DOURADO, 2010; HITT, 2007) aponta quanto a importância das políticas voltadas ao desenvolvimento das pessoas que compõem as IFES.

Ante o que foi relatado, observa-se que os objetivos da presente pesquisa foram alcançados: nas subseções 3.3 e 3.3.1 pudemos conhecer como se dá a aplicação do PDP no âmbito do IFPB Campus Princesa Isabel; Na subseção 6.2 caracterizamos, na

perspectiva dos TA's, os fatores limitantes e potenciais do processo de aplicação do PDP no campus Princesa Isabel; e na subseção 6.3 identificamos as implicações do PDP na aprendizagem pessoal e organizacional, ou seja, como não existe um mecanismo de acompanhamento da aplicação desse plano, não conseguimos mensurar essas implicações.

Os produtos educacionais produzidos nesta pesquisa foi idealizado a partir da identificação da falta de conhecimento por parte dos servidores do IFPB Campus Princesa Isabel em relação a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, para isso produzimos uma cartilha; e da falta de um sistema que acompanhe a aplicação da licença capacitação e o retorno dos servidores atendidos por ela como multiplicadores dos conhecimentos adquiridos nas formações, propondo melhorias e ajustes à sua aplicação e desenvolvimento.

Para a CAPES¹ os produtos educacionais, estabelece algumas premissas para garantir a qualidade desses materiais. São elas: 1) Relevância: o produto educacional deve ser relevante para a área de conhecimento em que se insere, apresentando contribuições significativas para o avanço do conhecimento e para o desenvolvimento social e econômico do país. 2) Qualidade: o produto educacional deve apresentar qualidade técnica, estética e pedagógica, oferecendo uma experiência de aprendizagem satisfatória e eficiente para o público-alvo. 3) Originalidade: o produto educacional deve apresentar ideias e abordagens originais e inovadoras, contribuindo para o avanço do conhecimento na área.

¹A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é uma fundação do Ministério da Educação (MEC) responsável pela avaliação, monitoramento e coordenação da pós-graduação stricto sensu no Brasil. A CAPES tem como premissa garantir a excelência da formação de pesquisadores e docentes, assim como a qualidade dos programas de pós-graduação.

O produto apresenta relevância ao abordar um tema fundamental para a educação superior e a gestão pública das IFES, sendo um tema essencial para garantir o bom desenvolvimento da política de desenvolvimento de pessoas, contribuindo para o bom desempenho das Instituições Federais de Educação Superior do país.

Além disso, oferece uma explicação clara e objetiva acerca do apresentando na qualidade técnica e pedagógica, utilizando uma linguagem, garantindo acessibilidade. Também é possível identificar a originalidade do produto ao apresentar informações

sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito do IFPB Campus Princesa Isabel. Permitindo que o produto educacional seja compreendido por um público amplo, independentemente do nível de conhecimento prévio sobre o tema.

Diante das dificuldades relatadas pelos entrevistados em realizar uma formação *Strictu Sensu*, também buscamos junto a Pró Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós graduação do IFPB e a Secretaria do Programa de Política, Gestão e Avaliação da Educação Superior da UFPB parceria para que esse mestrado seja ofertado no sertão da Paraíba, mais especificamente no Campus Princesa Isabel, de forma que possa atender os Técnicos Administrativos dos Campi do interior e das cidades vizinhas do estado de Pernambuco como, Serra Talhada e Afogados da Ingazeira, Flores e Triunfo.

Portanto, podemos concluir que o produto educacional em questão apresenta as premissas estabelecidas pela CAPES para garantir a qualidade e relevância de materiais educacionais para os servidores das Instituições de Educação Superior, potencializando ainda mais a educação pública federal do Brasil.

Para futuras pesquisas, proponho que este tema seja debatido com mais prioridade nos órgãos e departamentos responsáveis e que ela seja desenvolvida e aplicada a posteriori com todos os Técnicos Administrativos do IFPB, proporcionando assim uma visão macro dessa temática e que o sistema seja integrado ao Sistema Unificado de Administração Pública.

PRODUTO

Com base nas análises feitas através dos dados levantados na pesquisa trago como produto, ações de cunho informacional, formacional e de acompanhamento, três necessidades para a temática identificadas no estudo.

No âmbito informacional, foi construído uma cartilha abordando a PNDP; o PDP e a Resolução 82/2021 CS/IFPB como disseminadora da informação do que é e para que serve esse plano de desenvolvimento de pessoas, segue no Apêndice A.

Estarei levando a proposta para a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas do IFPB na perspectiva de que esta cartilha seja disseminada para as coordenações de gestão de Pessoas dos campi e que este assunto seja discutido por estes gestores e divulgado entre os servidores.

A proposta será estendida às Instituições Federais de Educação Superior da região Nordeste de forma que a mesma tenha ampla divulgação.

Também estarei sugerindo a Coordenação de Gestão de Pessoas do Campus, que seja criado uma aba no portal no espaço para o setor onde seja armazenado, os planos de desenvolvimento de pessoas, a cartilha e o link do sistema proposto neste trabalho.

Estarei enviando um convite da minha defesa para todos servidores do IFPB, no propósito que todos que tenham interesse na temática possam acompanhar de forma remota a apresentação; ainda no âmbito informacional publicar a presente pesquisa em revistas que trabalham com a temática.

No âmbito formacional busquei parceria entre o IFPB e a UFPB para levar o mestrado do Programa Profissional de Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES) do Centro de educação da UFPB para os servidores do Campus Princesa Isabel e dos campi localizados no sertão e alto sertão da Paraíba, tais como: Sousa, Cajazeiras, Patos, Catolé do Rocha, Itaporanga Monteiro, Santa Luzia, dos Campi do IFPE-Sertão tais como: Afogados da Ingazeira e Serra Talhada assim como os setores federais da região.

Abaixo segue foto desse primeiro encontro realizado no dia 20 de Julho de 2023 às 10h na coordenação do PPGAES/UFPB, onde estive com a Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (PRPIPG) do IFPB representada por Geisio Lima Vieira, Diretor de Pós Graduação e a Vice Coordenadora do Programa de Mestrado Ana Paula Furtado Soares Pontes, nesse encontro discutimos as possibilidades de como poderemos levar esse mestrado para os técnicos administrativos lotados nos Campi do interior do estado.

FIGURA 5: REGISTRO DO PRIMEIRO ENCONTRO PARA PLANEJAMENTO DA PROPOSTA



Fonte: Autoria própria, 2023.

No âmbito do acompanhamento da aplicação do PDP, do resultado dos conhecimentos adquiridos pelos servidores atendidos por esta política e o repasse destes para os demais servidores interessados seja do setor do servidor contemplado pela licença capacitação ou não, desenvolvemos esse sistema que traz essa proposta de acompanhar e assim conseguir medir a aprendizagem que a organização está alcançando por meio da execução dessa política. Segue no Apêndice B.

Pois, hoje o Instituto Federal da Paraíba não possui um mecanismo de acompanhamento dessas licenças nem o retorno delas, impossibilitando a medição dos impactos que esta Política têm para a sua aprendizagem organização.

SISTEMA WEB

O Sistema Atual

Não existe no IFPB um sistema que acompanhe as licenças para capacitação concedidas aos seus servidores, nem as ações que são realizadas por eles no retorno desta licença.

Justificativa de Escolha do Sistema

Com base na Resolução 82/2021 CS/IFPB em seu art. 79. “O (A) servidor (a) deverá repassar as técnicas e os conhecimentos adquiridos aos (às) demais servidores (as) de seu setor de lotação, no prazo máximo de 30 (trinta) dias após o encerramento da ação de desenvolvimento de capacitação, constituindo-se, desta forma, em agente multiplicador (a) ”.

O Sistema

O servidor após receber a portaria de afastamento irá preencher o formulário informando o seu período de afastamento, no link disponível no portal do campus na aba da gestão de pessoas com as informações relativas ao período da licença, após seu retorno ira anexar o relatório e documentos comprobatórios da ação realizada por.

Funcionamento do Sistema

As informações fornecidas pelos servidores estarão cadastradas em um banco de dados, alimentado pela coordenação de gestão de pessoas do campus, através de um Computador. A aplicação será na web onde terá um design próprio.

O Ambiente do Sistema

O Sistema será usado pelos servidores do campus que irão alimentar o sistema e pela coordenação de gestão de pessoas que após compilar as informações de lá, fará o envio para o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da Reitoria do IFPB.

Definição do Escopo

Com o mundo integrado e a tecnologia articulando tendências, após o implante do sistema o campus objetiva um melhor acompanhamento das licenças para capacitações realizadas no campus e por consequência o acompanhamento da

aprendizagem organizacional desenvolvida no campus, assim como a aplicação da PNDP por meio do PDP.

Motivação para o novo sistema

- Falta de acompanhamento da aplicação do PDP e das licenças capacitação;
- Aprendizagem organizacional;
- Potencializar a educação pública federal ofertada a comunidade;

Sendo assim, esse sistema potencializará o funcionamento das ações voltadas às licenças para capacitação, uma vez que a instituição conseguirá de forma ordenada atender as solicitações e acompanhar o retorno desses servidores contemplados no que for necessário para que a equipe/setores possam receber um pouco de tudo que foi adquirido nessas formações em relação ao conhecimento.

REFERÊNCIAS

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

ALBUQUERQUE, Márcio Oliveira. **Gestão por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro.** 2018. 90f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2018.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, R.F.N. **Avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação, ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB): implicações para a aprendizagem organizacional.** João Pessoa, 2017. Dissertação de Mestrado, MPGOA-UFPB.

ANDRADE, M.; SANTOS, A. **Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade Federal Fluminense,** 2004.

ANDIFES, 2020. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/execucao-orcamentaria/>. Acesso em 06 dez 2021.

AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; DE BARROS SILVA, Ladjane. **Treinamento no Serviço Público: Uma Abordagem com os Servidores Técnico-Administrativos de Universidade.** Teoria e Prática em Administração (TPA), v.2, n. 1, p. 1-28, 2012.

BARCLAY, R. O.; MURRAY, P. C. **What is knowledge management.** Knowledge Praxis. USA, 1997. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/what_is_knowledge_management.pdf>. Acesso em: 17 maio 2022.

BATISTA, F. F. et al. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão.** Brasília: IPEA, 2012. Disponível em: <http://www.enabrasil.sc.gov.br/uploads/livro_modelodegestao_vol-01.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

Bergue, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. **Decreto nº 5.378,** de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acesso em: 09 set.2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (BRASIL, 2006a). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 12 nov. 2021.

_____. **Decreto nº 10.506**, de 2020. 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. (BRASIL, 2020a). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2020/2020/Decreto/D5707.htm. Acesso em 12 nov. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional no 19**, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 29 nov. 2021.

_____. **Decreto nº 5.825**, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. (BRASIL, 2006b). Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso em 12 nov. 2021.

_____. **Decreto nº 9.991**, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso em: 12 maio 2021.

_____. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização ± Gespública; Prêmio Nacional da Gestão Pública ± PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública ± 2010. Brasília: 2009. Versão 1/2010.

BARBOSA, Emanuelle Silva. A importância da qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de funcionários nas instituições de ensino superior: o PCCTAE e UNIFAP. São Paulo: P@rtes, 2010.

BOOG, G. G. **Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de Recursos Humanos. Manual de treinamento e desenvolvimento.** 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999, p.15-34.

BRUNO-FARIA, M.; BRANDÃO, H. **Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**, Revista de Administração Contemporânea, 7.2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000300003&script=sci_arttext. Acesso em 12 nov 2022.

Câmara dos deputados. Despesas primárias – Disponível em : https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/estudos/2021/NT19_2021MECdespesasprimriasetetodegastos.pdf. Acesso em 15 nov 2021.

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

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.** 2013. 200 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

_____, M. R. S.; MENESES, P. P. M. **Análise dos instrumentos governamentais utilizados na implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal.** In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6, 2013, Brasília. Anais... Disponível em: < <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/846> >. Acesso em: 11 out. 201

CARDOSO, Silvy Priscilla de Queiroz Cerqueira. **Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências: o caso do IF Sertão – PE.** 2017. 132 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Salvador-BA, 2017

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

CHIAVENATTO, I. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Elsevier, 2008.

CHAUÍ, M. A universidade em ruínas. In: TRINDADE, H. (Org.). **Universidade em ruínas na república dos professores.** Petrópolis/Porto Alegre: Vozes/CIPEDES, 1999.

DALLARI, B. M. P. **Políticas públicas e direito administrativo.** Revista de informação legislativa, v. 34, n. 133, p. 89-98, jan./mar. 1997.

DOURADO, Luiz F. **O público e o privado na agenda educacional brasileira.** In: AGUIAR, M. A.; FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2001a.

DOURADO, Luiz F.; CATANI, Afrânio M.; OLIVEIRA, João F. (Org.). **A política de avaliação da educação superior no Brasil em questão**. In: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo (Org.). Avaliação democrática. Para uma Universidade Cidadã. Florianópolis: Insular, 2002, p. 99-118.

_____. **Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009**: questões estruturais e conjunturais de uma política. Educ. Soc., v. 31, n. 112, p. 677-705, set. 2010.

_____. **Políticas e gestão da educação superior no Brasil**: múltiplas regulações no controle. RBP AE., v. 27, n. 1, p. 53-65, jan./abr. 2011.

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. **Universidade & Poder**: análise crítica/fundamentos históricos: 1930- 45. Rio de Janeiro: Achiamé, 1999.

FERREIRA, A. C. **Responsabilidade civil por atos administrativos**. São Paulo. Lejus, 2002.

FERREIRA, N.S.C. **Education technology and the professional in Brazil**: his formation and the possibility of human culture. Bulletin of Science, Technology & Society. Thousand Oaks/London/New Delhi, Sage Science Press, v. 19, n. 3, June 1999. p. 206-209.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002. v. 1, p. 11 - 34.

FREIRE, Paulo. **Ação cultural para a liberdade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

FROM, D. A.; FRANCO, D. M. B. **A importância do levantamento de necessidades de treinamento no setor público**: um estudo sobre a política de capacitação da Prefeitura de São José dos Pinhais. São José dos Pinhais, 2013.

_____. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

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

GIL, Antonio Carlos. **Teoria geral da administração: dos clássicos à pós-modernidade**. São Paulo: Atlas, 2016.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo:Atlas, 2016a.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

HITT, M. A. **Comportamento organizacional:** uma abordagem estratégica. Trad. Teresa C. P. de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HUSSERL, E. **A crise da humanidade europeia e a filosofia.** Porto Alegre; EDIPUCRS, 2008. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo : Atlas 2003.

MARCONI, M. L.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** 7ª ed. São Paulo: Atlas 2010.

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

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2006.

MATOS, Ruy de Alencar. **O desenvolvimento de recursos humanos na administração pública:** do modelo tecnocrático ao modelo democrático. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 4-24, set. 1982.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas:** evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação.** 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

MONTEZANO, Lana; Medeiros, Bárbara Novaes, PINHEIRO, Andressa Oliveira, OLIVEIRA, César Augusto Assis Mascarenhas de. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. Revista Eletrônica Gestão & Sociedade. v. 13, n. 34, 1 dez. 2018. p. 2766-2792.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** Tradução de Catarina Eleonora

F. da Silva e Jeanne Sawaya; revisão técnica de Edgard de Assis Carvalho. 2. ed. Brasília: UNESCO, 2000. Publicado no Boletim da SEMTEC-MEC Informativo Eletrônico da Secretaria de Educação Média e Tecnológica – Ano 1 – Número 4 – junho/julho, 2000a. Disponível em:

<<http://goo.gl/0ufxfV>>. Acesso em: 14 dez. 2021.

MOREIRA, M. A. **Modelos mentais.** Investigações em ensino de Ciências. Porto Alegre, v. 1, n. 3,

p. 193- 232, 1996. Disponível em: <http://www.if.ufrgs.br/ienci/artigos/Artigo_ID17/v1_n3_a1.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

_____. **Aprendizagem significativa crítica.** In: Encontro Internacional sobre Aprendizagem Significativa, 3., 2000, Lisboa. Publicada nas Atas desse Encontro com o

título original de Aprendizagem significativa subversiva. Porto Alegre: UFRGS, 2010. p. 33-45. Disponível em: <<http://www.if.ufrgs.br/~moreira/apsigcritport.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2022.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa social: Introdução às suas técnicas**. São Paulo: Nacional, EDUSP, 1968.

OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE. éditionsOCDE, 2010.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (OCDE). **Análise da avaliação da gestão de recursos humanos no Governo do Brasil: relatório OCDE 2010**. ÉditionsOCDE. Brasil: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Banco Mundial, 2010, 337 p. ISBN 978-92-64-08609-9

OLIVEIRA, José Arimatés de.; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2015.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. **A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945)**. História [online], 2009, v.28, n.2, p.775-796.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editor FGV, 2009.

PARO, V.H. **Administração escolar: Introdução crítica**. 17ª ed. Revista e ampliada, Cortez, 2012.

PDP. Disponível em <https://www.ifpb.edu.br/servidor/pndp/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas>. Acesso em 24 jul 2022.

PNDP. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/servidor/pndp/capacitacao>. Acesso em 24 jul 2022.

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

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (ASSELVI). Indaial: Ed. ASSELVI, 2007. Tópico 01

RODRIGUES, R.M. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública.** [S.l.]: Saraiva, 2006.

SANTOS, Gleicy Vasques. **Planejamento e desenvolvimento:** a exploração mineral no território nacional. DRd – Desenvolvimento Regional em debate, v. 3, n. 2, p. 176-200, 2013.

SENGE, P. M.A. **Quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo : HERDER, 1965.

SGUISSARDI, Valdemar (Org.). **Educação superior:** velhos e novos desafios. São Paulo: Xamã, 2000.

SGUISSARDI, Valdemar; SILVA JÚNIOR, João. **Novas faces da educação superior no Brasil** – reforma do Estado e mudanças na produção. São Paulo: Cortez/Edusf, 2001.

SILVA, Hárrisson Emanuel Grigório da. **As implicações das estruturas socioculturais brasileiras no processo de avaliação de desempenho profissional na Universidade Federal da Paraíba. 2014.** 94 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, Mestrado Profissional em Organizações Aprendentes. João Pessoa-PB, 2014.

YEUNG, A. K. et al. **Organizational learning capability:** generating and generalizing ideas with impact. Oxford, USA: University Press, 1999.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A



POLÍTICA NACIONAL DE
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

CARTILHA

JORDÂNIA DE LUCENA
CORDEIRO ACCYOLE



PRÓ-REITORIA DE
PESQUISA, INOVAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO

POÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP)

O QUE é O PNDP ?



O PNDP é a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas instituída pelo Decreto nº 5.707/2006. Em 2019 ele sofre alterações pelo Decreto nº 9.991/2019 (alterado pelo Decreto nº 10.506/2020), que regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990 quanto a licenças e afastamentos concedidos aos servidores públicos federais

OBJETIVO DA PNDP

Tem como objetivo estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento entre todos os órgãos da Administração Pública Federal.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP)



O QUE é O PDP ?

O PDP É O PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES

? ? ?

NO PDP SÃO PROPOSTAS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO, MAS TAMBÉM AFASTAMENTOS, QUE SÃO LICENÇAS PARA CAPACITAÇÃO, PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMA DE TREINAMENTO REGULARMENTE INSTITUÍDO, PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU NO PAÍS E REALIZAÇÃO DE ESTUDO NO EXTERIOR.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PDP) NO IFPB ?



ANUALMENTE É FEITO UM LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPCITAÇÃO POR MEIO DE UM FORMULÁRIO, PARTICIPA GESTÃO DE PESSOAS E CHEFIAS IMEDIATAS, QUE FAZEM O LEVANTAMENTO POR SETOR/DEPARTAMENTO.



AS NECESSIDADES ELECADAS SÃO ENVIADAS AO DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA DGEF, FICAM ARMAZENADAS PARA PLANEJAMENTO DAS LINCENÇAS CAPACITAÇÕES DO ANO SEGUINTE.



SABIA QUE VOCÊ TEM DIREITO A LICENÇA CAPACITAÇÃO ?

LICENÇA CAPACITAÇÃO



LEGISLAÇÕES

ART. 87 DA LEI 8.112/90

DECRETO Nº 10.506/2020

RESOLUÇÃO

Nº82/2021

CONSUPER/DAAOC/REITORIA/IFPB



OS SERVIDORES QUE COMPLETARAM 5 ANOS DE EFETIVO EXERCÍCIO TEM DIREITO A LICENÇA CAPACITAÇÃO; ELA É INACUMULAVÉL; O TEMPO DA LICENÇA É DE ATÉ 90 DIAS.

IMPORTANTE

A CAPACITAÇÃO PRECISA ESTÁ PREVISTA NO PDP VÁLIDO NA INSTITUIÇÃO




LICENÇA CAPACITAÇÃO



IMPORTANTE

A CAPACITAÇÃO PRECISA TER
RELAÇÃO COM A ATIVIDADE
DESENVOLVIDA NO SETOR DE
LOTAÇÃO



NA RESOLUÇÃO Nº82/2021
COSUPER/DAAOC/REITORI
A/IFPB, VOCÊ PODE
ENTENDER UM POUCO MAIS
DOS PROCEDIMENTOS
EXIGIDOS PARA SE TIRAR A
LICENÇA CAPACITAÇÃO

LICENÇA CAPACITAÇÃO

**PARA A LICENÇA CAPACITAÇÃO
DEVE SER OBSERVADO:**

- Ter aprovação da unidade de lotação (chefia imediata/superior).
- Participar de ação de capacitação relevante para a instituição e que tenha sido planejada internamente pela unidade organizacional.
- Encaminhar o processo de solicitação com antecedência de 30 (trinta) dias.

**LICENÇA
CAPACITAÇÃO,
VOCÊ TEM
DIREITO!**

REFERÊNCIAS

**PDP. DISPONÍVEL EM
:HTTPS://WWW.IFPB.EDU.BR/SER
VIDOR/PNDP/PLANO-DE-
DESENVOLVIMENTO-DE-PESSOAS.
ACESSO EM 24 JUL 2022.**

**PNDP. DISPONÍVEL EM:
HTTPS://WWW.IFPB.EDU.BR/SER
VIDOR/PNDP/CAPACITACAO.
ACESSO EM 24 JUL 2022.**

**BRASIL. DECRETO Nº
10.506/2020, 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.
(BRASIL, 2006A).**

AGRADECIMENTOS



PRÓ-REITORIA DE
PESQUISA, INOVAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO

APÊNDICE B – TELAS DO PROTÓTIPO DO SISTEMA

Acesso Restrito

Matrícula

Senha

Lembrar senha

Entrar

Formulário de Acompanhamento

Identificação

Nome Completo

Matrícula

Tempo de Exercício

Período do Quinquênio

Campus de lotação

Campus de lotação

Número da portaria

Ação de Capacitação

Modalidade

Ação presencial



Descreva as atividades desenvolvidas

Esta opção só será preenchida se a modalidade "Elaboração de trabalho de conclusão de curso" for selecionada

Instituição promotora

Curso ou programa de pós-graduação

Area de conhecimento(CAPES)

Linha de pesquisa

Modalidade do curso

- Graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Pós Doutorado

Outros

Data da defesa do trabalho

Título do trabalho

Versão digital do trabalho elaborado: Nenhum arquivo escolhido

Atividades desenvolvidas no retorno da licença

Relate as contribuições das atividades desenvolvidas na licença para o seu exercício profissional no seu setor

Período do afastamento

Retorno da licença

Certidão ou Declaração de participação na capacitação realizada e ficha de frequência

Certidão / Declaração / Ata de defesa de aprovação e Ficha: Nenhum arquivo escolhido

Repasso das técnicas/conhecimento

Relatório: Nenhum arquivo escolhido

Ação de disseminação do conhecimento adquirido

Enviar

APÊNDICE C – FORMULÁRIO

12/08/23, 16:40

FORMULÁRIO DESENVOLVIDO PARA O PROJETO DE PESQUISA DE MESTRADO DO PPGAES O QUAL TEM COMO TE...

FORMULÁRIO DESENVOLVIDO PARA O PROJETO DE PESQUISA DE MESTRADO DO PPGAES O QUAL TEM COMO TEMÁTICA A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO ÂMBITO DO IFPB CAMPUS PRINCESA ISABEL

O PNPD é a Política

Nacional de Desenvolvimento de Pessoas instituída pelo Decreto nº 5.707/2006.

[Em 2019 ele](#)

[sofre alterações pelo Decreto nº 9.991/2019 \(alterado pelo Decreto nº 10.506/2020\), que regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990 quanto a licenças e afastamentos](#)

concedidos aos servidores

públicos federais, tem como objetivo estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento entre todos

os órgãos da Administração Pública

Federal. A política se materializa no IFPB, por meio do Plano de

Desenvolvimento de Pessoas – PDP. No PDP são propostas ações de

desenvolvimento, mas também afastamentos, que são licença para capacitação,

participação em programa de treinamento regularmente instituído, participação em

programa de pós-graduação stricto

sensu no País e realização de estudo no exterior.

* Indica uma pergunta obrigatória

FORMULÁRIO DESENVOLVIDO PARA O PROJETO DE PESQUISA DE MESTRADO DO PPGAES O QUAL TEM COMO TEMÁTICA A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO ÂMBITO DO IFPB CAMPUS PRINCESA ISABEL

SOBRE VOCÊ -

Nessa seção iremos conhecer o servidor, sua formação acadêmica e local de trabalho

Ambiente laboral

Nessa seção iremos conhecer o seu setor de trabalho e suas principais ações nesse ambiente laboral.

5. Setor de Lotação

Marcar apenas uma oval.

- Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP)
- Coordenação Pedagógica de Acompanhamento Estudantil (COPAE)
- Coordenação de laboratórios (COLAB)
- Coordenação de Tecnologia da informação (CTI)
- Diretoria de Administração, Planejamento e Finanças (DAPF)
- Coordenação de Planejamento e Contabilidade (CPC)
- Coordenação de Controle Acadêmico (CCA)
- Núcleo de Atendimento às Pessoas com necessidades específicas (NAPNE)
- Diretoria de Desenvolvimento do ensino (DDE)
- Direção Geral (DG)
- Coordenação de Pesquisa e Extensão (CPE)
- Coordenação de Manutenção, Segurança e Transporte (CMST)
- Outros

6. Qual seu cargo

7. Relacione suas principais atribuições no seu setor de trabalho

8. Quanto tempo de trabalho tem no IFPB

Marcar apenas uma oval.

- Um ano
- mais de um ano
- menos de uma ano
- cinco anos
- mais de cinco anos
- mais de dez anos

9. Quanto tempo de trabalho tem no setor que está atuando

Marcar apenas uma oval.

- um ano
- menos de um ano
- mais de um ano
- cinco anos
- mais de cinco anos
- mais de dez anos

10. O que não se SABE FAZER hoje que acarreta um desempenho inferior ao esperado no seu ambiente laboral?

11. Marque as principais dificuldades encontradas por você para desenvolver suas atribuições laborais em seu ambiente de trabalho:

Marcar apenas uma oval.

- Relação interpessoal
- Ausência de formação específica para seu trabalho
- Carga horária insatisfatória no setor
- Desinteresse pessoal pelo cargo que ingressou no IFPB
- Várias atribuições
- Falta de incentivo pessoal
- Lotado em setor diferente de sua formação
- Outros
- Nenhuma das alternativas

12. Marque as opções que mostre a sua dificuldade em fazer formações para o desempenho de suas atribuições

Marcar apenas uma oval.

- Falta de cursos gratuitos em sua área de atuação
- Falta de servidor para lhe substituir na sua ausência, caso precise se afastar para formações
- Falta de oportunidade de afastamento
- Falta de conhecimento acerca da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e falta de conhecimento acerca da Plano de Desenvolvimento de Pessoas
- Outros

Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

Nessa seção queremos conhecer sua opinião sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFPB Campus Princesa Isabel

13. Você conhece o PDP desenvolvido no IFPB Campus Princesa Isabel?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

14. Já participou de algum PDP no Campus?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

15. Você já foi contemplado com alguma política de afastamento ou licença para formação/capacitação?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Se você respondeu sim na questão anterior, contribua com as próximas perguntas

16. Sua necessidade de afastamento para formação foi atendida?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

17. O seu desempenho laboral com essa ação melhorou?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

18. Você repassou pra sua equipe ou para os servidores os conhecimentos adquiridos nas formações que você participou?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Se na seção 4 no item 3 você respondeu não, colabore com as próximas perguntas

19. Por qual motivo você não participou dos PDP's desenvolvidos no campus?

Marcar apenas uma oval.

Não atendia suas necessidades

Não conhece o desenvolvimento do PDP e não sabe pra que funciona

Por não ter necessidade de se afastar para formação

Não encontrou cursos que atendam suas necessidades

20. Deixe sua contribuição para o desenvolvimento do PDP no Campus Princesa Isabel

Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

21. Quantos formulários, aproximadamente, de PDP você já participou? *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- Superior a 3

22. Qual sua opinião sobre o PDP aplicado no campus Princesa Isabel? *

23. Quais os objetivos do PDP em sua opinião? *

24. Você acha que os objetivos do PDP estão sendo cumpridos no processo atual *
de desenvolvimento no campus?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

25. O PDP tem contribuído com suas necessidades de formação para desempenho em seu setor? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

26. Você está satisfeito com o PDP atualmente desenvolvido no Campus? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

27. Quais os pontos positivos do PDP? *

28. Qual sua maior dificuldade em realizar o PDP? *

29. Quais as sugestões você daria para melhorar o PDP de modo a atingir seus objetivos.

30. A partir do PDP, você acredita que existe acompanhamento das metas/atividades desenvolvidas pelo servidor?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

31. Na sua opinião os processos de PDP tem relação com os objetivos organizacionais?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

32. Na sua opinião os procedimentos de formação adotados hoje pelo PDP podem contribuir para estimular a aprendizagem individual/ou organizacional?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

33. Na sua opinião os procedimentos adotados hoje para o repasse dos conhecimentos adquiridos nas formações feitas têm contribuído para a aprendizagem organizacional?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

34. Quais sugestões você deixaria para melhorar esse planejamento de repasse dos conhecimentos adquiridos em virtude dos afastamentos?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

ANEXO A – PARECER DO CEP

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: EDUCAÇÃO SUPERIOR E GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE SOBRE AS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA CAMPUS PRINCESA ISABEL

Pesquisador: JORDANIA DE LUCENA CORDEIRO ACCYOLE

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 67576422.2.0000.5188

Instituição Proponente: CENTRO DE EDUCAÇÃO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.085.987

Apresentação do Projeto:

Trata-se de um protocolo de pesquisa que tem como origem do Programa de Pós-graduação Gestão e Avaliação da Educação Superior do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba Campus I, da aluna Jordânia de Lucena Cordeiro Accyole, sob orientação da professora Dra. Mariana Lins de Oliveira.

Objetivo da Pesquisa:

Analisar o processo de aplicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Educação e suas implicações na aprendizagem organizacional na percepção dos Técnicos Administrativos do Instituto Federal da Paraíba - Campus Princesa Isabel no período compreendido entre 2017 a 2022.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

SEGUNDO PESQUISADORAS:

Os riscos da sua participação são respectivamente, considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto psicológico ao responder as questões que lhe serão apresentadas, cansaço e disponibilidade de tempo para responder ao instrumento. Também podemos considerar como risco a exposição

Endereço: Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOÃO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB



Continuação do Parecer: 6.085.987

dos dados e perda da confiabilidade. Mas, estaremos tomando algumas medidas para reduzir estes riscos, tais como: limitando o acesso dos dados, evitar que as informações identifiquem o participante, garantindo o sigilo em relação as respostas, as quais serão tidas como confidenciais e utilizadas apenas para fins científicos e estarei me colocando à disposição para garantir explicações necessárias para responder as questões.

Em todas as etapas da pesquisa serão fielmente obedecidos os Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplina as pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil e suas complementares.

Podemos considerar como benefícios indiretos de forma que será de grande importância o aumento do conhecimento, acerca do Plano de Desenvolvimento de Pessoas das Instituições Federais de Ensino Superior em âmbito local e nacional, contribuindo também com a produção científica do assunto. Também como benefício potencial futuro, pois o sistema criado, subsidiará e colaborará com o desenvolvimento dessa Política de Desenvolvimento de Pessoas no Instituto Federal da Paraíba, apoiando a gestão das informações que visem ajustes e melhorias de forma que ela atenda às reais necessidades para o desenvolvimento das atividades laborais em seus ambientes de trabalho, colaborando para uma aprendizagem organizacional no âmbito local e institucional.

RISCOS E BENEFÍCIOS ADEQUADOS AO PROJETO.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como de campo, delimitada pela abordagem qualitativa e quantitativa e que, a partir de seus objetivos, adotando procedimentos respaldados pela tipologia descritiva, exploratória e documental, utilizando como coleta de dados a aplicação de um formulário dirigido pelo google forms usando o levantamento (survey), utilizando o método dialético e comparativo.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

FORAM APRESENTADAS TEMPESTIVAMENTE NESSA VERSÃO.

Recomendações:

- RECOMENDA-SE SEGUIR FIELMENTE OS PRECEITOS DAS RESOLUÇÕES 466/12 E 510/2016.

Endereço: Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB



Continuação do Parecer: 6.085.987

- RECOMENDA-SE, AO FIM DA PESQUISA, ENVIAR VIA PLATAFORMA BRASIL O RELATÓRIO FINAL E DOCUMENTO COMPROBATÓRIO DE DEVOLUTIVA DE PESQUISA AO ÓRGÃO QUE DEU A ANUÊNCIA PARA PESQUISA, COM A FINALIDADE DE OBTENÇÃO DE CERTIDÃO DEFINITIVA.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

NÃO FORAM ENCONTRADOS ÔBICES ÉTICOS.

Considerações Finais a critério do CEP:

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Recurso do Parecer	recurso.pdf	08/05/2023 18:45:32		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto para a plataforma Brasil 3.pdf	08/05/2023 18:45:10	JORDANIA DE LUCENA CORDEIRO	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	08/05/2023 18:43:51	JORDANIA DE LUCENA CORDEIRO	Aceito
Recurso do Parecer	recurso.pdf	11/04/2023 00:30:19		Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	Recurso_da_pesquisadora_assinado.pdf	11/04/2023 00:29:26	JORDANIA DE LUCENA CORDEIRO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo.pdf	11/04/2023 00:28:52	JORDANIA DE LUCENA CORDEIRO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	11/04/2023 00:28:32	JORDANIA DE LUCENA CORDEIRO ACCYOLE	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2061303.pdf	24/02/2023 16:44:56		Aceito
Folha de Rosto	Folha.pdf	24/02/2023	JORDANIA DE	Aceito

Endereço: Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB



Continuação do Parecer: 6.085.987

Folha de Rosto	Folha.pdf	16:44:39	LUCENA CORDEIRO	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	31/01/2023 00:14:53	JORDANIA DE LUCENA CORDEIRO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	31/01/2023 00:07:05	JORDANIA DE LUCENA CORDEIRO ACCYOLE	Aceito
Outros	Formulario.pdf	31/01/2023 00:02:46	JORDANIA DE LUCENA CORDEIRO	Aceito
Outros	Certidao_de_aprovacao.pdf	30/01/2023 23:53:47	JORDANIA DE LUCENA CORDEIRO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo.pdf	30/01/2023 23:29:32	JORDANIA DE LUCENA CORDEIRO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOAO PESSOA, 29 de Maio de 2023

Assinado por:

Eliane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador(a))

Endereço: Prédio do CCS UFPB - 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br