

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

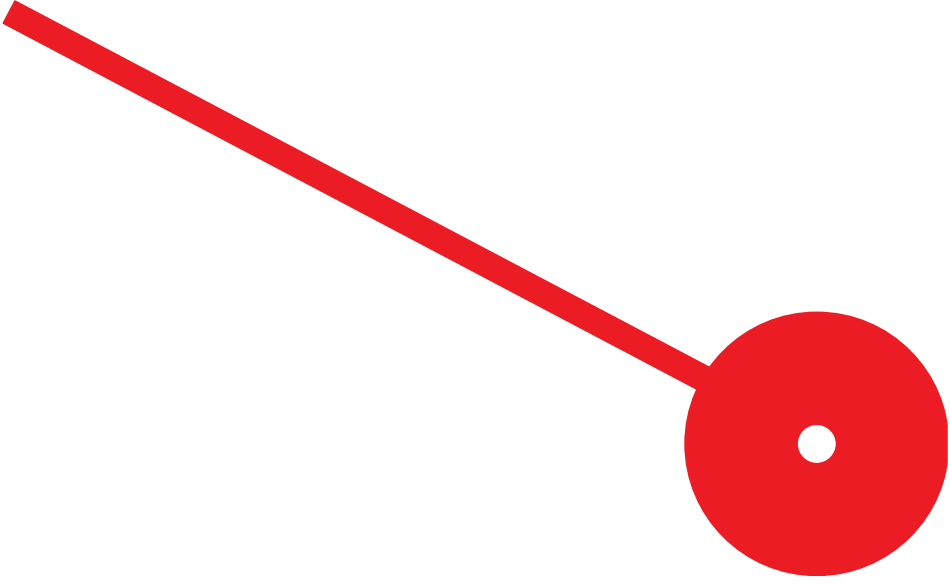
MESTRADO
EM ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

CAPACITAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EFICÁCIA DOS TREINAMENTOS NA REITORIA DO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA

Marinete Peroni Lopes

06/2021

Marinete Peroni Lopes. Capacitação: Um estudo de caso sobre a
eficácia dos treinamentos na Reitoria do Instituto Federal de
Rondônia
06/2021



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

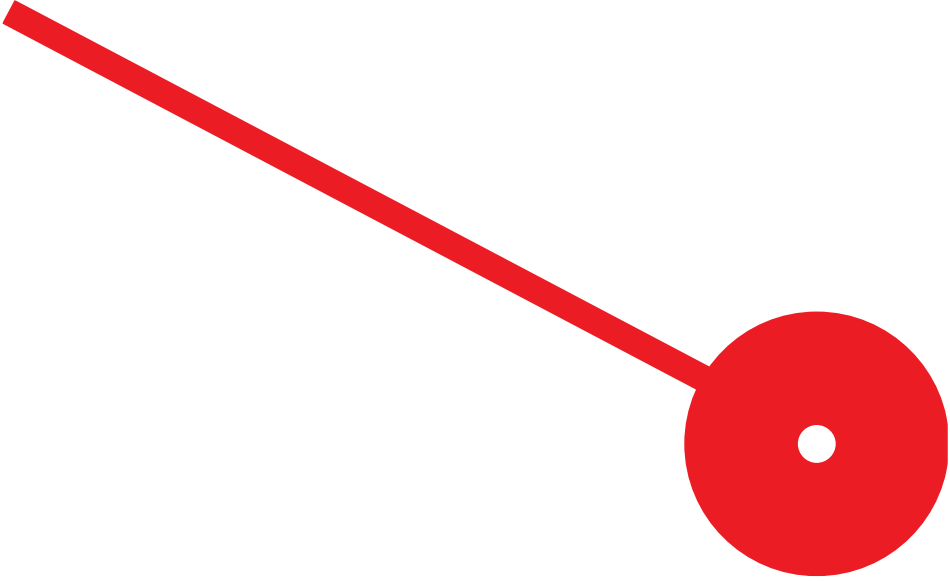
MESTRADO
EM ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

CAPACITAÇÃO: UM ESTUDO
DE CASO SOBRE A EFICÁCIA
DOS TREINAMENTOS NA
REITORIA DO INSTITUTO
FEDERAL DE RONDÔNIA

Marinete Peroni Lopes

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração sob orientação da Professora Doutora Zita Romero Gonçalves.

Marinete Peroni Lopes. Capacitação: Um estudo de caso sobre a
eficácia dos treinamentos na Reitoria do Instituto Federal de
Rondônia
06/2021



Dedicatória

Dedico este trabalho a minha amada mãe, Elizabete Peroni de Souza, e as minhas irmãs, Márcia Peroni Lopes e Marines Peroni Lopes.

Agradecimentos

A realização dessa dissertação de mestrado não seria possível sem o precioso apoio de várias pessoas.

Quero agradecer, primeiramente, a Deus, por ter me dado a grande oportunidade de estudar e ter a chance de obter mais esta conquista em minha vida.

Agradeço a minha mãe, que me incentivou de todas as maneiras e sempre me apoiou em todos os momentos.

Não posso deixar de também agradecer a minha orientadora, Professora Doutora Zita Romero Gonçalves, por toda a paciência, empenho e sentido prático com que sempre me orientou neste trabalho. Muito obrigada por me ter corrigido quando necessário, sem, contudo, me desmotivar.

Agradeço a toda minha família, assim como meus amigos e colegas, em especial aos meus amigos de trabalho da DGP do IFRO, e aos meus colegas de curso, que, assim como eu, encerraram uma difícil etapa da vida acadêmica.

Agradeço ao IFRO por oportunizar que este estudo fosse realizado.

RESUMO:

A prestação de serviços públicos à coletividade exige uma atuação voltada a proporcionar os melhores resultados possíveis, de modo que o interesse público primário – qual seja, o interesse do povo, detentor do poder constituinte originário – seja atingido. Diante disso, o objetivo principal desse trabalho é investigar a eficiência, a eficácia e a efetividade do investimento em capacitações de Servidores realizados pela Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO. A metodologia aplicada permite classificar a pesquisa como estudo de caso. Quanto à abordagem do problema, tem-se que se está diante de uma pesquisa do tipo quali-quantitativa, com processo de coleta de dados conduzido a partir de pesquisa bibliográfica e documental, bem como por meio da aplicação, aos Servidores, de questionário elaborado com questões abertas e fechadas (Apêndices I e II). O público-alvo da pesquisa foram os Servidores técnico-administrativos e Gestores ocupantes dos cargos de Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos e Chefia de Gabinete da Reitoria do quadro efetivo da Reitoria do IFRO. A amostra considerada foi de 63 Servidores e 8 Gestores ocupantes de cargo de chefia.

Palavras chave: Administração Pública. Eficiência. Eficácia. Efetividade. Capacitação dos Servidores.

ABSTRACT:

The provision of public services to the community requires action aimed at providing the best possible results, so that the primary public interest – that is, the interest of the people, holder of the original constituent power – is achieved. Therefore, the main objective of this work is to investigate the efficiency, effectiveness and effectiveness of the investment in training of servers made by the Rector of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rondônia. The applied methodology allows to classify the research as a case study, carried out at the Rectorate of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rondônia. As for the approach to the problem, we have to face a quali-quantitative research, with a data collection process conducted from bibliographic and documentary research, as well as through the application of a questionnaire prepared to the servers. with open and closed questions (Appendices I and II). The target audience of the research was the technical-administrative servants and heads (managers occupying the positions of Pro-Rectors, Systemic Directors and Head of the Rector's Office) of the effective staff of the Rector of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rondônia. The sample considered was 63 civil servants and 8 managers occupying a leadership position.

Keywords: Public Administration. Efficiency. Efficiency. Effectiveness. Training of Servers.

ÍNDICE GERAL

Introdução	14
Capítulo I - Enquadramento teórico.....	21
2.1 Estudo da tríade eficiência-eficácia-efetividade.....	22
2.1.1 Evolução histórica da Administração Pública no Brasil	24
2.1.2 Princípios constitucionais da Administração Pública.....	28
2.1.3 Eficácia do investimento em formação de pessoas	31
2.1.4 A administração de pessoal no Brasil.....	35
2.1.5 Treinamento e desenvolvimento.....	37
2.1.6 Dimensão organizacional do investimento em formação.....	38
2.1.7 Aplicação do ciclo PDCA em capacitação e treinamento	42
Capítulo II - Metodologia	53
2.2 Questões de investigação.....	54
2.3 Classificação do tipo de investigação	54
2.4 Descrição detalhada do desenho de investigação	55
2.4.1 Critérios de Inclusão e Exclusão	56
2.4.2 Riscos e Benefícios.....	56
2.5 Apresentação da unidade de análise	57
2.6 Apresentação dos instrumentos e procedimentos para recolha de dados	59
2.7 Caracterização dos Grupos	62
2.7.1 Servidores	62
2.7.2 Gestores	64
Capítulo III - Apresentação e discussão de resultados.....	66
2.8 Dados sobre Treinamentos/Capacitação na Visão do Servidor.....	67
2.9 Dados sobre Treinamentos/Capacitação na Visão do Gestor	72
2.10 Impactos apontados por Servidores <i>versus</i> Gestores.....	81
Capítulo IV - Considerações finais	87

2.11	Conclusão	88
2.12	Impactos esperados.....	90
2.13	Limitações	91
2.14	Recomendações para trabalhos futuros	91
	Referências bibliográficas.....	92
	Apêndices.....	98
	Apêndice I.....	99
	QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS	99
	102
	Apêndice II	103
	QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DA REITORIA DA IFRO.....	103
	Anexo I	107

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - Ciclo PDCA.....	47
FIGURA 2 -Distribuição geográfica do IFRO em Rondônia.....	57
FIGURA 3 – Grupo de Servidores estratificado por setor de exercício de funções.....	63
FIGURA 4 – Estratificação de Servidores por tempo de atuação no IFRO.....	64
FIGURA 5 – Grupo de Gestores estratificado por função.	65
FIGURA 6 – Grupo de Gestores estratificado por tempo de atuação no IFRO.	65
FIGURA 7 – Descrição do quantitativo de Servidores que participaram de treinamentos/capacitações ofertados pelo IFRO.	67
FIGURA 8 – Descrição da frequência em que os Servidores participaram de treinamentos/capacitações oferecidos pelo IFRO, nos últimos 4 anos.....	68
FIGURA 9 – Percentagem de treinamentos/capacitações realizados pelos Servidores, que direta ou indiretamente tenham sido ofertados pelo IFRO.....	68
FIGURA 10 – Descrição do nível de incentivo do gestor para participação dos Servidores em treinamentos/capacitações ofertados direta ou indiretamente pelo IFRO.....	69
FIGURA 11 – Descrição da declaração dos Servidores quanto ao custeio de treinamentos/capacitações pelo IFRO, quando realizados por outras instituições.....	70
FIGURA 12 – Descrição dos impactos gerados nos Servidores de forma pessoal, após participação em treinamento/capacitação.....	70
FIGURA 13 – Descrição da opinião dos Servidores sobre quem era o principal responsável por oportunizar que se realize na prática o que aprendeu nessa capacitação ou treinamento.	71
FIGURA 14 – Oitiva dos Servidores sobre aspectos a serem ponderados na tomada de decisão de realização de Treinamentos/Capacitações.....	78
FIGURA 15 – Possível resistência dos Servidores subordinados ao respondente em participar dos Treinamentos/Capacitações oportunizados pela Reitora.	78
FIGURA 16 – Opinião dos Gestores sobre o cumprimento de grade curricular mínima de cursos e treinamentos sobre gestão como pré-requisito para a posse de um Servidor em cargo que abranja o gerenciamento de equipes.....	80
FIGURA 17 – Descrição do nível de concordância com a afirmação “Os Servidores da Reitoria do IFRO estão satisfeitos com a forma como é realizado e executado o planejamento anual de capacitações”, indicado por Servidor e Gestor.....	82

FIGURA 18 – Descrição dos impactos positivos gerados após participação em treinamento/capacitação”, estratificado por Servidor e Gestor.	83
FIGURA 19 – Descrição dos impactos negativos gerados após participação em treinamento/capacitação.	85

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Descrição das variáveis sociodemográficas: sexo, faixa etária e nível de escolaridade dos Servidores do IFRO participantes.	62
Tabela 2. Descrição das variáveis sociodemográficas: sexo, faixa etária e nível de escolaridade dos Gestores do IFRO participantes.	64
Tabela 3. Principais respostas dadas pelos Servidores às questões levantadas no questionário	72
Tabela 4. Resumo das principais respostas dadas pelos Gestores às questões.....	81
Tabela 5. Comparação das principais respostas dadas pelos Servidores e Gestores às questões comuns.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS

5W2H	<i>What? Where? Why? When? Who? How? How much?</i>
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CFRB/1988	Constituição Federal da República Brasileira de 1988
CGAB	Gabinete do Reitor
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DEAD	Diretoria de Educação à Distância
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
EaD	Educação à Distância
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IFRO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
ISCAP	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
MANOP	Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas do Distrito Federal
MEC	Ministério da Educação
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PRODIN	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROPESP	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
TAE	Técnicos Administrativos
TCLE	Termo de Consentimento livre e Esclarecido
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

INTRODUÇÃO

Ao contrário do que ocorre na iniciativa privada, ao se analisar a Administração Pública, vê-se que uma de suas características é a vinculação da atuação do Gestor aos ditames legais. Em outras palavras, o Gestor público somente pode agir dentro dos limites que a lei determina – ou seja, sua atuação é adstrita ao que a lei prevê ou proíbe. É o caso, por exemplo, dos limites impostos ao orçamento, que predizem uma atuação do Gestor público observando o que foi fixado em lei.

Em paralelo à observância do que dispõe a lei, que abrange, inclusive, uma limitação orçamentária, que já apontaria, por si só, para a necessidade de se otimizar o uso dos recursos públicos, têm-se, ainda, a submissão da atuação administrativa a outros princípios também delimitados no texto constitucional. São eles os seguintes: impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Destes, para o presente estudo interessa sobremaneira o princípio da eficiência.

Assim, contrapondo a limitação orçamentária à necessidade de eficiência na atuação administrativa, tem-se, de um lado, um freio para, do outro, se apresentar um dever. Nesse contexto adentra o princípio da eficiência, que, a partir de uma concepção tríade (eficiência-eficácia-efetividade), estabelece que, não obstante tenha o Gestor público que manter observância aos limites impostos pela lei ao orçamento, é preciso, também, que ele busque capacitar o seu pessoal para que estes possam prestar um serviço público de qualidade à população, perfazendo, assim, o atendimento ao interesse público primário (do povo).

Diante disso, e considerando-se o contexto fático do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO, trabalha-se nesse estudo com os conceitos da tríade acima apresentada, que se acredita estarem relacionados organicamente entre si, de modo que ao ser atingida com eficiência, a eficácia levará a resultados efetivos.

Além desses, outro conceito de relevância para esse estudo é o que corresponde à dimensão organizacional dessa tríade, considerando-se que o investimento direcionado à capacitação dos Servidores é de natureza pública, o que implica dizer que ele deve reverter benefícios igualmente públicos, e não meramente individuais.

Em conjunto com tais aspectos, também se propõe uma análise do desenvolvimento da administração pública no Brasil, considerando-se que o caminhar histórico nesse sentido seguiu, inicialmente, por uma linha de conduta burocrática, que “engessava” o sistema e o tornava formal demais, a ponto de retardar ou, até mesmo impedir que o interesse público fosse atendido com a devida qualidade necessária.

Assim, ao se analisar esse caminhar histórico, ver-se-á que a importância da eficácia nas organizações públicas foi crescendo ao longo desse processo histórico como um braço de parábola, seguindo em ritmo cada vez mais acelerado, até instalar-se no texto constitucional em igualdade com princípios de observância mais consolidada e objetiva, como a legalidade, por exemplo. Esse crescimento é impulsionado, também, pela nova conformação do cenário político-econômico, com o estado mínimo e conceitos afins.

Esse crescimento da exigência da eficácia também se relaciona ao fato de que a Ciência da Administração evoluiu, oferecendo não apenas instrumentos de gestão para a sua promoção, como também ferramentas que podem e devem ser utilizadas no cotidiano organizacional/institucional para que a aferição da sua observância seja feita de forma cada vez mais objetiva.

Diante de tais apontamentos, e considerando um cenário em que as conversas sobre privatizações e terceirizações pululam reiteradamente, a eficácia desponta como um requisito para assegurar a sobrevivência de algumas organizações públicas. Assim, o simples discurso da manutenção de empregos e postos de trabalho não encontra eco em um contexto eminentemente tendente à liberalização e redução da presença do Estado na economia, vendo-se, nesse contexto, o resgate da finalidade como um princípio-mãe norteador da Administração Pública.

Destarte, o estudo sobre a eficácia e sua verificação nas organizações públicas assume vital importância não apenas para o reordenamento da presença do Estado na economia, mas, sobretudo, para aquilo que lhe é essencial e próprio, o que seja, a concretização dos direitos sociais fundamentais por meio da implementação de políticas públicas – como é o caso do direito à educação.

Assim, analisando especificamente o contexto da área educacional, verifica-se o nascedouro de um cenário que tem no capital humano venerável importância, de modo a suscitar estudos como o apresentado nessa oportunidade sobre os gastos feitos pelas organizações educacionais públicas em busca do desenvolvimento desse capital humano.

Tudo isso para o propósito final e fático de observância da eficácia das ações empreendidas e efetivo cumprimento/atendimento do interesse público primário.

Sendo assim, analisando a sua relevância, contempla-se a importância do presente estudo para os Gestores públicos em geral, mas, especialmente, de instituições educacionais públicas, na medida em que o universo considerado será de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – no caso, do de Rondônia – IFRO. As contribuições são no sentido de que, a partir do estudo empreendido, pretende-se oferecer-lhes conhecimentos que, oportunamente configurados como informações, possam auxiliá-los no processo de tomada de decisões sobre o direcionamento de investimentos para formação dos Servidores.

A questão-problema elaborada para ser respondida é a seguinte: é viável para a Administração Pública identificar o retorno trazido pelo investimento na capacitação dos Servidores, a fim de desmistificar, por meio da promoção da eficiência, eficácia e efetividade, algumas impressões surgidas ao longo do tempo?

O Objetivo Geral é investigar a eficiência, a eficácia e a efetividade do investimento em capacitações de Servidores feitos pela Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO.

Para atingi-lo, os Objetivos Específicos delineados são os seguintes:

- Conhecer como são realizados os treinamentos e capacitações em um órgão público;
- Identificar se a Reitoria do IFRO está oportunizando aos Servidores a participação em ações de treinamentos e capacitações;
- Aferir o grau de satisfação dos Servidores da Reitoria do IFRO quanto à metodologia de planejamento anual de capacitações;
- Mensurar o quantitativo e a frequência de treinamentos e capacitações de Servidores da Reitoria do IFRO;
- Verificar se os gestores ocupantes dos cargos de Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos e Chefia de Gabinete da Reitoria incentivam os Servidores a participarem de treinamentos e capacitações, e de que forma o fazem;

- Verificar se é pré-requisito para a posse em cargo de gerenciamento de equipes o cumprimento de uma grade curricular mínima de cursos e treinamentos sobre Gestão;
- Classificar o impacto dos treinamentos e capacitações no desempenho dos Servidores.

Os procedimentos metodológicos utilizados permitem classificar a pesquisa como estudo de caso único, na medida em que se considerou apenas a realidade da Reitoria do IFRO para compor os resultados da pesquisa para análise. A coleta de dados foi feita a partir de pesquisa bibliográfica e documental, bem como por meio da aplicação, aos Servidores e Gestores ocupantes dos cargos de Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos e Chefia de Gabinete da Reitoria, de questionário elaborado com questões abertas e fechadas (Apêndices I e II, respectivamente). Quanto à abordagem do problema, tem-se que se está diante de uma pesquisa do tipo quali-quantitativa.

Buscando-se conferir melhor apresentação aos resultados, optou-se por estruturar o estudo em capítulos, estando estes assim delimitados: enquadramento teórico, metodologia, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

O enquadramento teórico da presente dissertação tem o seu início pontuado pelo estudo da tríade eficiência-eficácia-efetividade. Faz-se, a partir daí uma abordagem sistêmica e orgânica da ocorrência e observância desses três princípios constitucionais norteadores da atuação da Administração Pública no Brasil. A premissa da qual se parte é de que um princípio remete ao outro, não sendo possível considerar nenhum dos três, em que pese a distinção conceitual, isoladamente.

Assim, no estudo da eficácia e dos princípios a ela correlatos, percorrem-se três abordagens diferenciadas.

A primeira abordagem, sob o título “Evolução histórica da Administração Pública no Brasil”, traz um apanhado evolutivo, dos tempos coloniais ao atual contexto republicano, das concepções e concretização da noção de Administração Pública estabelecida no Brasil. Parte-se, pois, da caracterização do patrimonialismo e da burocracia, pontuando-se sobre as inovações introduzidas pela Constituição Federal da República Brasileira de 1988 – CFRB/1988 e, posteriormente, em 1998, pela Emenda Constitucional nº 19 (Brasil, 1998). Tal abordagem evolutiva é finalizada com o delineamento do atual modelo vigente na Administração Pública no país, qual seja, o gerencial.

Na segunda abordagem, sob o título “Princípios constitucionais da Administração Pública”, trata-se, inicialmente, da finalidade enquanto princípio norteador da Administração Pública, atrelado que está à concepção de Estado Democrático de Direito vigente no país. Feito isso, os esforços seguirão no sentido de entabular tratativas especificamente sobre a eficácia no bojo das organizações públicas e sobre a inter-relação percebida/existente entre a eficácia, a eficiência e a efetividade.

Na terceira abordagem que integra esse primeiro capítulo, sob o título “Eficácia do investimento em formação de pessoas”, a proposta é de abordar, de um lado, a formação enquanto gênero, e, de outro, a capacitação e o treinamento como espécies. Nesse momento, o propósito segue para além da conceituação, que, apesar de integrar também essa parte do estudo, nela não se esvai, contemplando diferenciação entre um (capacitação) e outro (treinamento) termo, destacando-se em cada deles o objeto a ser atingido pela ação de formação.

Ainda no âmbito dessa terceira abordagem, introduz-se um tópico intitulado “Dimensão organizacional do investimento em formação”, o qual abordará especificamente a questão da qualidade do gasto público, tema que contempla diversos estudos contemporâneos, diante de sua importância para que a Administração Pública venha a bem cumprir a sua finalidade em todos os campos.

Nesse contexto, busca-se, também, demonstrar que, para que ocorra a eficácia, é preciso considerar o investimento em sua dimensão organizacional em detrimento da dimensão pessoal do Servidor agraciado com o investimento do Estado em sua participação em capacitações ou treinamentos.

Isso porque, como se demonstrará, não se admite o direcionamento de investimento público para um mero melhoramento de currículo pessoal ou acadêmico, ou, até mesmo, para o desenvolvimento de uma capacidade operativa do Servidor que não venha a ser aplicada efetivamente na organização pública pagante.

Sendo assim, a premissa adotada para essa parte da dissertação é de que a eficácia tem o seu espaço de concretização no âmbito da organização, necessariamente extrapolando o indivíduo treinado ou capacitado.

Também se versará sobre o “Planejamento estratégico institucional”, seção que reúne três tópicos: “Missão, visão, valores e princípios”, “Planejamento tático em gestão de pessoas” e “Planejamentos operacionais em gestão de pessoas”.

Nesse momento, pretende-se caminhar no sentido de se promover uma aproximação do contexto institucional considerando-se aspectos do nível estratégico ao operacional. A atenção, porém, será concentrada no nível operacional, considerando-se ser este que abrange o plano das formações, abrangendo, igualmente, as relações desse plano operacional com os demais do mesmo nível e dentro do mesmo setor.

Feito isso, também se concentrará a atenção na apresentação da estrutura organizacional. Com tal pretensão, desdobrou-se esse momento em dois tópicos: o primeiro trata a estrutura organizacional da área-fim, e o segundo a estrutura organizacional da área-meio. O objetivo em assim agir é de permitir uma melhor compreensão não apenas da estrutura em si, mas, sobretudo, dos critérios de departamentalização que se revelam no desenho estrutural, bem como da cultura organizacional estabelecida na verticalidade hierárquica ou na horizontalidade funcional.

Continuando, propôs-se uma análise do ambiente normativo, razão pela qual se subdivide em dois tópicos. O primeiro deles, intitulado “Legislação incidente sobre a formação”, abrange especificamente as normas do nível legal e infralegal que incidem direta ou obliquamente sobre capacitações e treinamentos. No segundo tópico, cujo título é “Normas internas incidentes sobre a formação”, abrangem-se especificamente as disposições normativas editadas pelo próprio IFRO – ou seja, aquelas que derivam da vontade do Gestor.

Por fim, se apresenta seção que trata acerca do ambiente humano, composto por três tópicos: “Plano de carreiras, cargos e salários”, voltado à promoção de melhor compreensão das progressões e ascensões aplicáveis ao Servidor treinado ou capacitado; “Perfis funcionais”, pensado para que se conheçam as competências exigidas para ocupação dos cargos funcionais; e “Clima organizacional”, no qual se abrange aspectos relativos à satisfação dos Servidores em relação aos pontos mais diretamente ligados aos dois tópicos anteriores.

Ultrapassados esses primeiros apontamentos, no tópico intitulado “Aplicação do ciclo PDCA¹ em capacitação e treinamento”, estuda-se a utilização da ferramenta *Plan-Do-Check-Act* para promover um melhoramento contínuo dos processos de formação. Nessa mesma linha de utilização – ou introdução da utilização – de ferramentas, seguem-se os tópicos “Instrumentos de planejamento para formação eficaz”, em que se discorre

¹ *Plan-Do-Check-Act*.

basicamente sobre a importância da utilização da matriz de capacitação, e “Instrumentos de aferição da eficácia de capacitações e treinamentos”, dedicado à abordagem da eleição de indicadores, procedimentos para aferição e da periodicidade a ser aplicada nas ações de avaliação.

Após parte de reunião de aportes teóricos para o embasamento das considerações pretendidas para a presente dissertação, será o segundo capítulo destinado à apresentação da Metodologia, que contemplará todas as informações relativas aos objetivos do estudo (geral e específicos), integrando nele, igualmente, as questões de investigação (problematização).

Feito isso, em um segundo momento, se trará classificação do tipo de investigação adotado, com descrição detalhada do desenho metodológico. Também serão apresentados os instrumentos (pesquisa documental, questionários em plataformas) e procedimentos para coleta de dados.

Ainda na parte da metodologia, em tópico intitulado “Ambiente do IFRO”, propõe-se apresentar o campo do estudo – qual seja, a instituição de ensino médio e superior IFRO. Nele, se abordará o ambiente físico do IFRO, discorrendo-se, nesse momento, sobre quatro tópicos: “Geografia das unidades administrativas e educacionais”, “Locais de lotação do pessoal administrativo”, “Recursos materiais disponibilizados ao pessoal administrativo”, e “Recursos tecnológicos disponibilizados ao pessoal administrativo”.

Sobre esses dois últimos tópicos convém ressaltar que, especialmente no que se refere aos treinamentos, os recursos materiais e tecnológicos utilizados são, por vezes, determinantes de demandas de treinamentos, com vistas a se fomentar a sua correta utilização, bem como otimização de seu aproveitamento.

No terceiro capítulo serão apresentados os Resultados obtidos, discutindo-os à luz da literatura pesquisada.

Tudo para que, no quarto capítulo, seja possível, em Considerações Finais, apresentar a conclusão do estudo, analisando se os objetivos foram – ou não – atendidos considerando-se a metodologia utilizada, bem como apresentando sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Para se adentrar às considerações pretendidas para essa parte da dissertação é necessário, inicialmente, conceituar os termos eficiência, eficácia e efetividade. Em seguida serão pontuados questões históricas e princípios da administração pública com ênfase na administração de pessoal.

Finalmente, será construído arcabouço teórico sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas com foco em administração de recursos humanos

1.1 Estudo da tríade eficiência-eficácia-efetividade

Para compreender a tríade eficiência, eficácia e efetividade vamos nos apoiar nas considerações de Sousa (2019), segundo quem eficiência corresponde à otimização na aplicação de recursos materiais e financeiros quanto aos resultados que são alcançados pelo projeto; eficácia, a capacidade demonstrada pelo projeto de atingir as metas e os objetivos previamente estabelecidos; e efetividade, a capacidade dos resultados do projeto de promoção de mudanças duradouras e significativas no público beneficiário. Nesse sentido, conforme o autor, a provisão eficiente, eficaz e efetiva de serviços públicos encerra em si uma crescente preocupação no setor público, traduzindo-se em oportunidade para reavaliação dos esforços próprios que são empreendidos pelo setor.

Outras definições bastante pontuais e, portanto, de interesse para esse estudo, são as dadas pelo Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas do Distrito Federal – MANOP.

Conforme o MANOP,

A eficiência é definida como a relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período de tempo, mantidos os padrões de qualidade. Essa dimensão refere-se ao esforço do processo de transformação de insumos em produtos. Pode ser examinada sob duas perspectivas: minimização do custo total ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto; ou otimização da combinação de insumos para maximizar o produto quando o gasto total está previamente fixado. Nesse caso, a análise do tempo necessário para execução das tarefas é uma variável a ser considerada. A eficiência pode ser medida calculando-se e comparando-se o custo unitário da produção de um bem ou serviço. Portanto, podemos considerar que o conceito de eficiência está relacionado ao de economicidade (MANOP, 2011, p. 12).

Nesse sentido, citem-se, também, Megginson, Mosley e Pietri Jr (2007, p. 11), para quem eficiência consiste na capacidade de “fazer as coisas direito”. Trata-se, conforme os

autores, de um conceito matemático, que expressa a relação entre insumo e produto (*input* e *output*). Desse modo, por tal concepção, um administrador eficiente seria aquele que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será tido por eficiente.

Sobre a eficácia, o MANOP assim dispõe:

A eficácia é definida como o grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados. O conceito de eficácia diz respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, ou seja, a capacidade de prover bens ou serviços de acordo com o estabelecido no planejamento das ações [...] É importante observar que a análise de eficácia deve considerar os critérios adotados para fixação da meta a ser alcançada. Uma meta subestimada pode levar a conclusões equivocadas a respeito da eficácia do programa ou da atividade sob exame. Além disso, fatores externos como restrições orçamentárias podem comprometer o alcance das metas planejadas e devem ser levados em conta durante a análise da eficácia (MANOP, 2011, p. 12).

Em relação à efetividade, o mesmo documento diz ainda o seguinte:

A efetividade diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo. Refere-se à relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados), traduzidos pelos objetivos finalísticos da intervenção. Trata-se de verificar a ocorrência de mudanças na população-alvo que se poderia razoavelmente atribuir às ações do programa avaliado. [...] Portanto, ao examinar a efetividade de uma intervenção governamental, pretende-se ir além do cumprimento de objetivos imediatos ou específicos, em geral consubstanciados em metas de produção ou de atendimento (exame da eficácia da gestão). Trata-se de verificar se os resultados observados foram realmente causados pelas ações desenvolvidas e não por outros fatores [...] A avaliação da efetividade pressupõe que bens e/ou serviços foram ofertados de acordo com o previsto. O exame da efetividade ou avaliação de impacto requer tratamento metodológico específico que busca estabelecer a relação de causalidade entre as variáveis do programa e os efeitos observados, comparando-os com uma estimativa do que aconteceria caso o programa não existisse (MANOP, 2011, p. 12).

Nesse sentido, conforme Vieira e Barreto (2019), a sociedade civil vem solicitando que a Administração Pública demonstre não somente as necessidades às quais se dirigem os programas por ela delimitados, como, também, qual a contribuição que ela dá concretamente para resolver ou, pelo menos, aliviar problemas sociais.

Diante desses apontamentos, será o tópico seguinte destinado a apresentar uma evolução histórica da Administração Pública no Brasil, com vistas a se delinear, hodiernamente, qual o modelo administrativo adotado.

1.1.1 Evolução histórica da Administração Pública no Brasil

A administração pública, como qualquer organização, gera produtos; esses produtos são bens e serviços disponibilizados à população. Quando os bens e os interesses são da coletividade, a administração é pública, devendo visar ao bem comum em benefício daquela. Meirelles (2013, p. 78-79) define administração pública como todo “[...] o aparelho de Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. A administração é o instrumento que o Estado dispõe para realizar suas políticas de governo, e a modernização da administração pública é o processo contínuo no qual modelos são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de forma eficiente e eficaz às demandas sociais.

Di Pietro (2016, p. 46) aborda a administração pública sob três aspectos:

Sob o aspecto subjetivo, a Administração Pública é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas; sob o aspecto objetivo, compreende as atividades do Estado destinadas à satisfação concreta e imediata dos interesses públicos; e, sob o aspecto formal, é a manifestação do poder público decomposta em atos jurídico-administrativos dotados da propriedade da auto-executoriedade, ainda que de caráter provisório.

A administração pública abrange o conjunto das pessoas coletivas públicas e também os órgãos que exercem atividades administrativas, sempre em nome do interesse coletivo.

De acordo com Meirelles (2013, p. 64), é definido o conceito de administração:

Em sentido formal, a Administração Pública, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Na administração pública, não há liberdade nem vontade pessoal, prevalecendo os imperativos em nome do coletivo, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe; na administração pública somente é permitido fazer o que a lei decreta e autoriza. Com a Constituição de 1988, ficaram definidas as atribuições pertinentes à União, ao Estado e aos municípios, bem como os princípios que passaram a reger a administração pública.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, aborda a administração pública: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]” (Brasil, 1988). Tais princípios administrativos devem nortear a atividade dos administradores públicos e seus Servidores, trazendo para o campo pragmático as exigências e anseios da consciência coletiva.

O princípio da legalidade se aplica normalmente à administração pública, de forma rigorosa e especial, norteadando o administrador público a fazer somente o que estiver expressamente autorizado em lei, pois é permitido apenas realizar o que a lei não proíbe (Di Pietro, 2016).

O princípio de impessoalidade impõe a prática do ato para o seu fim legal, tendo como objetivo o interesse público. Ele veda a prática de ato administrativo sem interesse público ou conveniência para a administração (Carvalho, 2015).

Pelo princípio da moralidade administrativa, não bastará ao administrador o estrito cumprimento da legalidade no exercício de sua função pública, mas também respeitar os princípios éticos da razoabilidade e justiça, pois a moralidade constitui, a partir da constituição de 1988, pressuposto de validade de todo ato da administração pública (Di Pietro, 2016).

A publicidade consiste na divulgação oficial de todo ato administrativo, para conhecimento do público e início de seus efeitos externos. Em princípio, todo ato administrativo deve ser publicado, porque pública é a administração que o realiza, somente se admitindo sigilo nos casos de segurança nacional e investigações policiais (Carvalho, 2015).

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultados positivos ao serviço

público e atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (Di Pietro, 2016).

Tais princípios buscam uma gestão mais transparente e profissional, com ações que visam ao atendimento das demandas, anseios e necessidades da sociedade. Portanto, independente da administração ser direta ou indireta, precisa orientar-se pelos princípios constitucionais, cumprindo assim a função à qual foi criada (Carvalho, 2015).

Historicamente, a Administração Pública brasileira vem experimentando transformações em função dos objetivos dos administradores e especialmente das necessidades que são apresentadas pelos administrados, que clamam a cada dia mais pela concretização de seus direitos, conscientizando-se, segundo Prado (2014), da importância que assumem no controle das ações públicas. Tal consciência, conforme o autor, imporia à Administração Pública a necessidade de imprimir profissionalização às suas atividades, primando, em razão disso, pela transparência e qualidade na execução de suas ações.

Na história dos governos republicanos no Brasil, a Administração Pública evoluiu a partir de três modelos de gestão, quais sejam, o Patrimonialista, o Burocrático e o Gerencial (Costa e Zamot, 2010).

No modelo Patrimonialista, herdado da Corte Portuguesa em 1808, predominou durante a República Velha (1889 a 1930). Nele, segundo Bresser-Pereira (2001), o empreguismo e o nepotismo eram a norma, já que, conforme Costa e Zamot (2010), tinha-se um endeusamento do governante, que passava a exercer poderes ilimitados, utilizando-se do Estado como extensão de seu poder. Nesse momento histórico, conforme os autores, os Servidores públicos, normalmente amigos e parentes do governante, eram escolhidos atendendo tão somente critérios pessoais, e ganhavam *status* de elite ou nobreza real.

Conforme Prado (2014), a principal característica desse modelo era a ausência de separação entre bens públicos e privados/particulares, motivo pelo qual tudo que se achava em determinado território era tido como propriedade do governante. Além do nepotismo e corrupção, do endeusamento do soberano e da confusão entre propriedade pública e privada, tinha-se um cenário marcado, também, pelas seguintes características: impermeabilidade à participação social-privada; caráter arbitrário e discricionário das decisões; ausência de carreiras administrativas, com atribuição de cargos (prebendas) que conferiam *status* de nobreza real ou de elite a amigos e parentes do governante; e descaso pelas demandas sociais e pelo cidadão.

Com o tempo, contudo, ainda conforme Prado (2014), suas práticas foram se tornando inaceitáveis diante das crescentes demandas sociais, dando lugar, assim, ao modelo burocrático.

A Administração Burocrática surgiu, pois, como o modelo para combater o patrimonialismo, com o principal objetivo de realizar a modernização administrativa. Nesse sentido, De Paula (2003, p. 91) afirma que o “[...] tipo ideal burocrático é marcado pelo formalismo, a impessoalidade, a hierarquia e a administração profissional”, características tidas por necessárias para se combater o patrimonialismo e modernizar a máquina administrativa.

Entretanto, conforme Bresser-Pereira (2001), o modelo burocrático não vigorou na sua essência, não atingindo o objetivo de por fim às práticas patrimonialistas. Além disso, conforme o autor, ele enrijeceu a Administração Pública de tal forma que fez com que, em determinadas situações, a atuação administrativa fosse caracterizada como ineficiente.

Assim, diante da crise da Administração Burocrática, uma nova reforma na administração do Estado tornou-se indispensável. Foi então que surgiu o modelo de Administração Gerencial.

O conceito de defesa do bem comum como objetivo fundamental da Administração Pública deriva da própria existência do Estado, estando implícito em todo o sistema jurídico nacional. Consequentemente, censura-se, no direito brasileiro, a atuação amadora do agente público, que, no exercício de suas funções, deve envidar esforços incansáveis para obter o melhor resultado possível e o máximo benefício com o uso mínimo de recursos financeiros e humanos (Cabral, 2019).

O dever de eficiência no Brasil já foi sancionado pelo Decreto-lei nº 200/1967 como um dever de boa administração. Na Carta Magna do país, ele existia implicitamente, até 1998, quando, com a Emenda Constitucional nº 19 (Brasil, 1998), foi expressamente incluído na lista de princípios constitucionais que a Administração Pública deve obedecer, juntamente com a legalidade, a moralidade, a publicidade e a impessoalidade. Contudo, deve-se pontuar que prestar serviços eficientes não é um capricho, tão somente, mas uma necessidade do Estado, ao qual se atribui o dever de acompanhamento das novas tendências, adaptando-se à prestação de serviços adequados ao cidadão (Cabral, 2019).

Portanto, não basta somente adotar uma solução possível; é necessário que se encontre aquela que seja a melhor solução para o caso específico. Nesse contexto, a Administração

Pública tem o dever de agir com rapidez e precisão para tirar o máximo proveito de um programa a ser implementado. Contudo, para que isso ocorra, o Estado deve melhorar o seu plano de ação, otimizando os meios adequados para atender da melhor forma as necessidades da comunidade (Mello, 2016; Di Pietro, 2016).

O princípio da eficiência também exige que a organização na Administração Pública se atente permanentemente aos padrões da gestão moderna, a fim de superar a carga burocrática, para obter os melhores resultados na prestação de serviços públicos à população em geral – ou seja, aos cidadãos (Di Pietro, 2016).

No Brasil, a doutrina majoritária, ainda que não confronte os conceitos de eficiência e de economicidade, atribui ao primeiro maior amplitude de função, para sopesar os resultados e custos sociais da ação do Estado. Ao último, porém, atribui o status de prescrição no sentido de que o Estado deve gastar o mínimo possível para realizar determinado investimento (Mello, 2016; Di Pietro, 2016).

Entretanto, de acordo com Cabral e Camargo (2010), a sinergia que se estabelece entre as concepções de eficiência e de economicidade se mostra com maior evidência ao se observar, por exemplo, os casos de exigência de observância, no procedimento licitatório, do princípio da economicidade para a contratação de serviços ou obras, o que contribui, segundo o autor, para promover a eficiência administrativa.

Já Bresser-Pereira (2001) identifica como traço comum o conceito da proporcionalidade (em sentido estrito). Para o autor, a noção de custos e benefícios que é comum a ambos, é correlata à ponderação que é feita ao se discutir acerca da aplicação do princípio da proporcionalidade. Nesse tocante, conforme o mesmo autor, pode-se considerar ineficiente e não econômica a Administração cuja atuação gerar mais perdas do que ganhos.

1.1.2 Princípios constitucionais da Administração Pública

De acordo com Branco e Mendes (2014), a Constituição reflete o contexto no qual foi concebida, tendo em vista que as normas que dela emanam tiveram a sua elaboração em conformidade com aquilo que os interessados (administradores e administrados, ou somente uma dessas partes, como ocorre em determinados tipos de governo) compreendem como o certo a ser cumprido no âmbito da nação.

No Brasil, de acordo com Di Pietro (2016), tem-se o estabelecimento do regime jurídico administrativo a partir de princípios explícitos, incluídos no caput do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, e implícitos, que decorrem do texto constitucional. A base, porém, do regime jurídico administrativo é composta pelos princípios da supremacia do interesse público sobre o privado e da indisponibilidade do interesse público.

Em relação ao princípio da supremacia do interesse público sobre o privado, verifica-se que se trata de um corolário que tem como característica básica a desigualdade jurídica. Tal fato se dá porque se contempla, por este princípio, o Estado como ocupante de posição de destaque quanto ao particular. Ou seja, o interesse público, ao qual a Administração Pública deve manter observância, deve prevalecer sobre o interesse do particular, porque se encontra em um nível superior a este (pertence a toda a coletividade) (Di Pietro, 2016).

Um bom exemplo para explicar a efetivação deste princípio é o que ocorre com a desapropriação de propriedades privadas que não cumprem a sua função social. Desapropria-se um terreno, por exemplo, para a construção de praças e escolas. Representa, pois, uma sobreposição do interesse público ao interesse particular, do qual são garantidos apenas os direitos adquiridos, garantia esta que ocorre, no caso do exemplo apresentado, com o pagamento de indenização prévia e justa (Meirelles, 2013).

Conforme destaca Di Pietro (2016), o princípio da supremacia do interesse público sobre o particular se encontra presente em todas as funções estatais (de fomento, intervenção, polícia administrativa e prestação de serviços públicos) e em todos os ramos do Direito Público.

[...] ele é inerente ao próprio conceito de serviço público; este é público porque é de titularidade do Estado, e é de titularidade do Estado porque atende a necessidades coletivas. Daí apontar-se como características do serviço público o elemento subjetivo (titularidade do Estado), o elemento objetivo (prestação de atividades que atendem ao interesse coletivo) e o elemento formal (submissão total ou parcial ao regime jurídico de direito público).

O princípio da supremacia do interesse público está também na base da atividade de fomento, pela qual o Estado subsidia, incentiva, ajuda a iniciativa privada, exatamente quando considera que o particular merece essa ajuda porque está atuando em benefício do interesse público, paralelamente ao Estado (Di Pietro, 2016, p. 37).

A supremacia do interesse público sobre o particular revela-se, pois, como um princípio que enseja o reconhecimento de determinados direitos de atuação ao Estado para que este possa agir de forma a garantir a efetividade de seu objeto.

Em outras palavras, para garantir que o interesse público prevaleça sobre o privado, são conferidas ao Estado determinadas prerrogativas (direitos) para que ele aja com este fim. A este respeito, veja-se o que é dito por Di Pietro (2016):

Para assegurar-se a liberdade, se sujeita a Administração Pública à observância da lei; é a aplicação ao direito público, do princípio da legalidade. Para assegurar-se a autoridade da Administração Pública, necessária à consecução de seus fins, são-lhe outorgados prerrogativas e privilégio que lhe permitem assegurar a supremacia do interesse público sobre o particular (Di Pietro, 2016, p. 61).

No exemplo anterior da desapropriação, pois, a prerrogativa conferida ao Estado é a de poder expropriar o particular da propriedade que não estiver cumprindo a sua função social. Isto se dará em prol do interesse público, que é o que deverá nortear a sua atuação. Contudo, se, para fazer prevalecer o interesse público sobre o particular lhe são conferidas prerrogativas, também lhe são imputados deveres, que se referem à circunscrição do agir ao que determinado em leis e princípios. Ou seja, ao mesmo tempo em que dispõe de direitos para agir em prol do interesse público, o agente público também experimenta limitações à sua atuação, de modo a fazer com que cumpra o que garantido pelas prerrogativas, não renunciando ao interesse público por interesses individuais (Carvalho, 2015). Importante lição a respeito é trazida por Di Pietro (2016), que assim destaca:

Ao mesmo tempo em que as prerrogativas colocam a Administração Pública em posição de supremacia perante o particular, sempre com o objetivo de atingir o benefício da coletividade, as restrições a que está sujeita limitam a sua atividade a determinados fins e princípios que, se não observados, implicam desvio de poder e conseqüente nulidade dos atos da Administração (Di Pietro, 2016, p. 62).

Diante disso, é possível evidenciar que o regime jurídico administrativo está baseado em uma base principiológica que congrega as prerrogativas que são oriundas da efetivação da supremacia do interesse público sobre o privado, abrangendo, igualmente, as limitações que são trazidas por força da aplicação do princípio da indisponibilidade do interesse público.

Destes dois importantes princípios, derivam os outros princípios administrativos, dentre os quais estão os enumerados na CFRB/1988, no caput do artigo 37, que assim dispõe:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Brasil, 1988)

Deste modo, a Administração Pública, e em sùmula do que foi apresentado pelos autores atrás, deverá, em sua atuação, manter observância aos ditames constitucionais, devendo, também, pautar as suas ações nos seguintes princípios: impessoalidade, legalidade, publicidade, moralidade e eficiência.

Além desses importantes princípios constitucionais, destaca Machado (2013) que, ainda, o regime jurídico administrativo é composto por outros princípios, implícitos, assim considerados os que não constam expressamente do texto constitucional, mas que podem ser extraídos do sentido das normas ali contidas, como é o caso dos princípios da proporcionalidade, da razoabilidade, da finalidade, da isonomia, dentre outros.

Machado (2013) faz menção, ainda, ao princípio da transparência, que, somado ao princípio constitucional da eficiência, bem como ao dever de prestação de contas, formam o conceito de accountability, base na qual se fundamentam os ditames da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000).

Para Mello (2016), contudo, ao se falar em princípio-base norteador da Administração Pública, incluindo os princípios da supremacia do interesse público sobre o privado e o da indisponibilidade do interesse público, dos quais, como se demonstrou, derivam todos os demais, podem ser subsumidos na finalidade, atrelada que está à própria concepção de Estado Democrático de Direito vigente no país. Isso porque, conforme o autor, o que interessa, realmente, é a adequação da atuação/ação administrativa à natureza do interesse em pauta – ou seja, à finalidade.

1.1.3 Eficácia do investimento em formação de pessoas

É consensual que o investimento em pessoas, na sua educação e formação, é fundamental independentemente dos ciclos econômicos. A expressão “deficit de qualificações” e a necessidade de alargamento da Formação Profissional são tópicos centrais da política econômica atual (Lourenço, 2015).

A empregabilidade encontra-se estreitamente associada ao nível de qualificação, competências e conhecimentos que os indivíduos adquirem, bem como às oportunidades

e capacidades disponíveis para essa aquisição. Sendo notório que indivíduos com habilitações de níveis mais baixos se encontram mais vulneráveis às fragilidades do mercado laboral. Assim, torna-se imperativo o investimento em conhecimento para que seja possível ampliar o portefólio de competências de modo a sobreviver às crescentes mutações que se avizinham constantemente (Lourenço, 2015).

Segundo Fisher (2008) a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, sendo que a visão gestão de recursos humanos deve buscar o melhor encaixe com os principais fatores políticos e ambientais.

Segundo o mesmo autor acima, o mundo está em processo de globalização, isto é fato, principalmente nos planos econômico, tecnológico e das comunicações, o que tem ocasionado diversas mudanças na gestão administrativa das empresas (Fisher, 2008). No decorrer dessas mudanças, a organização deve estar afinada no tocante as suas estratégias, elas precisam ser claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Uma organização que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo.

Para Dutra (2009) esse modelo deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, em um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a.

Contudo, há que se ressaltar que, de acordo com Longenecker et al (2005), mesmo com a intensificação da utilização da tecnologia no ambiente nas pequenas empresas, o papel das pessoas não deixa de ter importância, muito pelo contrário, ganha maior relevo, por aumentar ainda mais a complexidade das relações e a necessidade de competências se deslocar para um outro nível. É do capital humano que vem a percepção, as ideias e as melhorias que vão ser executadas por ele ou pelas máquinas.

Se durante muito tempo, a fidelidade e a dedicação de um funcionário à empresa eram baseadas na imposição e em promoções verticais, atualmente a gestão de talentos na empresa se dá, muitas vezes, na forma de pequenas mudanças. Vale salientar que o Gestor de uma organização estará gerenciando pessoas o tempo todo, podendo tratar-se de uma equipe da microempresa ou de uma multinacional (Lourenço, 2015).

Nesse contexto, o grande desafio é conseguir incentivá-las, motivá-las e fazer com que os objetivos da organização sejam seus objetivos e que o trabalho, além de ser seu sustento, seja seu grande prazer. O gerenciamento de pessoas eficaz é o sustentáculo para que as organizações possam prestar serviços de qualidade elevada, promovendo a ciência e os valores humanos, em busca de uma sociedade mais justa, visando ao desenvolvimento nacional sustentável (Lourenço, 2015).

A Administração de Recursos Humanos, enquanto área consciente das suas potencialidades, é algo novo, tem suas origens no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial. Porém, sofreu mudanças e aperfeiçoamentos durante o passar dos anos. Pode-se citar o respeito mútuo, os “times” de trabalho e a delegação de tarefas, como alguns dos sucessos dessa ferramenta que atuam como facilitadores do trabalho em grupo, numa organização. É importante lembrar que a gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava à técnica e o mecanicismo do profissional. Nesse sentido, cumpre destacar que, de acordo com Dutra (2009), a atuação da área de gestão de pessoas, numa concepção estratégica, tem como premissa básica a geração de comprometimento, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas.

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares.

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2014, p. 18) a define como “[...] 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”.

A gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos Servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população.

A gestão de pessoas envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar

consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham. Quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, temos o conceito de Gestão de Pessoas, que segundo Claro (2009) é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

O desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, além do ambiente em que trabalham. Sabe-se que a gestão deve estar orientada para resultados, com mecanismos que levem aos objetivos traçados.

Nessa direção, Milioni (2002) define gestão de pessoas como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.

Quando se fala de gestão de pessoas, não se quer reportar apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que envolvem todos os setores da organização, que objetiva maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos, pois dando um exemplo muito prático, em municípios de menor porte são visíveis os deficits de formação e de atuação especializada na área do conhecimento.

Dutra (2009, p. 21) apresenta um conceito contemporâneo, afirmando que “[...] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.” Isso é possível quando os Gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos, como avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

Conforme Kielwagen (2013, p. 3), 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”. A expressão gestão de pessoas coloca em evidência, em ação e em foco as pessoas; significa que elas deixaram de ser apenas recurso produtivo para ser valorizadas quanto à vontade, ao saber, à intuição, à criatividade e à subjetividade.

Já para Gil (2009, apud DUTRA 2009), gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma

organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Deve existir interação constante entre a organização e seus colaboradores, para que estes produzam bons resultados, em contrapartida, a empresa deve propiciar um bom relacionamento no local de trabalho.

A gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada dos outros subsistemas de gestão de qualquer organização. Os resultados obtidos dependem, em grande parte, do comportamento das pessoas no trabalho. Se esse comportamento atende de forma adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso e de sustentabilidade são maiores.

A expressão gestão estratégica de pessoas ou gestão estratégica de recursos humanos surgiu na literatura internacional na década de 1980, sob diferentes argumentações, seja a partir das críticas ao papel funcional, burocrático, operacional e nas fraquezas percebidas na área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos (Dutra, 2009).

1.1.4 A administração de pessoal no Brasil

No Brasil, a administração de pessoal passou a ser organizada em 28 de outubro de 1936, com a Lei do Reajustamento. Naquela época, a organização do serviço de pessoal foi padronizada, contando com as seguintes seções: administrativa, de controle, financeira e de assistência social (Santos, 2006).

O mesmo autor afirma ainda que em 30 de julho de 1938 criou-se o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, com a função de organizar as atividades de orçamento, documentação, material e pessoal. O DASP foi reorganizado em 1967, tendo como parâmetro os princípios norte-americanos da administração pública, o qual está subordinado ao Presidente da República.

No Brasil, em meados da década de 1980, a noção de administração de pessoal começou a ser substituída pela de administração de recursos humanos. Na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública (Santos, 2006).

Com a globalização, percebem-se grandes mudanças em todo o planeta, presentes em todas as áreas. Não seria diferente na questão da administração de recursos humanos, não somente na área privada, mas também na pública. Nesta esfera pública se começou a pensar mais seriamente sobre a questão da função do setor de recursos humanos, e este na necessidade de valorização e capacitação do Servidor, visando a uma melhoria na qualidade de vida e do trabalho na organização.

Segundo Mello (2016), a promulgação da Constituição Federal de 1988 provocou algumas mudanças na gestão de pessoas e uma delas foi à criação do concurso público, cujo objetivo foi que as contratações fossem realizadas de maneira transparente, ou seja, dentro da lei. Dessa forma, buscou-se combater as promessas políticas, favores políticos e o favorecimento de parentes nos cargos públicos, o chamado nepotismo. Nesse sentido, afirma Lemos (2009) que, “[...] se por um lado estes objetivos foram atingidos, por outro lado criou-se um mastodonte, um excesso de Servidores em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho”.

Não é vantagem para nenhuma organização, seja ela pública ou privada, possuir um quadro de funcionários excessivo e também possuir uma alta rotatividade dos mesmos, isso envolve diversos aspectos como custos trabalhistas, perda de tempo com integração e treinamento do funcionário. Devido a isso, surgem alguns problemas de gestão de pessoas, um deles principalmente é a falta de motivação e o absenteísmo do Servidor público.

A área de recursos humanos precisa fazer com que os planos e as estratégias funcionem de maneira mais efetiva, trazendo motivação aos seus colaboradores por meio de remuneração coerente, criação de uma política de formação, capacitação constante, formação de carreira dentre outras vantagens. Nesse sentido, segundo Mattos (1982),

Desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação (Mattos, 1982, p. 13).

Diante dos apontamentos aqui feitos, será o subcapítulo seguinte destinado a tecer considerações sobre treinamento e desenvolvimento, mantendo observância ao foco do presente estudo, que se encontra nesse ponto delimitado.

1.1.5 Treinamento e desenvolvimento

De um modo geral, então, o que se tem é que a área de gestão de pessoas tem uma função muito importante para um excelente desenvolvimento dentro de uma organização, é responsável pelo recrutamento e seleção, integração, desempenho, plano de carreira e tem a parte de treinamento e desenvolvimento, que é o tema onde nosso trabalho será desenvolvido. Dentro de uma organização, o treinamento e o desenvolvimento do colaborador têm um ganho expressivo para os dois lados.

Segundo Isidro-Filho e Aquino (2010), o treinamento visa fornecer ao empregado, melhores conhecimentos, habilidades e atividades para que não se dissolva das inovações em relação ao seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que o cerca. O desenvolvimento tem como objetivo, explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, tendo novas habilidades e conhecimentos, o desenvolvimento maximiza o desempenho profissional e motivacional do colaborador.

Segundo Dutra (2009), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Treinamento é o aperfeiçoamento de desempenho, prepara o colaborador para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças no mercado, o treinamento deve ser aplicado sempre que tem uma necessidade de melhoria do colaborador.

Segundo Chiavenato (2014), Desenvolvimento Profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Para o autor, as empresas têm que investir o máximo que pode em treinamento e desenvolvimentos para o funcionário, porque ele é a peça chave da empresa, o funcionário é o maior patrimônio da organização, e esse patrimônio tem que estar se atualizando com todas as mudanças, seja ela organizacional ou mudança tecnológica, para que os objetivos e metas da empresa sejam obtidos com mais qualidade, e isso faz com que os seus produtos ou prestações de serviços agregam um maior valor, e com isso a organização tem uma maior satisfação dos seus clientes e colaboradores.

Segundo Lourenço (2015), a verdade é que existe um consenso relativamente ao facto de que a fonte de capital humano genericamente usada em análises empíricas do crescimento

económico tem sido a educação formal, e que de acordo com a teoria do crescimento económico, o grau de escolaridade da população de um país influencia a evolução do produto nacional a médio e longo prazo, exaltando a sua importância ao nível da economia. No entanto, num estudo de Hanushek e Woessmann (2010), são apresentadas as competências cognitivas como uma alternativa para a medição do capital humano, que por representarem conhecimentos/aptidões, constituem uma explicação mais relevante no que ao crescimento económico diz respeito.

1.1.6 Dimensão organizacional do investimento em formação

A crescente competitividade no mercado de trabalho e a busca por melhores níveis de produtividade exigem, atualmente, investimentos cada vez maiores em qualificação profissional. Caracterizado pela instabilidade e flexibilidade, o mercado de trabalho demanda profissionais adaptados às transformações das décadas recentes, tais como o processo da globalização económica, cujo início remete aos anos 1990. Este processo, também marcado pela maior concorrência entre os mercados mundiais, levou as empresas a contratarem trabalhadores mais bem qualificados e que pudessem contribuir para a elevação da eficiência produtiva.

Concomitante ao processo da globalização, os mercados económicos e financeiros sofreram um grande impacto pela chamada ‘internacionalização de capitais’ que, sob a pena de não sobrevivência, provocou mudanças no sistema produtivo de muitas empresas. De acordo com Deluiz (2001), a intensificação desse processo tende a expandir as desigualdades económicas no âmbito mundial e as consequências sociais são notórias: desemprego estrutural, a reestruturação do mercado de trabalho, a flexibilidade, desregulamentação e precarização do mercado de trabalho, a terceirização das atividades, a exclusão de vasto contingente de trabalhadores do mercado formal e o empobrecimento da população.

Cabe salientar que as economias menos desenvolvidas, como o Brasil, foram as que mais demandaram esforços ao tentar a adequação às transformações ocorridas, pois concorriam com mercados altamente qualificados e dotados de vantagens comparativas na produção. A compensação dada à economia nacional foi a instalação de diversas empresas multinacionais em locais estratégicos e com ampla capacidade de contratações. No

entanto, tal aconteceu com níveis salariais relativamente baixos, uma vez que muitas ocupações não exigiam elevada qualificação profissional.

Aos fatos citados anteriormente, deve-se acrescentar os elevados níveis de desemprego com os quais a economia brasileira tem se deparado nos últimos anos que, embora decrescentes no período mais recente, engloba grande parcela da população economicamente ativa. Não obstante, os esforços públicos em melhorar as condições de empregabilidade, com cursos profissionalizantes, treinamentos específicos, dentre outros, a rotineira adequação às transformações do mercado de trabalho exige constantes adaptações e aperfeiçoamentos técnicos.

Estudos recentes corroboram tal condição ao relatarem que as iniciativas públicas são insuficientes para sanar a precariedade da mão de obra brasileira, uma vez que esta se caracteriza pelo baixo nível de escolaridade e de qualificação em muitos setores da economia (Bulhões, 2017; Alves e Vieira, 1995).

Inserido no processo de transformações pelas quais o mercado de trabalho tem passado recentemente, o trabalhador, como elemento fundamental do processo produtivo, depara-se com a necessidade de constante adaptação e reciclagem dos conhecimentos e habilidades adquiridos. As principais exigências, segundo Alves e Vieira (1995), são a maior capacidade de autoaprendizagem, compreensão de processos, capacidade de observação, interpretação e tomada de decisões, assim como avaliação de resultados. Constituem requisitos, ainda, o domínio da linguagem técnica, a capacidade de comunicação oral e escrita, a disposição e habilidade para trabalhos em grupo, a polivalência cognitiva e a versatilidade funcional no ambiente de trabalho.

A qualificação profissional amplia fundamentalmente a possibilidade de o trabalhador manter-se empregado e, ainda, permite a busca futura por cargos que o remunerem de forma condizente à sua nova capacidade produtiva. A valorização de suas habilidades faz com que seu poder de negociação frente aos empregadores se eleve, influenciando tanto no momento da contratação quanto na decisão salarial. Ademais, a qualificação reflete-se positivamente na autoestima dos indivíduos, assim como em sua preocupação com as questões políticas, econômicas e sociais, uma vez que as mesmas são percebidas como elementos que afetam o ambiente trabalhista.

Como consequência, a qualificação dos trabalhadores pertencentes a uma empresa faz com que a mesma aufera ganhos de produtividade e eficiência, assim como, em última

instância, maior lucratividade. As empresas, ao capacitarem seus empregados, promovem benefícios para elas mesmas, uma vez que o aprendizado é revertido em melhor qualificação, melhor capacidade de resposta, e até por vezes em maior produtividade das atividades propostas.

Conforme afirma Lazear e Gibbs (2014), quando o empresariado investe em qualificação, minimiza-se a necessidade de alteração do corpo de funcionários, ou seja, há redução da rotatividade, bem como das despesas com demissões, contratações e treinamento de novos colaboradores. Os impactos gerados para a economia, em sua generalidade, são percebidos com pouca defasagem temporal, sendo o primeiro deles o crescimento econômico, como consequência imediata da elevação de produtividade das empresas.

Não obstante, as inúmeras definições para desenvolvimento econômico, tem-se o mesmo como reflexo da qualificação profissional, uma vez que os benefícios oriundos do crescimento são revertidos a toda sociedade sob a forma de redução das desigualdades políticas, econômicas e sociais, assim como melhorias na qualidade de vida dos indivíduos. Deve-se destacar ainda que o investimento em qualificação tem como resultado a elevação do salário médio da economia, em decorrência do aumento da produtividade média dos trabalhadores.

Em geral, se as empresas quando admitem um novo trabalhador ou promovem um que já está em seu quadro, o colaborador precisa de uma formação para que possa adaptar-se à profissão ou função. Assim, segundo Cruz (2018), a formação profissional compreende duas modalidades principais: a formação inicial e a formação contínua.

Para Cruz (2018), a formação profissional inicial é uma formação que visa a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício de uma profissão. Mas para os processos de produção, ou no decorrer do exercício da função, os profissionais exigem uma constante formação profissional pois estes precisam de novas competências de forma a adaptarem-se às mudanças.

(Pesso, Nogueira, e Rodrigues, (2019), entendem a formação profissional contínua como uma formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, econômico e social.

A formação inicial pode assumir dois tipos de expressões: a formação profissional de base que tem como objetivo a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamentos, que constitui base indispensável para que um determinado trabalhador possa exercer uma profissão ou grupos de profissões com vista a uma especialização posterior ou à ocupação imediata de um posto de trabalho; e a formação de especialização profissional, que tem como objetivo reforçar, desenvolver e aprofundar capacidades práticas, atitudes, formas de comportamento ou conhecimentos que o trabalhador tenha adquirido durante a formação profissional de base, necessários ao melhor desempenho de uma profissão (Pesso et al. (2019).

Já a formação contínua inclui (i) o aperfeiçoamento que procura complementar e melhorar conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamentos no âmbito da profissão exercida; (ii) a reconversão, que visa dar uma qualificação diferente da que o indivíduo já possui, para que este possa exercer uma nova atividade profissional, que pode implicar uma formação profissional de base seguida de especialização; (iii) e a reciclagem, que procura atualizar ou conferir novos conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de conhecimento dentro da mesma profissão devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos (Pesso et al. (2019).

Fazendo ligação com os pontos anteriores, enquanto durar a vida profissional de um indivíduo, haverá sempre necessidades de formação de modo a acompanhar o dinamismo do mercado, as novas formas de trabalho bem como o relacionamento com os colegas de profissão.

Os trabalhadores empenhados procuram cada vez mais adquirir novos conhecimentos e novas competências no sentido de não serem deixados para trás em caso de promoção na carreira ou mesmo no exercício de uma nova função que não implique a subida na carreira (Cardim, 2005).

Em se tratando especificamente da Administração Pública, deve-se considerar que o seu objetivo precípua é atender ao interesse público e às necessidades sociais, utilizando para isso a estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, bem como os meios que a legislação permite. Para cumprir sua função administrativa, visando ao interesse público, o Estado se vale de certas prerrogativas que a lei lhe assegura; entretanto, tais prerrogativas devem ser utilizadas no cumprimento dos fins a que se destinam.

Na administração pública, administrar não significa apenas prestar e executar serviços, mas dirigir e governar buscando o bem comum e a satisfação do coletivo. Para tanto, é preciso que toda a estrutura administrativa esteja em sintonia, e, para além do simples cumprimento dos ditames legalistas, procure satisfazer, de forma planejada e sistemática, às necessidades do cidadão.

Mundialmente, as administrações públicas precisam atender às demandas com eficiência (utilização racional dos recursos), eficácia (capacidade de atingir resultados) e efetividade (observando a ética cívica). Para que esses valores sejam introduzidos na gestão pública, são necessários agentes públicos qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais.

Desse modo, comparando o contexto de empresas privadas com o da administração pública, verifica-se que, em relação a esta última, a sociedade tem diferente expectativa. Atender a essas expectativas requer uma capacidade de mapear e administrar as competências e os conhecimentos organizacionais. Contudo, faz-se necessário perceber as particularidades da gestão de pessoas em uma organização pública, pois esta requer respeito, na sua formulação, desenvolvimento e implantação às exigências da legalidade, do pleno exercício da cidadania e aos princípios de igualdade de acesso e continuidade dos serviços públicos.

1.1.7 Aplicação do ciclo PDCA em capacitação e treinamento

As transformações que vêm ocorrendo na sociedade, onde informação e conhecimento são os bens de maior valor, têm levado pessoas e organizações a reformularem seus comportamentos e estratégias, visando manterem-se competitivas e sustentáveis.

A Gestão do Conhecimento nas organizações propõe desafios intrínsecos, de entre os quais estão a determinação de qual conhecimento se deve tomar como foco de estudo e onde estão suas fontes. Nesse novo cenário, o conhecimento do próprio mundo, como mundo, é necessidade intelectual e vital, simultaneamente. Impõe-se, pois, como a questão universal de todo ser humano do novo milênio, não apenas o acesso à informação sobre o mundo, mas como articulá-la? Como organizá-la? Como perceber o Contexto, o Global, o Multidimensional, o Complexo?

Em relação a essas questões, Morin (2004), menciona que para articular e organizar os conhecimentos e assim reconhecer os problemas do mundo, é necessária uma reforma de pensamento. Tal reforma, contudo, é paradigmática e não programática: é questão fundamental de educação, já que se refere à aptidão do ser humano, para organizar o conhecimento.

A esse problema universal confronta-se a educação do futuro, pois existe inadequação cada vez mais ampla, profunda e grave, entre, de um lado, os saberes desunidos, divididos, compartimentados e, de outro, as realidades ou problemas cada vez mais multidisciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais e planetários. Nessa inadequação, segundo o autor, tornam-se invisíveis: o contexto, o global, o multidisciplinar o complexo. Para que o conhecimento seja pertinente, importante, relevante, válido, a educação deverá torná-los evidentes. Em vista disso, parece legítimo recordar algumas abordagens de Morin (2004) acerca desses conceitos:

Quanto ao Contexto, é fundamental que se tenha bem claro que ter acesso ou possuir informações ou dados isolados, não é suficiente. É preciso situá-los em seu contexto para que adquiram significado (Morin, 2004).

O Global, por sua vez, é mais que o contexto. É o conjunto das diversas partes ligadas a ele de modo inter-retroativo ou organizacional. Dessa maneira, uma sociedade é mais que um contexto: é um todo organizador de que se faz parte. O todo tem qualidades ou propriedades que não são encontradas nas partes, se estas estiverem isoladas umas das outras, e certas qualidades ou propriedades das partes podem ser inibidas pelas restrições provenientes do todo. É preciso recompor o todo para conhecer as partes (Morin, 2004).

Essas considerações têm a ver com os sistemas auto-organizados, no tocante à teoria da emergência, segundo a qual, conforme Souza e Buckeridge (2004), a totalidade do sistema é maior que a soma de suas partes e o todo exhibe padrões e estruturas que surgem espontaneamente das partes. O crescimento de um sistema auto-organizado é autônomo, isto é, sem controladores externos, o que não significa que estes não possam surgir. Entretanto, é possível fazer distinções significativas observando certos aspectos do sistema como um todo. Um dos aspectos mais importantes é a hierarquia ascendente de ordem.

Para Souza e Buckeridge (2004), em sistemas de vários níveis (moléculas, células, tecidos, órgãos etc.), por exemplo, a hierarquia tem especial importância, pois cada nível

inclui todos os níveis inferiores criando uma rede organizada autocontrolada. De acordo com essa visão sistêmica, as propriedades essenciais de um organismo vivo são propriedades do todo, que nenhuma das partes possui. Elas surgem das interações e das relações entre as partes, e desaparecem quando o sistema é dissecado em suas partes isoladas.

Ao resumir as características-chave do pensamento sistêmico, Capra (1996), afirma que o primeiro critério, e o mais geral, é a mudança das partes para o todo. Diz que os sistemas vivos, aí inclusas as organizações, são totalidades integradas cujas propriedades não podem ser reduzidas às de partes menores. Suas propriedades essenciais ou “sistêmicas” são propriedades do todo.

Elas surgem das “relações de organização” das partes, isto é, de uma configuração de relações ordenadas que é característica dessa determinada classe de organismos ou sistemas. As propriedades sistêmicas são destruídas quando um sistema é minuciosamente separado em elementos isolados. Outro critério-chave, segundo o autor, é a sua capacidade de deslocar a própria atenção de um lado para o outro entre níveis sistêmicos (Capra, 1996).

Quanto ao Multidimensional, Morin (2004) afirma que unidades complexas, como o ser humano ou a sociedade, são multidimensionais: dessa forma, o ser humano é ao mesmo tempo biológico, psíquico, social, afetivo e racional. A sociedade comporta as dimensões histórica, econômica, sociológica, religiosa etc.

O conhecimento pertinente deve reconhecer esse caráter multidimensional, inserindo nele os respectivos dados, sem deixar de considerar essas características, isto é, sem separar as partes, umas das outras. A dimensão econômica, por exemplo, está em inter-retroação permanente com todas as outras dimensões humanas. Além disso, ela carrega em si, de modo “holográfico”, necessidades, desejos e paixões humanas, que ultrapassam os meros interesses econômicos (Morin, 2004).

Quanto ao Complexo, o autor chama a atenção de que o conhecimento pertinente deve encarar a complexidade. Do ponto de vista etimológico, complexo, significa o que foi tecido junto. De fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis, constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico), e há um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes

entre si. Por isso, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade (Morin, 2004).

A complexidade, segundo Loureiro (2005) se refere ao sentido de que a vida, em suas manifestações, se constitui por dimensões interconectadas, definidas mutuamente nas relações estabelecidas, envolvendo ordem e desordem, erro e acerto, compromisso e intransigência, risco e certeza, numa autoprodução e reorganização permanente.

O pensamento complexo busca fundamentalmente superar os paradigmas simplificadores que operam a disjunção ser humano/natureza ou que reduzem o ser humano à natureza de modo indistinto. Nessa perspectiva, a realização da natureza humana é aquilo que distingue o ser humano das demais espécies, capaz de produzir sua história e os meios de vida, numa ação que pressupõe a capacidade de definir objetivos com consciência e o uso da cultura, da linguagem e da cooperação (Loureiro, 2005; Lourenço, 2015).

Hustad (2004) considera que as particularidades locais como cultura, contexto, ambiente e outras, devem ser observadas, especialmente no estabelecimento de políticas centralizadas para Gestão do Conhecimento, isto é:

Em teoria social do conhecimento, as organizações podem ser vistas como coletivos sociais e 'sistemas de conhecimento'; onde são enfatizados os quatro princípios do processo social do conhecimento: criação (ou construção), armazenamento/recuperação, transferência e aplicação. Organizações vistas como sistemas de conhecimento representam a natureza cognitiva e social do conhecimento organizacional e sua incorporação na prática e na cognição individuais, bem como na prática e cultura coletivas (Hustad, 2004, p. 58).

O fato é que, para que possa funcionar, uma organização necessita da existência de variados recursos, dentre eles, os recursos humanos, considerados por Chiavenato (2014) como sendo os mais importantes, já que, sem eles, todos os outros recursos de que a instituição dispuser – materiais, administrativos, tecnológicos e financeiros – de nada irão adiantar, já que é necessária a presença humana para a sua boa gestão. Desse modo, pela perspectiva do autor, os recursos humanos são tidos como os mais significativos para uma organização simplesmente pelo fato de que, sem a sua presença, não há meios de fazer o negócio ou atividade girar.

Nas organizações contemporâneas, quer públicas, quer privadas, a área a quem se atribui a responsabilidade pela gestão dos recursos humanos é a de Gestão de Pessoas. Trata-se, conforme o autor acima, de área organizacional composta por um conjunto de processos interativos e dinâmicos, que abrange alguns processos básicos – dentre eles, o Processo

de Desenvolver Pessoas, que inclui o Treinamento, o Desenvolvimento e a Aprendizagem (Chiavenato, 2014).

Para compreender aspectos relacionados à aplicação do ciclo PDCA em capacitação e treinamento é preciso, inicialmente, que se entenda em pormenores a importância de um profissional treinado para uma instituição, quer seja ela do setor público, quer do privado, bem como a essência do ciclo PDCA.

O conceito de ciclo PDCA, conhecido também como Método de Melhorias, foi, segundo Nascimento (2011), originalmente desenvolvido na década de 1930 nos laboratórios da Bell Laboratories, localizados nos Estados Unidos da América, pelo estatístico Walter A. Stewart. A ideia que originou o conceito é de um “[...] ciclo estatístico de controle dos processos que pode ser aplicado para qualquer tipo de processo ou problema” (Nascimento, 2011, p. 2).

Sua popularização, porém, se deu em 1950, pelo estatístico Deming, que o aplicou de forma sistemática dentro dos conceitos da Qualidade Total em seus trabalhos desenvolvidos no Japão. Por esse motivo, o ciclo PDCA, além de ser conhecido como Método de Melhorias, passou, também, a ser denominado ciclo de Deming. Já Quinquilo (2002) define o ciclo PDCA como uma metodologia que visa auxiliar no diagnóstico e no prognóstico de problemas nas organizações.

O ciclo PDCA é, pois, metodologia de gestão que auxilia as empresas a promoverem melhorias contínuas em seus processos (Alves, 2015). Ele possui quatro fases:

- *Plan* (planejamento), assim reconhecida a fase em que os processos são mapeados, proporcionando aos Gestores a identificação de quais são as oportunidades em potencial ou os problemas existentes, bem como as suas causas;
- *Do* (Execução), que consiste em por em prática o que foi planejado;
- *Check* (Análise), que se desenvolve concomitantemente à fase anterior, consistindo na avaliação dos resultados obtidos, para verificar a adequação do planejado; e
- *Act* (Ação), que consiste no momento de realizar os ajustes necessários no plano de ação para corrigir os problemas encontrados e implementar as melhorias necessárias (Alves, 2015).

A representação gráfica do Ciclo PDCA está descrita na Figura 1.



FIGURA 1 - Ciclo PDCA

Fonte: Alves, 2015, p. 2

De acordo com Campos (2004), o ciclo PDCA proporciona ao Gestor uma visão de gestão por ciclo, podendo, assim, ser aplicada em diversas atividades desenvolvidas na área de vendas, como exclusão de produtos do portfólio, implantação de um modelo novo de gestão de vendas, desenvolvimento de produtos, estratégia para definição de nicho e de táticas, planos de vendas e de marketing e negociação com o cliente.

Pessoa (2011), a seu turno, pontua que, ao se considerar o contexto das organizações contemporâneas, em que a qualidade é fator de competitividade, a adoção do ciclo PDCA pode auxiliar a empresa a: reduzir custos, proporcionando meios mais eficazes para se adequar às dificuldades que são impostas pelo mercado, trabalhando com margens reduzidas de lucro; identificar as necessidades dos consumidores e exigências dos contratantes, gerando, assim, serviços e produtos com maior propensão ao atendimento das exigências e necessidades, bem como fornecendo um atendimento que vá de encontro às suas expectativas; e proporcionar diferenciação da empresa e dos produtos por ela comercializados no mercado, apresentando, assim, melhores condições de enfrentamento da concorrência, dando maior visibilidade à imagem corporativa.

Longaray et al (2017) sugerem ainda a combinação de outras ferramentas da qualidade, como o 5W2H (What? Where? Why? When? Who? How? How much?), o SEFTI e o

diagrama de Ishikawa, com o ciclo PDCA para obter melhores resultados. Como exemplo, cita a utilização do diagrama de Ishikawa na primeira fase do ciclo PDCA para identificar as possíveis causas do problema identificado no setor/empresa analisado/a, proporcionando, com isso, melhor visualização da relação entre causas e efeitos, facilitando, assim, a aplicação do ciclo PDCA, e maximizando as melhorias por ele proporcionadas.

Segundo Ribeiro, Nunes e Sant'anna (2015), ao se analisar o sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma organização é possível constatar que o seu início se dá pela análise e explicação de variáveis como visão, missão, metas e valores atribuídos à instituição, bem como objetivos e mudanças por ela delineados para o desempenho de sua atividade.

Em relação à abordagem conceitual dos termos, buscando estabelecer uma diferenciação entre treinamento e desenvolvimento, recorre-se a Chiavenato (2014), para quem o treinamento se apresenta como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de forma organizada e sistemática, que busca fazer com que as pessoas adquiram conhecimentos, habilidades e competência em função de objetivos pré-definidos.

Desse modo, segundo o mesmo autor, seria possível à força de trabalho, pelo treinamento, desenvolver atitudes, assimilar informações, desenvolver comportamentos e habilidades diferentes. Já o desenvolvimento consiste na capacidade de aprendizado de novas habilidades, bem como da obtenção de novos conhecimentos, modificando comportamentos e atitudes. Trata-se de “[...] uma aptidão que permite uma formidável ampliação da competência profissional de cada pessoa” (Chiavenato, 2014, p. 167).

Meireles, Melo e Estender (2013), por sua vez, apontam que a diferença básica entre o treinamento e o desenvolvimento reside no fato de que, enquanto o primeiro é orientado para o presente, focando especificamente o cargo atual, buscando proporcionar melhorias nas habilidades e capacidades que estejam relacionadas ao desempenho imediato da função, o desenvolvimento se volta para o futuro, na preparação para os cargos que poderão, futuramente, ser ocupados pela pessoa na organização, bem como em novas capacidades e habilidades que, embora não sejam atualmente requeridas, serão no futuro.

De qualquer forma é possível pontuar que, seja a curto ou em longo prazo, tanto o treinamento como o desenvolvimento são aquisições sistemáticas de conhecimentos capazes de promover mudanças na forma de ser e de pensar da pessoa, o fazendo por

meio da internalização de novos valores, conceitos ou normas, bem como do aprendizado de novas habilidades.

Desse modo, como fora aqui disposto, o treinamento é considerado por Chiavenato (2014) como ferramenta de atuação estratégica da organização no mercado, auxiliando-a a obter melhor posicionamento em seu nicho de atuação, bem como a alcançar os objetivos e metas propostos, bem como realizar a sua missão.

Nesse mesmo sentido, importante menção se faz a Meneses e Zerbini (2009), ao sustentarem que os investimentos direcionados ao treinamento dos funcionários revertem na obtenção de melhorias na qualidade dos serviços que são oferecidos pela organização.

Segundo Conte e Durski (2002), as diversas abordagens do conceito de qualidade apresentam alguns pontos em comum. Uma delas, conforme os autores, consiste na satisfação das necessidades do cliente, interno ou externo, através da adequação ao uso ou da conformidade aos quesitos por ele elencados como sendo os esperados. Nesse contexto, estariam incursos os significados de produtividade e melhoria contínua.

O ciclo PDCA tem sido usado atualmente pelas empresas na execução e seu planejamento estratégico de forma eficiente e dinâmica. A qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas é um diferencial necessário para sua sobrevivência no mercado, sendo assim, a determinação de processos se mostra como fator determinante no desenvolvimento dos negócios, já que o Brasil conta com um contingente de milhares de indústrias, as quais têm grande importância no cenário econômico do país, e uma participação significativa no Produto Interno Bruto – PIB (ABIA, 2016).

A utilização do ciclo PDCA no ambiente organizacional é um caminho para melhorar os resultados e alavancar o desempenho das empresas. -- com Fonseca e Miyake (2006), o ciclo PDCA tem foco na melhoria contínua de processos de qualquer natureza. Para sua implementação, é necessário um estudo de todas as suas etapas.

O processo de melhoria contínua tem como base principal as atividades de ruptura e controle e é baseado em uma abordagem científica cujo processo de resolução de problemas pode ser dividido em: a) identificação de causa, b) planejamento e c) padronização da solução (Shiba, Graham e Walden, 1997). A melhoria contínua pode ser traduzida em um ciclo, que se concentra na orientação do planejamento, das ações, controle e melhorias aplicadas.

Segundo Quinquiolo (2002), como justificativas para a utilização do ciclo PDCA, pode-se destacar a produtividade, que está ligada à competitividade e ao uso de Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC. A gestão busca melhorar os processos com ferramentas da qualidade, ajudando na melhoria contínua dos processos. Uma vez que uma empresa tem seus processos otimizados, o próximo passo é investir em novas tecnologias.

De acordo com Quinquiolo (2002), a competitividade é a base do sucesso ou do fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Empresas com boa competitividade prosperam e destacam-se de seus concorrentes. A competitividade pode ser colocada como o ponto principal das grandes organizações empresariais, mas, se usada como uma ferramenta lucrativa, pode se tornar prejudicial às atividades da empresa.

Por esta razão, conforme Conte e Durski (2002), o ciclo PDCA tem sido utilizado pelas empresas como ferramenta para promover melhorias contínuas nos processos de formação de seus colaboradores, fomentando, assim, resultados mais significativos nas capacitações e treinamentos, aumentando a sua eficácia no desempenho de suas atividades. Para tanto, segundo Dutra (2009), é preciso Servidores capacitados e motivados para realizar os objetivos organizacionais e atingir os resultados esperados. O planejamento na gestão de pessoas deve considerar o ambiente interno e externo, buscando maior atuação e inserção dos agentes públicos, para alcançarem os objetivos da instituição e a satisfação da coletividade.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, ocorreram grandes mudanças no setor público. Tais mudanças buscavam tornar as contratações mais transparentes e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e perseguições políticas. Nessa ocasião, foi apresentado a toda administração pública o concurso público, e a estabilidade no emprego foi introduzida na administração direta, ou seja, as contratações na área pública passaram a ser realizadas por meio de processo transparente, aberto para todos e com critérios técnicos.

Percebe-se que a administração de recursos humanos necessita implantar um sistema de incentivos para o profissional, pois é evidente a falta de uma política de formação, capacitação permanente e remuneração coerente com o exercício da função pública. Ao se referir aos recursos humanos, Mattos (1982, p. 13) afirma que:

Desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal e organizacional permanente de autocrítica, descoberta e atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação.

Para Dutra (2009, p. 29), “[...] a atuação da área de Gestão de Pessoas, numa concepção estratégica tem como premissa básica, a geração de comprometimento, que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas”.

Sabe-se que existem dificuldades na gestão de pessoas em razão da falta de ação ou enganos que podem trazer deficiências ou dificuldades na geração de novas estratégias de comprometimento. Certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando, assim, o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos.

O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Os profissionais de recursos humanos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação, reciclagem e treinamento dos Servidores.

Para a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (Schikmann, 2015, p. 32), os profissionais de recursos humanos são responsáveis em oferecer o suporte necessário para a gestão de pessoas, estabelecendo critérios a respeito de questões como: “[...] planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros”.

É do senso comum, que entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização é a de capacitação de pessoal. Segundo Pires et al, (2005, p. 23),

[...] o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.

O quadro de Servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes

compatíveis com as atribuições que exercerão. Com base nisso, Pires et al, (2005, p. 23) ressalta que:

[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.

É preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com Servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (Pires et al, 2005).

As experiências da reforma das políticas e da gestão de recursos humanos no Brasil mostram que os governos se encontram em fases diferentes relativamente ao tema. Esse processo de mudanças ocorre em etapas, começa pelo ajuste, depois pela implementação de políticas mais consistentes e, por último, pela integração dessas políticas aos objetivos estratégicos da organização. Esses profissionais devem desenvolver práticas para gerar maior competência, além de investir em meios que aumentem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos colaboradores, e monitorar se as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do colaborador (Lourenço, 2015).

Seguidamente, apresenta-se o capítulo da Metodologia utilizada nesta dissertação.

2.1 Introdução

Neste capítulo serão abordadas questões referentes aos procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos gerais e específicos traçados. A seguir estão expostas informações referentes a estruturação da pesquisa.

2.2 Questões de investigação

Estando a principal autora deste trabalho a exercer funções ligadas à Gestão de Pessoas no IFRO, enfrentando, não raro, assuntos relacionados com a efetividade das formações profissionais, surgiram-lhe várias interrogações como é explicado a seguir.

A questão-problema elaborada para ser respondida é a seguinte:

- É viável para a Administração Pública identificar o retorno trazido pelo investimento na capacitação dos Servidores, a fim de desmistificar, por meio da promoção da eficiência, eficácia e efetividade, algumas impressões surgidas ao longo do tempo?

Além dessa, existem, ainda, outras questões norteadoras, sendo estas as seguintes:

- Como está a ser questionada a capacitação de Servidores nestes últimos tempos, face a uma época de crise económica generalizada?
- Como é perspectivada a capacitação por parte dos seus destinatários diretos?
- Como é que a capacitação de Servidores é concretizada, face à planificação prévia e necessidade de otimização de recursos, na administração pública?

2.3 Classificação do tipo de investigação

Tentando classificar o tipo de investigação efetuada, trata-se de estudo de caso, na medida em que se considerou a realidade encontrada na Reitoria do IFRO para compor os resultados da pesquisa para análise.

O estudo de caso, segundo Yin (2001), é um método de pesquisa originado na Medicina, mas que, atualmente, é uma das principais modalidades adotadas para pesquisas qualitativas no campo das ciências sociais e humanas. Trata-se, conforme o mesmo autor, de uma investigação empírica que busca investigar em profundidade um fenómeno

contemporâneo, considerando, também, o seu contexto de vida real, principalmente quando não se tem bem estabelecidos os limites entre o contexto e o fenômeno estudado.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 274), é este o tipo de pesquisa que se refere “[...] ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso deve ser conduzido considerando três fases: a primeira, de eleição do referencial teórico que dará suporte à análise, a seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para se proceder à coleta de dados; a segunda, de condução efetiva do estudo de caso, apresentando os dados coletados e sua respectiva análise, elaborando, na sequência, o relatório do caso; e a terceira, de análise dos dados levantados à luz do embasamento teórico reunido na primeira fase, interpretando-se os resultados.

Para essa dissertação, o protocolo elaborado, a partir das concepções de Yin (2001), contempla a adoção do procedimento de análise documental para coleta dos dados. O presente estudo de caso considerará a realidade do IFRO para se buscar responder ao problema que fora formulado para a pesquisa, atendendo, assim, o seu objetivo. Sendo assim, é possível classificar o estudo de caso como único caso (do IFRO), considerando como limitação o fato de não poder ele ser estendido/replicado para outros. As fontes de evidências consideradas são dados obtidos a partir dos questionários aplicados aos Servidores Técnicos Administrativos – TAE’s e ao Gestores ocupantes dos cargos de Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos e Chefia de Gabinete da Reitoria, doravante denominados participantes da pesquisa.

Quanto à abordagem do problema, tem-se que se está diante de uma pesquisa do tipo quali-quantitativa.

Pesquisa quali-quantitativa é aquela cuja parte do seu núcleo exige quantificação (características quantitativas) e outra não (características qualitativas). Sendo assim, pode comportar em si tanto análises estatísticas quanto de conteúdo (Gil, 2010).

2.4 Descrição detalhada do desenho de investigação

Ao iniciarmos este trabalho, pretendíamos investigar se a formação dos Servidores demonstrava eficácia e com que tipo de resultados se têm lidado nos últimos tempos; os

públicos-alvo da pesquisa foram os Servidores técnico-administrativos e Gestores ocupantes dos cargos de chefias: Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos e Chefia de Gabinete do quadro efetivo da Reitoria do IFRO. Sendo assim, lidou-se com as percepções de dois públicos diferentes, de modo a evidenciar aspectos pontuais da problemática sob o ponto de vista de ambas as extremidades hierárquicas, para atingir os objetivos definidos e apresentados na introdução.

A investigação foi dividida em questões abertas e fechadas, que incluíram a aplicação de inquéritos sob a forma de questionários destinado aos Servidores TAEs (Apêndice I) e Gestores (Apêndice II), gerando dados quantitativos e qualitativos.

2.4.1 Critérios de Inclusão e Exclusão

O critério de inclusão adotado foi, no caso dos Servidores, estarem lotados no quadro de efetivos da Reitoria do IFRO, ocupando cargo técnico-administrativo; e para os Gestores ocupantes dos cargos de Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos e Chefia de Gabinete, exercerem esta função no locus da pesquisa.

Já o critério de exclusão foi: não integrar o quadro funcional da Reitoria da referida instituição federal (Servidores) ou não exercer os cargos chefias como Pró-Reitor, Diretor Sistêmico ou Chefia de Gabinete (Gestores).

2.4.2 Riscos e Benefícios

Houve um risco mínimo para a saúde, física, mental ou emocional do participante, tendo sido identificados os seguintes: eventual cansaço ou perda de tempo ao responder o questionário. A anuência à aplicação do questionário foi dada de forma voluntária pelos mesmos mediante o preenchimento do questionário a eles disponibilizado após explicação dada no Termo de Consentimento livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice III).

Como benefícios, os participantes contribuíram para a compreensão do processo de capacitação de Servidores feitos pela Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO, tendo como desdobramento o conhecimento a cerca

da eficiência, a eficácia e a efetividade do investimento direcionados para este objetivo. Os resultados serão disponibilizados para o instituto e poderão contribuir para melhorias no processo.

2.5 Apresentação da unidade de análise

O IFRO é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação – MEC, criada por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Essa legislação foi responsável por reorganizar a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica composta pelas Escolas Técnicas, Agrotécnicas e Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFET, transformando-os em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

O IFRO é uma instituição especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, atuando também na educação básica e superior, na pesquisa e no desenvolvimento de produtos e serviços em estreita articulação com a sociedade. Territorialmente, o IFRO está presente em vários municípios do estado, ofertando Educação presencial em nove campus presenciais e Educação à Distância – EaD (ver Anexo I), além dos 25 polos já atendidos, o IFRO formalizou termo de cooperação com o Governo do Estado para o atendimento de mais 176 polos de EaD (Figura 2).

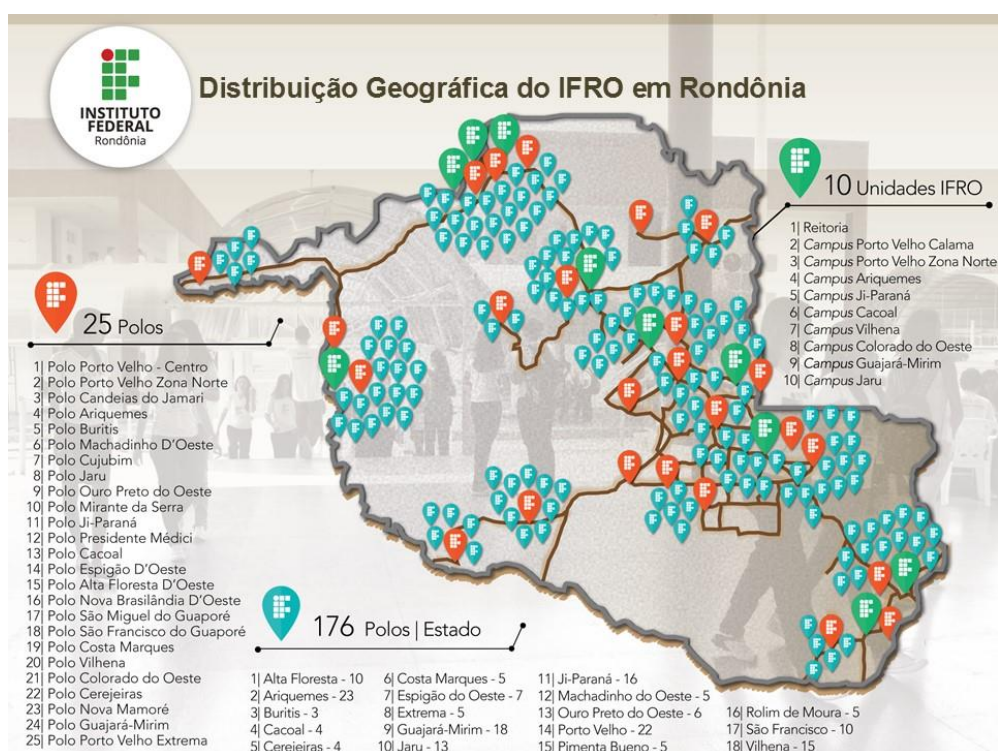


FIGURA 2 -Distribuição geográfica do IFRO em Rondônia

Fonte: <https://portal.ifro.edu.br/sobre-o-ifro>

No campo do ensino, o IFRO atua na oferta de educação presencial e à distância. No ensino básico, oferta cursos técnicos profissionalizantes, integrados ao ensino médio e cursos subsequentes a este; no Ensino Superior atua na oferta de cursos presenciais de graduação nas áreas tecnológicas, licenciaturas e bacharelado; atua também, na oferta de cursos de Especialização Lato Sensu, presencial.

Na modalidade EaD, o IFRO destaca-se na oferta de cursos de Formação Inicial e Continuada, cursos técnicos profissionalizantes e cursos de Especialização Lato Sensu.

Na busca de inovações tecnológicas e difusão de conhecimentos científicos, o IFRO promove pesquisas básicas e aplicadas e apresenta seus resultados em congressos e eventos do gênero, bem como os publica em periódicos e revistas, especialmente em meio eletrônico.

Na extensão em conformidade com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica e em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, o Instituto atua fortemente na oferta de cursos do catálogo Nacional de Cursos da Rede E-TEC, considerando as potencialidades dos Arranjos Produtivos Locais, com especial atenção às localidades afastadas dos centros urbanos.

O IFRO conta com uma Reitoria, que é responsável pela coordenação e a supervisão de todas as atividades da autarquia através de uma gestão interdependente entre Reitoria e os Campus. Visando garantir a construção e a execução, de forma participativa, das diretrizes institucionais comuns nas dimensões do ensino, pesquisa, extensão e administração (IFRO, 2018).

A Reitoria do IFRO é a sede administrativa da instituição sendo a sua estrutura formada pelo Reitor, Pró-Reitorias, Gabinete, Diretorias Sistêmicas, Auditoria Interna, Assessoria de Comunicação e Procuradoria Jurídica, e órgãos colegiados.

Como órgão executivo, cabe a Reitoria a coordenação e a supervisão de todas as atividades da autarquia através de uma gestão interdependente entre Reitoria e os Câmpus. Este modelo de gestão pretende garantir a construção e a execução, de forma participativa, das diretrizes institucionais comuns nas dimensões do ensino, pesquisa, extensão e administração.

A administração da Reitoria está subordinada ao Conselho Superior, órgão máximo da Instituição. Sua estrutura administrativa é formada pelo Reitor, Pró-Reitorias, Gabinete,

Diretorias Sistêmicas, Auditoria Interna, Assessoria de Comunicação e Procuradoria Jurídica, além dos órgãos colegiados.

Iniciou suas atividades no ano de 2009 e, atualmente a Reitoria conta com 131 Servidores, sendo 112 Técnico-Administrativos.

O setor de Gestão de Pessoas do IFRO é representado por um (a) Diretor(a) de Gestão de Pessoas, localizada na Reitoria, e 10 (dez) Coordenações de Gestão de Pessoas (CGP), localizadas uma em cada Campus do IFRO, representada por um coordenador (a).

Além disto, gerencia os processos de provimento de cargos, de remoção e de redistribuição de Servidores, realizando estudos de dimensionamento da força de trabalho e adequação de lotação de pessoa. Possui atuação voltada para promover, orientar, controlar e avaliar a execução das políticas de Recursos Humanos, pautando-se pela visibilidade da gestão administrativa (IFRO, 2018).

2.6 Apresentação dos instrumentos e procedimentos para coleta de dados

Segundo Marconi e Lakatos (2011), a coleta de dados é o momento em que a parte empírica da pesquisa se inicia efetivamente, por meio da aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.

Nessa pesquisa, a coleta de dados foi feita a partir de pesquisa bibliográfica e documental, bem como por meio da aplicação, aos Servidores e Gestores, de questionário elaborado com questões abertas e fechadas (Apêndices I e II).

O enquadramento como pesquisa bibliográfica é decorrente do fato de que se fará uso de material já publicado para compor a parte de revisão de literatura do estudo, bem como para a discussão dos resultados obtidos no estudo de caso realizado. Isso porque, conforme Vergara (2006), a pesquisa bibliográfica é aquela realizada “[...] com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (Vergara, 2006, p. 48).

Segundo (GAUTHIER, 1984, p. 296-297 apud CELLARD, 2008) a pesquisa documental é um método de coleta de dados que elimina, ao menos em parte, a eventualidade de qualquer influência – presença ou intervenção do pesquisador – do conjunto das

interações, acontecimentos ou comportamentos pesquisados, anulando a possibilidade de reação do sujeito à operação de medida.

O uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural. Por esta razão, pode-se considerar o documento escrito como sendo uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais (Cellard, 2008).

Em relação ao questionário, destaca Gil (2010) que se trata este de um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre um determinado tema, “tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” (Gil, 2010, p. 128). Dentre as várias vantagens de uso do questionário como técnica de recolha de dados tem-se o fator custo, já que os seus utilizadores são um público que já tem significativas despesas com os estudos e certamente não poderiam arcar com quantias elevadas para desenvolvimento de suas pesquisas. Neste aspecto financeiro, então, o questionário seria um democratizador da pesquisa, devido ao seu baixo custo, conforme o autor.

Na estruturação do questionário para a realização desta investigação atentou-se às exigências legais da instituição investigada. Portanto, houve a necessidade de submeter previamente os modelos elaborados para avaliação pelo Comitê de Ética em Pesquisa Centro Educacional São Lucas, que, após análise, aprovou a aplicação do inquérito aos Servidores exercentes de cargos técnico-administrativo e Gestores atuantes nos cargos de chefias da Reitoria do IFRO, conforme Parecer Consubstanciado CEP nº 4.140.375. Os formulários estão disponibilizados nos Apêndices I e II.

Após esta fase, os questionários foram elaborados on-line utilizando a ferramenta Google Forms, que permite, de forma gratuita, montar pesquisas com questões abertas ou fechadas. As populações inquiridas da investigação receberam e-mail contendo o TCLE e *link* para acesso aos questionários no Google Forms². Por meio do TCLE, o participante manifestou o seu interesse em participar do estudo, estando ciente dos riscos e benefícios

² Servidores: https://docs.google.com/forms/d/18g_IKtTK86dB-SCuwZeiqviej_aPHAvKDAerle1OQM/prefill.

Gestores: https://docs.google.com/forms/d/1Ic_Rav1pIu1DBOz_jN6NvHv82p3hgN-49De4Ixd6Zh8/prefill.

que a participação implicaria. No corpo do e-mail, antes de clicar no *link* e iniciar o questionário, uma nota introdutória esclareceu as razões da aplicação do mesmo, bem como o objetivo do estudo, com foco em motivar e sensibilizar a participação voluntária dos Servidores e Gestores.

A exemplo do que citam alguns autores como Severino (2007), Gil (2010) e Marconi e Lakatos (2011), é necessário realizar um pré-teste do questionário antes de sua aplicação definitiva.

O pré-teste tem o objetivo de avaliar a clareza e a objetividade do questionário identificando possíveis problemas e erros, permitindo que ajustes sejam efetuados antes de sua efetiva aplicação ao público-alvo da investigação (Severino, 2007; Gil, 2010; Marconi e Lakatos, 2011). Assim, tão logo os inquéritos estejam redigidos, passa-se a seu pré-teste. Muitos pesquisadores descuidam dessa tarefa, mas somente a partir daí é que tais instrumentos estarão validados para o levantamento (Gil, 2010).

A necessidade de assim proceder é porque nem sempre é possível prever todas as dificuldades e problemas decorrentes de uma pesquisa que envolva coleta de dados. Os questionários podem não funcionar; as perguntas serem subjetivas, mal formuladas, ambíguas, de linguagem inacessível; reagirem mal os respondentes ou se mostrarem equívocos, inadvertidamente; a amostra ser inviável (grande ou demorada demais) (Marconi e Lakatos, 2011).

Nesse estudo, o pré-teste somente foi aplicado ao questionário dos Servidores, tendo seguido os seguintes procedimentos: foram convidadas quatro pessoas – que não do público-alvo final – para responderem voluntariamente ao questionário, sendo estes três Servidores da Reitoria e uma pessoa de fora do IFRO. O objetivo foi testar se o número de perguntas e estruturação do questionário causaria algum desconforto aos respondentes, fazendo com que os riscos efetivos fossem os descritos no TCLE. Com as respostas em mãos, procedeu-se à análise dos mesmos, tendo-se concluído pela validade do questionário, autorizando a sua aplicação. A aplicação dos questionários na fase do pré-teste foi online, por meio do envio de *link* aos respondentes, tendo sido realizada no período de 1 a 10 de junho de 2020.

Posteriormente, foi iniciada a fase efetiva da investigação. Seguindo o mesmo fluxo de trabalho, o *link* com o questionário apropriado foi encaminhado via e-mail acompanhado de TCLE com orientações sobre a voluntariedade da participação e necessidade de

consentimento quanto a sua inclusão na pesquisa. O período de disponibilização dos questionários para acesso/resposta foi de 21 de setembro a 2 de outubro de 2020, para os servidores técnico-administrativos; e de 22 a 28 de setembro de 2020, para os Gestores.

O e-mail com o *link* do questionário foi enviado para 118 Servidores da Reitoria (N), sendo que, destes, obtivemos 63 respostas (n), equivalente a 53,39% do total, revelando-se uma amostra significativa. Para os Gestores, o total de respostas foi o mesmo do de envio – oito pessoas receberam o *link* do questionário via e-mail, oito pessoas responderam, representando 100%.

De posse dos resultados, findos esses períodos, os dados obtidos com os questionários foram lançados em planilha do Microsoft Excel, com o auxílio dos gráficos gerados pelo próprio Google Forms. Feito isso, em todas as etapas, foram apresentados os resultados obtidos, embasando-nos por uma análise teórica.

2.7 Caracterização dos Grupos

2.7.1 Servidores

Seguem-se os dados referentes ao perfil sociodemográfico detalhado na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1. Descrição das variáveis sociodemográficas: sexo, faixa etária e nível de escolaridade dos Servidores do IFRO participantes.

Variável	Frequência	
	n	%
Sexo		
Feminino	37	58,7
Masculino	26	41,3
Total	63	100
Faixa etária		
18 a 25	1	1,6
26 a 30	11	17,5
31 a 40	35	55,6
41 a 50	13	20,6
51 a 60	3	4,8
Total	63	100,0
Nível de escolaridade		
Graduação	10	15,9
Pós graduação lato sensu	35	55,6
Mestrado	17	27,0
Doutorado	1	1,6
Total	63	100,0

Fonte: autora

Como pode-se verificar na tabela anterior, 63 Servidores participaram deste estudo, destes 58,7% se e autodeclararam do sexo feminino e 41,3% do sexo masculino. Quanto à faixa etária, a maioria dos respondentes 55,6% tem entre 31 e 40 anos, seguido de indivíduos entre 41 e 50 anos, que corresponderam a 20,6% do total, demonstrando uma população nova e madura, simultaneamente.

Quanto ao nível de escolaridade, 55,6% tem pós-graduação Lato Sensu; 27% (17) tem título de mestre; revelando que a maioria tem formação superior a uma Licenciatura.

Do total de respondentes, a esmagadora maioria (96,8%) ocupava o cargo de técnico administrativo.

Quanto ao setor (no instituto) em que exercem o cargo, a maior porção de Servidores estão alocados nas Pró-Reitorias, correspondendo a 79,4% (50) do total de participantes e os demais, (20,6%) exerciam suas funções na Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), tal como demonstrado na Figura 3.

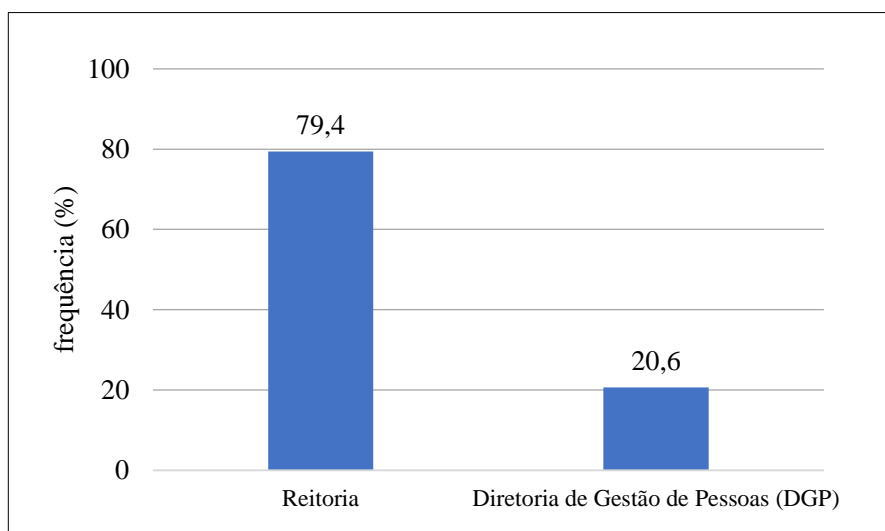


FIGURA 3 – Grupo de Servidores estratificado por setor de exercício de funções.
Fonte: autora

Questionados sobre o tempo de serviço como Servidores no IFRO, a maioria (68,3%) afirmou trabalhar no instituto já por um período que varia entre 4 e 9 anos (Figura 4).

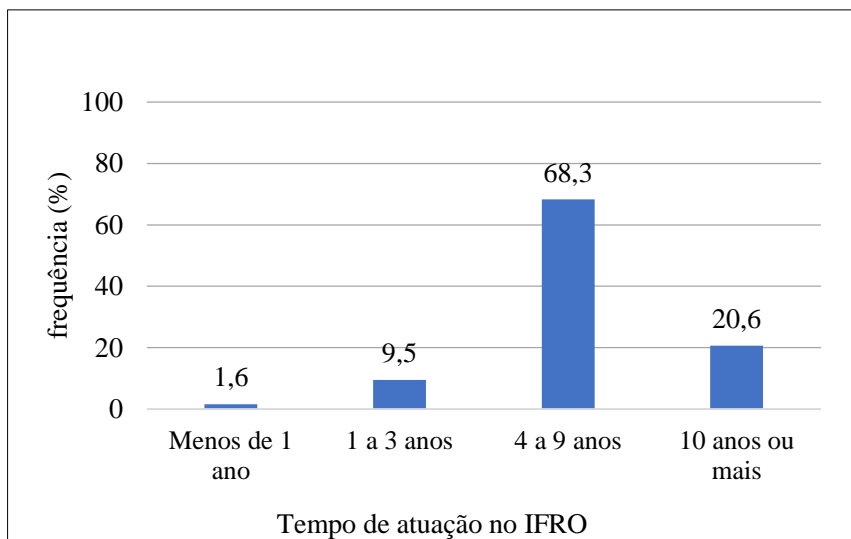


FIGURA 4 – Estratificação de Servidores por tempo de atuação no IFRO.
Fonte: autora

2.7.2 Gestores

Os dados referentes ao perfil sociodemográfico são demonstrados com detalhes na tabela 2. Como se pode ver, no total participaram deste estudo, 8 Gestores (N), sendo a mesma porção de homens e mulheres, quanto à faixa etária, 50,0% (4) tinham entre 31 e 40 anos de idade. Referente ao nível de escolaridade dos Gestores, 37,5% (3) dos respondentes tem pós-graduação Lato Sensu; e outros 37,5% (3) tinham título de mestre; os demais, 25% (2) atingiu um nível acadêmico de doutorado.

Tabela 2. Descrição das variáveis sociodemográficas: sexo, faixa etária e nível de escolaridade dos Gestores do IFRO participantes.

Variável	Frequência	
	n	%
Sexo		
Feminino	4	50,0
Masculino	4	50,0
Total	8	100
Faixa etária		
26 a 30	1	12,5
31 a 40	4	50,0
41 a 50	3	37,5
Total	8	100
Nível de escolaridade		
Pós graduação lato sensu	3	37,5
Mestrado	3	37,5
Doutorado	2	25
Total	8	100

Fonte: autora

Do total de respondentes, 62,5% (5) eram técnicos administrativos em educação e 37,5% (3) docentes. Quanto a função no instituto, a maioria está nas pró-reitorias, correspondendo a 62,5% (5) dos participantes, conforme demonstrado na Figura 5.

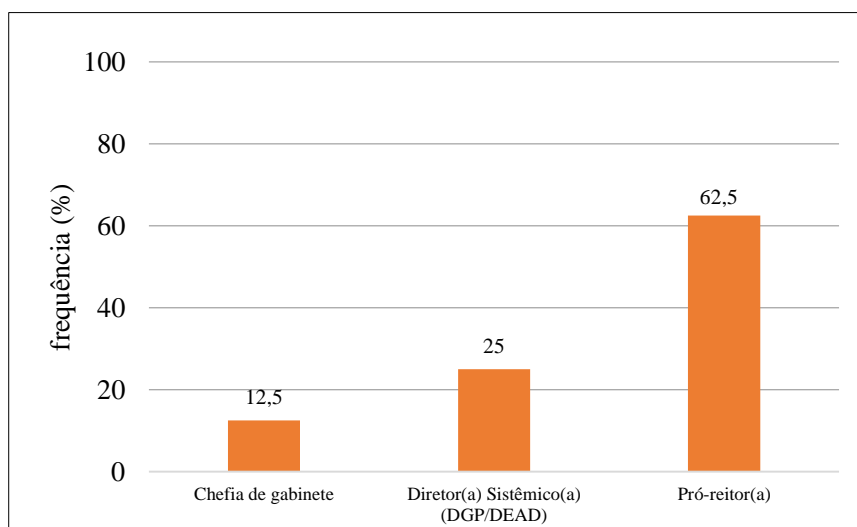


FIGURA 5 – Grupo de Gestores estratificado por função³.
Fonte: autora

Questionados sobre há quanto tempo estão em exercício no IFRO, a maioria (50,0%) respondeu atuar no instituto por um período superior a 10 anos (Figura 6).

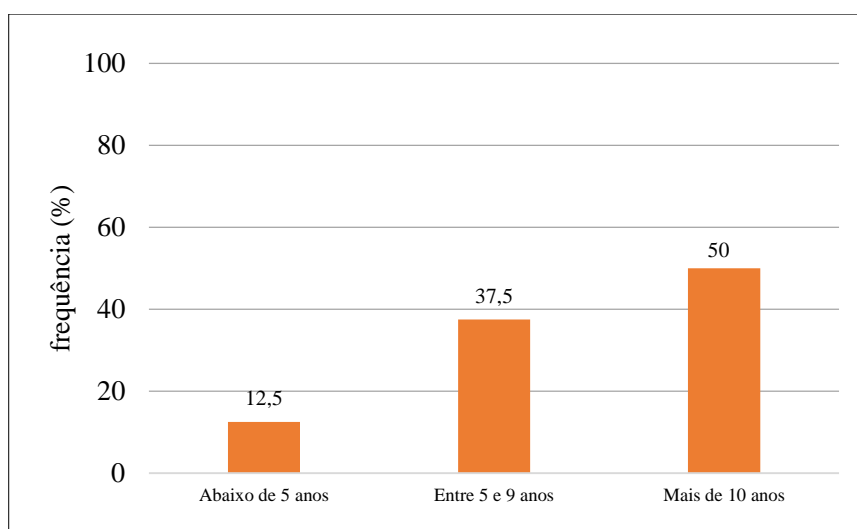


FIGURA 6 – Grupo de Gestores estratificado por tempo de atuação no IFRO.
Fonte: autora.

³ Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP); Gabinete do Reitor (CGAB); Pró-Reitoria de Administração (PROAD); Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN); Pró-Reitoria de Ensino (PROEN); Pró-Reitoria de Extensão (PROEX); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP).

CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1 Introdução

Para proporcionar melhor visualização dos resultados, serão os mesmos organizados em três momentos: no primeiro serão trazidos dados dos Servidores; em seguida seguida dos Gestores; e em um terceiro momento serão comparadas as opiniões sobre eficiência, a eficácia e a efetividade do investimento em capacitações de Servidores feitos pela Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO.

3.2 Dados sobre Treinamentos/Capacitação na Visão do Servidor

Partindo para os questionamentos específicos sobre participação em treinamento/capacitação, verificou-se que 96,8% (61) do total de respondentes informaram já ter participado de algum curso (Figura 7).

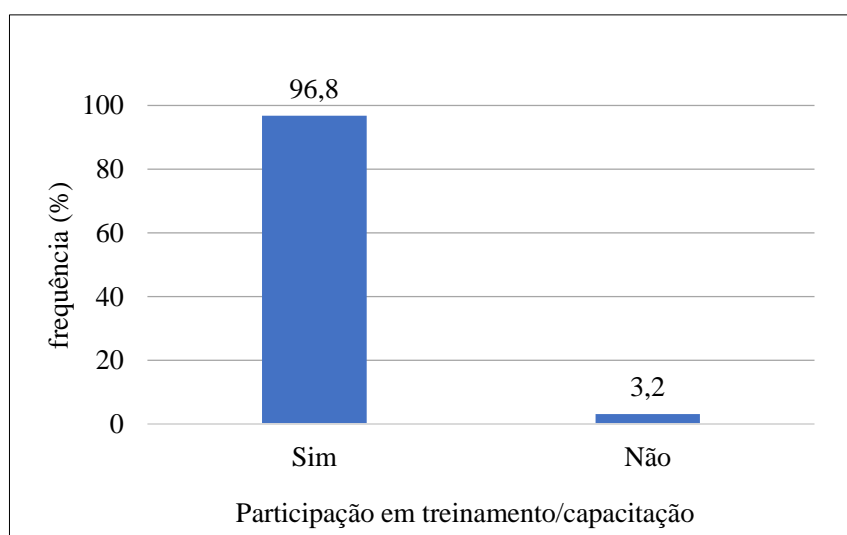


FIGURA 7 – Descrição do quantitativo de Servidores que participaram de treinamentos/capacitações ofertados pelo IFRO.

Fonte: autora

Os participantes foram questionados sobre a frequência com que participaram de treinamentos/capacitações oferecidos pelo IFRO, considerando um período de 4 anos anteriores a esta pesquisa. A maioria porção, 55,9% (35) dos Servidores participaram de eventos do gênero de forma anual e apenas 6,3% dos respondentes não souberam responder (Figura 8).

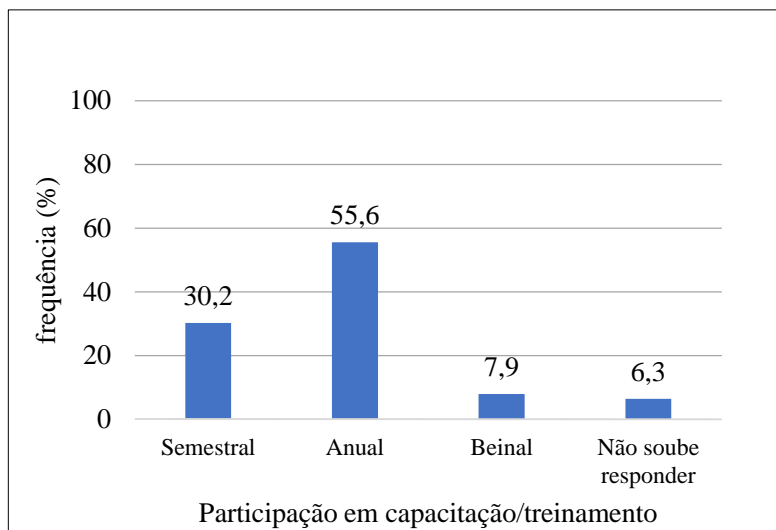


FIGURA 8 – Descrição da frequência em que os Servidores participaram de treinamentos/capacitações oferecidos pelo IFRO, nos últimos 4 anos
 Fonte: autora

Acerca da quantidade de treinamentos/capacitações realizados pelos Servidores, que direta ou indiretamente tenham sido ofertados pelo IFRO, a maior porção dos participantes, 52,4% (33) informou que realizou entre 4 e 10 cursos (Figura 9).

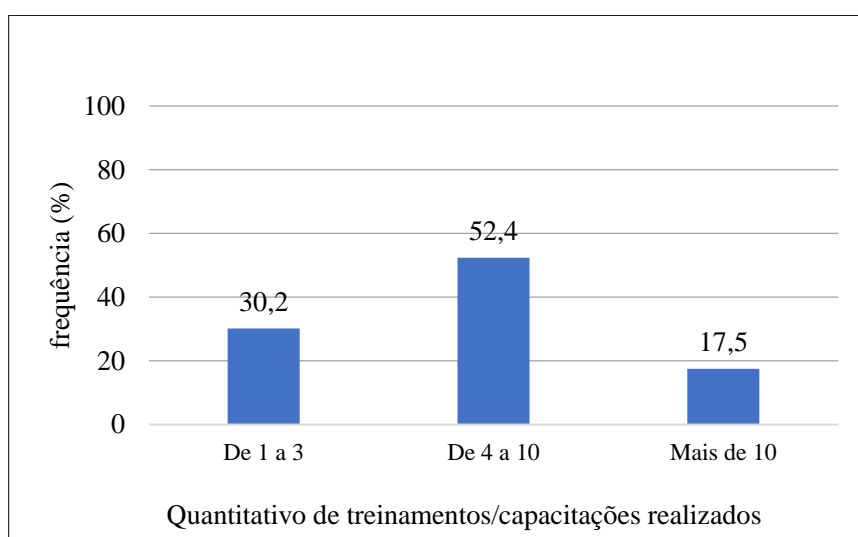


FIGURA 9 – Percentagem de treinamentos/capacitações realizados pelos Servidores, que direta ou indiretamente tenham sido ofertados pelo IFRO
 Fonte: autora

Outra questão levantada, foi sobre o quanto os gestores incentivava a participação em Treinamentos/Capacitações por meio do IFRO. A maioria dos respondentes, 81,0% (28,6% + 52,4%) afirmou que o nível de incentivo era frequente e considerou que “sempre” ou “quase sempre” recebiam estímulo do Gestor para a participação (Figura 10).

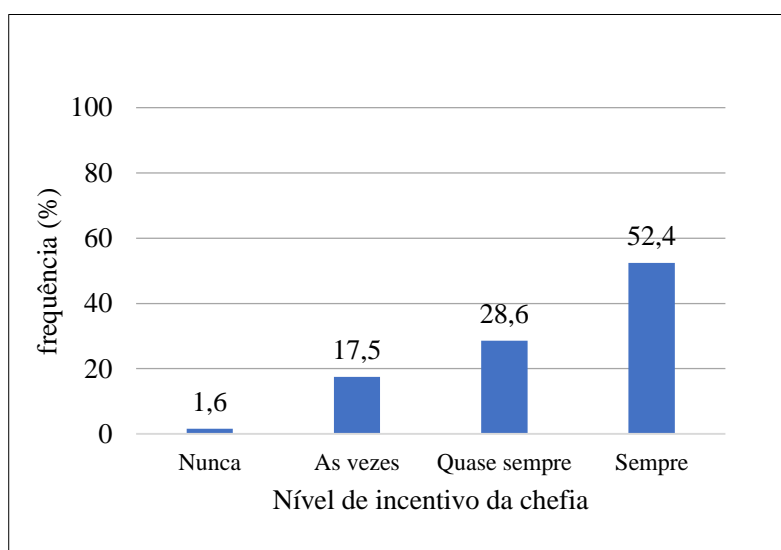


FIGURA 10 – Descrição do nível de incentivo do gestor para participação dos Servidores em treinamentos/capacitações ofertados direta ou indiretamente pelo IFRO

Fonte: autora

A informação expressa na representação gráfica acima demonstra que os Servidores são sensíveis aos esforços dos Gestores. Conforme demonstrado anteriormente, os Gestores utilizam o diálogo e uma gestão participativa como meios de incentivar sua equipe a participar das capacitações ofertadas, estando alinhados com uma gestão focada em pessoas conforme ressaltado por Lourenço (2015).

Em relação ao custeio, pelo IFRO, de algum treinamento/capacitação do qual o respondente teria participado ou estaria participando, ministrado por outra instituição, 96,8% (61) respondeu que recebeu recurso financeiro, que o instituto custeou o curso, contra 3,2% (2) que afirmou ter arcado com as despesas (Figura 11).

Esses resultados estão de acordo com a visão do Gestor, que coloca como um dos pilares da Política de Capacitação do IFRO, os incentivos financeiros ofertados, que, em conjunto com a possibilidade de progressão de carreira e salário, são essenciais para viabilizar os programas de capacitação.

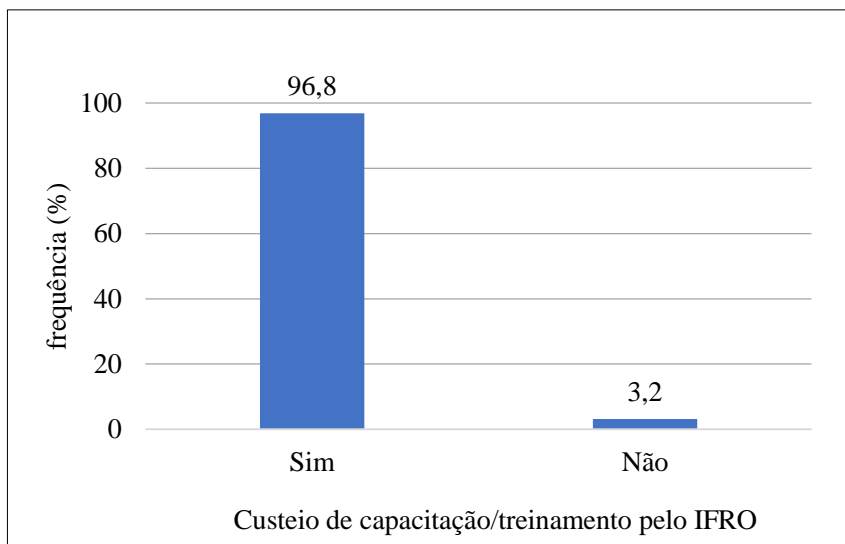


FIGURA 11 – Descrição da declaração dos Servidores quanto ao custeio de treinamentos/capacitações pelo IFRO, quando realizados por outras instituições
 Fonte: autora

Os Servidores também apontaram de forma descritiva, os impactos pessoais gerados pela última capacitação/treinamento em que participaram. Os resultados foram compilados na nuvem de palavras demonstrada na Figura 12, onde as palavras demonstradas em fontes com tamanho maior foram as mais citadas nos discursos dos respondentes. Desta forma, as palavras citadas com mais frequência pelos participantes foram: melhoria, acessibilidade, projetos, redes, ambiente, celeridade, Elaboração, desenvolvimentos, rendimento, engajamentos e outros.



FIGURA 12 – Descrição dos impactos gerados nos Servidores de forma pessoal, após participação em treinamento/capacitação.
 Fonte: autora

Ao serem questionados sobre quem seria o principal responsável pela realização prática do que aprendeu nessa capacitação ou treinamento, a maioria dos respondentes, 34,9% citou a chefia imediata, seguida por reitoria, 27%; e, por último o próprio servidor como viabilizador (11,1%), dados demonstrados na Figura 13.

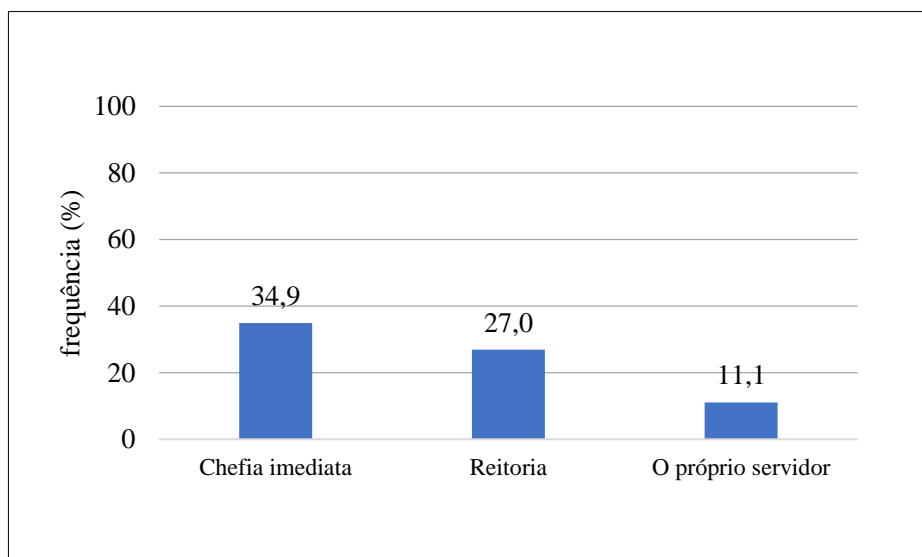


FIGURA 13 – Descrição da opinião dos Servidores sobre quem era o principal responsável por oportunizar que se realize na prática o que aprendeu nessa capacitação ou treinamento.

Fonte: autora

No IFRO, é visualizado que o programa de treinamentos é uma realidade, estando devidamente implantado no Instituto. Fica evidente ainda, que o servidor atribui ao gestor a responsabilidade de promover e de favorecer a aplicação de conhecimentos.

O desenvolvimento de pessoas tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, capacidade produtiva e explorar novas habilidades, maximizando o desempenho profissional e motivando o colaborador (Isidro-Filho, Aquino, 2010).

Sobre isso, fica claro que o desenvolvimento de pessoas é uma importante atividade do gestor, que deve incluir entre suas competências, administração no desenvolvimento organizacional. Dutra (2009) friza que o desenvolvimento organizacional está diretamente relacionado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas.

Para finalizar esta etapa, segue uma tabela resumo das principais respostas dadas pelos Servidores as questões levantadas no questionário:

Tabela 3. Principais respostas dadas pelos Servidores às questões levantadas no questionário

Questões	Principais respostas dadas pelos Servidores
Você já participou de algum Treinamento/Capacitação nesse período que está em exercício na Reitoria?	96,8% informaram ter participado de algum curso.
Nestes últimos quatro anos, com qual frequência média você tem participado de Treinamentos/Capacitações oferecidos pelo IFRO?	55,9% de forma anual 30,2% semestralmente
Qual a quantidade de Treinamentos/Capacitações que você já realizou por meio do IFRO?	52,4% realizou entre 4 e 10 cursos 30,2% de 1 a 3
Sua chefia incentiva você a participar de Treinamentos/Capacitações por meio do IFRO?	81% classificaram como sempre ou quase sempre
O IFRO já custeou algum Treinamento/Capacitação do qual você participou ou esteja participando, ministrado por outra instituição?	96,8% respondeu que sim
Considerando os itens abaixo descritos, indique qual (ais) o(s) impacto(s) percebido(s) após a realização de um Treinamento/Capacitação oportunizado pelo IFRO? (Pode ser mais de uma resposta)	Melhoria, acessibilidade, projetos, redes, celeridade, elaboração, desenvolvimento, rendimento, engajamentos e outros.
Quem é o principal responsável por oportunizar que se realize na prática o que aprendeu nessa capacitação ou treinamento?	34,9% chefia imediata 27% reitoria

Fonte: autora

3.3 Dados sobre Treinamentos/Capacitação na Visão do Gestor

Antes de passarmos aos resultados obtidos, gostaríamos de deixar aqui alguma explicação sobre as perspectivas da capacitação aos “olhos” dos respectivos Gestores. Desta forma segue uma breve análise.

No processo de globalização do mundo, questões econômicas, tecnológicas e de comunicações tem ganhado enfoque e modificado a gestão administrativa das empresas (Fisher, 2008). Contudo, mesmo diante da intensificação tecnológica, as pessoas não foram substituídas, pelo contrário, assumiram papel de destaque em organizações.

O mundo moderno aumentou a complexidade das relações e exigiu maiores competências, sendo necessário recursos humanos diferenciados, voltados para uma linha de pensamento estratégica (Longenecker et al, 2005). Portanto, as ideias de melhoria e a inclusão de máquinas no ambiente de trabalho elevaram a necessidade de profissionais qualificados, adequados a transformação do mundo corporativo (Fisher, 2008).

No cenário atual, a tendência é que o investimento em pessoas seja priorizado, justamente para antever as novas demandas que vem surgindo a passos céleres. Uma organização direcionada para uma visão estratégica precisa indentificar os conhecimentos que afetam a sua produção como um todo e diante disto alinhar a equipe para atuar de forma satisfatória (Lourenço, 2015).

Analisando o setor público, fica evidente que as mudanças corporativas também atingiram este setor econômico e isto pode ser visualizado ao descrever o princípio da eficiência. Conforme já exposto, o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional com o intuito de obter resultados positivos ao serviço público, atendendo as necessidades coletivas (Di Pietro, 2016).

Neste cenário, a gestão pública deve acontecer de forma dinâmica, atendendo as necessidades da coletividade, que está inserida em mundo globalizado. Neste intervem, as instituições públicas também devem exercer a sua gestão de forma estratégica, tal como ocorre no mundo corporativo, priorizando a qualificação dos seus recursos humanos.

Já está claro que a gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública. Portanto, planejar e executar mecanismos para desenvolvimento e capacitação dos Servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e atendimento à população é uma tarefa do Gestor.

Sobre isso Bergue (2014) concorda que seja necessário um esforço orientado para o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, atendendo as necessidades e condições do ambiente de trabalho; mas, alerta que se deve conhecer e seguir os ditames constitucionais e legais.

Pensando nisso, foi questionado se os Gestores do IFRO conheciam a política de capacitação e qualificação de Servidores (pergunta 1). Os respondentes reportaram que conheciam a política, ao menos de forma razoável e expressaram isto em seu discurso:

“Conheço razoavelmente a política de capacitação e de qualificação, através das resoluções e portarias que regulamentam o tema. ”

“Tenho conhecimento da legislação aplicável, tanto interna como externa; conheço e faço a gestão da disponibilidade orçamentária destinada para essa finalidade, anualmente; conheço e conduzo a instrução processual para contratação, quando necessário, dos serviços necessários para efetivar as capacitações e qualificações no âmbito do IFRO; conheço e participo do processo de elaboração do atual PDP e, antigo PAC da Reitoria. ”

“É uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para a Administração Pública que tem como objetivo melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão e promover eficiência as Instituições. ”

“Conheço a política institucional”

“Tudo! Conhecia como professor, por ser me oportunizado participar das capacitações, por meio do PAC (plano anual de capacitação) desenvolvido no âmbito do campus. E hoje por estar na gestão, tenho que conhecer ainda mais, por participar da execução desta na instituição, um exemplo é na elaboração do PDP (Plano de Desenvolvimento de Pessoal). ”

Fica claro o conhecimento dos Gestores a respeito da política, uma vez que a qualificação profissional é uma das faces da gestão. Sobre isso, os participantes frisaram os avanços da política de capacitação no que refere ao incentivo a qualificação dos Servidores.

“A Instituição possui instrumentos próprios para regulamentar e fomentar as capacitações e qualificações, tais como, a Política de Afastamento (que inclui a publicação dos editais de afastamento) e o Programa de Institucional de Qualificação (que inclui auxílios). A instituição executa diversos termos de cooperação e parceria para oferta de mestrado e doutorado, chegando a trabalhar paralelamente com 11 parcerias. A instituição publica anualmente editais de participação em eventos e mobilidade para Servidores. Os acordos de parceria internacional têm ações destinadas a capacitação de Servidores, através de curso de mestrado (IPP), mobilidade (IPP, IPB) e para pesquisa (BIRA-IASB). ”

“Quanto a qualificação, a instituição possibilita ao Servidor (independente de ser técnico ou docente) a participação em programas de aperfeiçoamento, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado. ”

“Acompanho a Política de Capacitação do IFRO desde que ingressei na instituição e já participei de diversos eventos e em diversos formatos de capacitações. Um grande avanço foi a instituição da Política de Qualificação que proporciona acesso a mestrado e doutorados aos Servidores, permitindo o gerenciamento e transparência nas condições de vagas do quadro de pessoal que podem estar em afastamento para pós-graduação (sic). ”

Com base nos trechos transcritos, fica claro que o Instituto adotou instrumentos que ofertassem e viabilizassem a participação de Servidores em programas de qualificação profissional. Atendendo o nicho de atuação, o IFRO regulamentou e fomentou programas, ofereceu auxílios e possibilitou o afastamento remunerado de Servidores, por tempo

determinado, para o desenvolvimento de atividades de educação, pesquisa e qualificação profissional.

Outro ponto importante dos discursos foram os motivos que os Gestores pontuavam como essenciais para que os Servidores participassem de programas de qualificação, temática da pergunta 2. Seguem alguns trechos transcritos:

“Aprender nos procedimentos para execução das atividades bem como evolução e funcional”.

“A possibilidade de se qualificar na sua área de conhecimento e atuação. Um dos principais fatores é a possibilidade de progressão, contudo, identifiquei outros como a busca de conhecimento, habilidades e competências específicas para o exercício das atividades do setor, bem como a aquisição de conhecimentos que satisfazem os interesses pessoais de cada Servidor.”

“A necessidade de conhecimento para melhor desempenho das atividades de sua responsabilidade e/ou de atualização e aprimoramento quanto a procedimentos e normas existentes.

A aquisição de conhecimento e habilidades, além da possibilidade de aprender e aumentar a rede de contatos na área profissional

Os discursos demonstram que o desejo do Servidor em exercer as atividades com eficiência e de progredir profissionalmente, são facilmente perceptíveis pelos Gestores. Mas o que chama atenção é a ênfase dada sobre a progressão de cargo, carreira e salário:

“Realizar capacitações que contribuam com a prática que realizam. Qualificação profissional; desenvolvimento pessoal; melhoria no desempenho profissional; retribuição financeira.

- 1) A retribuição por titulação (financeiro);
- 2) Oferta de oportunidades pelo IFRO;
- 3) Apoio da Instituição como, horário, afastamento e auxílios para cursar um treinamento/capacitação;
- 4) Projeção na carreira.”

Com base nos trechos, fica claro que mesmo se tratando de um setor público, os ditames financeiros também são priorizados, semelhante ao que acontece em empresas privadas. Desta forma, o IFRO apresenta importante vantagem, pois possui uma política estruturada que prevê incentivos como progressão de carreira e salário, incentivando os Servidores a participarem dos programas de qualificação e, conseqüentemente, resultado na melhoria da produção funcional.

Avançando neste assunto, agora seguem análises sobre as respostas à pergunta 3 do questionário destinado aos Gestores que indaga o seguinte: A forma como é realizado o

planejamento das capacitações dos Servidores técnico-administrativos no seu setor lhe parece eficiente? Sobre isto, os Gestores evidenciam que planejam as capacitações dos Servidores e consideram satisfatórios os mecanismos utilizados para estabelecer uma agenda anual. Além disto, os Gestores pontuam a importância de uma gestão participativa:

“Sim, pois é possível a chefia indicar cursos para os membros da sua equipe de acordo com o setor que ele atua, bem como, é permitido ao Servidor optar por cursos que irão melhorar a sua atuação profissional.”

“Sim, realizamos de modo participativo, priorizando, não apenas as necessidades do setor e institucional, mas, também, os interesses e as habilidades dos Servidores.”

“Sim. A capacitação é escolhida a partir da necessidade do setor, considerando as competências que o Servidor precisa desenvolver para melhor atender as demandas institucionais.”

No entanto, apesar de considerarem satisfatório, ainda assim pontuam que é extremamente necessário que sejam realizadas melhorias no Programa de Capacitação:

“É eficiente, mas pode ser melhorado. Acredito que a reestruturação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), através do Decreto nº 9.991/19, vai contribuir para esse aperfeiçoamento no processo de planejamento.”

É eficiente, mas deve melhorar com: 1) reforço o alinhamento entre as entregas do setor e as capacitações; 2) alinhar as capacitações com ações/demandas futuras da Instituição, antecipar a capacitação do corpo técnico para atender uma demanda futura, planejamento mais eficiente. 3) há liberdade para o Servidor identificar capacitações que desejam executar, portanto, é necessária melhor orientação para que sejam escolhidos cursos dentro do itinerário formativo do Servidor e de entregas do setor. 4) A alta rotatividade dos Servidores do setor interfere na eficiência da capacitação, pois obriga reiniciar o treinamento, aumentando o tempo para resultados e entregas planejados. “

“Sim. Entretanto deveria ser criado um banco de talentos, onde poderia ser verificado quem está capacitado em determinado assunto.”

Analisando os trechos, os Gestores deram ênfase na reestruturação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo decreto Decreto nº 9.991/2019, que regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990, quanto a licenças e afastamentos. Explicando a referência realizada, refere-se ao fato de o novo decreto 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.

O decreto estabelece alterações quanto a regras de concessão de licenças e afastamentos para Servidores, determina novas orientações aos Gestores para elaboração de ações de desenvolvimento, aprimorando a gestão pública com base em boas práticas do mercado de trabalho.

Por conseguinte, evoluindo na apresentação e análises de resultados, os Gestores foram questionados sobre a frequência com que os Servidores subordinados solicitavam capacitações, questionamento levantado na pergunta 4. Do total, 75%, responderam “quase sempre”; 12,5%, “sempre”; o que se revela muito significativo. Todos avaliaram como positiva a frequência com que os Servidores demandavam novos programas de qualificação:

“Avalio que é a ideal dadas as necessidades de qualificação que se apresentam de modo bastante rotineiro em virtude das demandas por novas habilidades requeridas para o bom desempenho das funções. ”

“Positiva, já que demonstra o interesse da equipe na busca de conhecimento para melhoria das atividades. ”

“Adequada, são Servidores com considerável tempo de serviço e já passaram por outros eventos de capacitação, portanto, já preencheram diversas lacunas de conhecimento necessárias para o desempenho das funções. ”

Os Gestores também foram questionados se ouviam os Servidores, para então planejar a agenda e implementar programas de qualificação, conforme as necessidades expostas pela equipe.

Neste contexto, 62,5% (5), declararam que na maioria das vezes ouvem as sugestões dos seus subordinados antes de planejar as capacitações; 25% (2) disseram que ouvem sempre ou quase sempre; podendo considerar-se muito positivo.

Ainda sobre isso, inquiriu-se quais eram os itens mais pontuados pelos subordinados e que eram levados em consideração pelo Gestor ao planejar capacitações/treinamentos. Neste aspecto, os Gestores unanimemente responderam que ouvem a sua equipe em relação a tema, carga horária e custo. Mas, nem todos consultam seus subordinados ao selecionar horários e períodos para realização e ao definir qual o perfil ou profissional ministrante, conforme demonstrado na Figura 14.

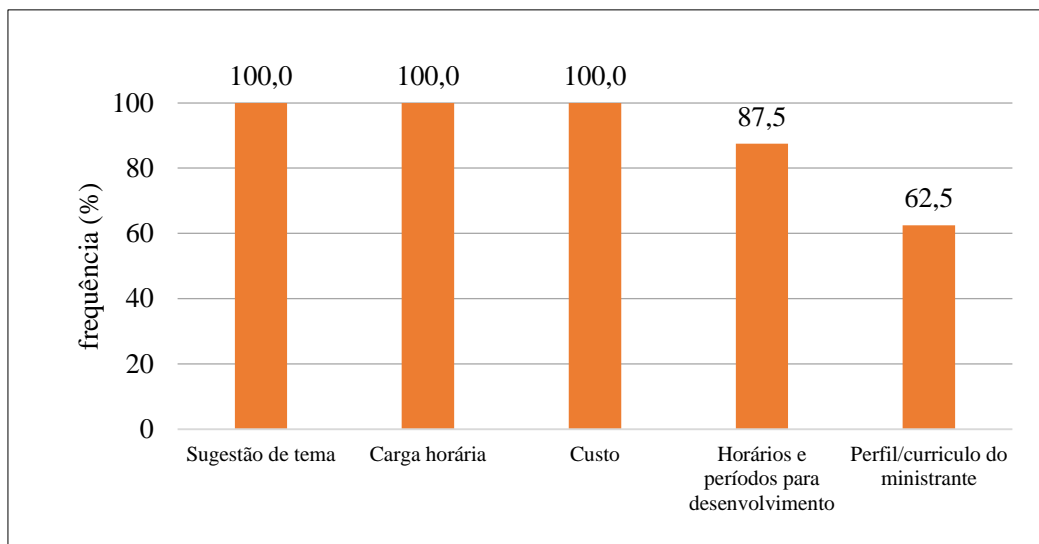


FIGURA 14 – Oitiva dos Servidores sobre aspectos a serem ponderados na tomada de decisão de realização de Treinamentos/Capacitações
Fonte: autora

Em relação a uma possível resistência dos Servidores subordinados, em participar dos Treinamentos/Capacitações oportunizados pela Reitoria, 62,5% (5) reponderam nunca ter havido esse tipo de situação. Em contrapartida, 37,5% (3) afirmaram que ela ocorre em alguns momentos, em razão de o servidor não querer direcionar-se para outra atividade ou diante da impossibilidade de aplicar os novos conhecimentos adquiridos (Figura 15).

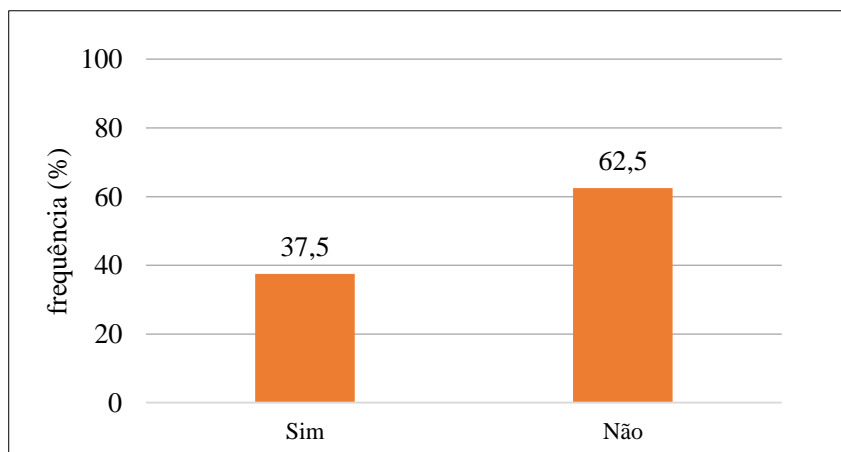


FIGURA 15 – Possível resistência dos Servidores subordinados ao responderem em participar dos Treinamentos/Capacitações oportunizados pela Reitoria.
Fonte: autora

Dentro da linha de raciocínio sobre resistência, os Gestores foram questionados sobre a forma com que, enquanto exercente de função de chefia, incentivam os Servidores

subordinados a participarem dos treinamentos/capacitações, as respostas obtidas foram as seguintes:

“Apresentando as oportunidades de capacitação em Company e orientando a inscrição nos editais para esta finalidade”

“Indicando cursos; divulgando o PAC/PDP; questionando os que não preencheram a planilha e sugerindo que a preencham, mostrando o benefício para ele e para a instituição. ”

“Pela conscientização de que a qualificação constante melhora o desempenho, estimula a qualidade dos serviços prestados, proporciona maior eficiência e menos retrabalho. ”

“Disseminando a importância e a necessidade do aprimoramento mútuo de competências; viabilizando tempo na carga horária de trabalho e recursos para capacitação; elaborando o PDP da PROAD. Além disso, a área da administração, por si só exige capacitações, devido as frequentes alterações na legislação correlata. ”

“No Plano de trabalho para implantação de ações (principalmente novas ações) incentivo que sejam inseridos treinamentos/capacitações para mitigar problemas e buscar soluções e garantir maior efetividade e sucesso na ação a ser executada. Readequando horários e o trabalho para liberar o Servidor durante a capacitação. Consultando e solicitando sugestões de treinamentos/capacitações para preenchimento do planejamento anual. ”

“Mostrando a importância da capacitação constante. ”

“Divulgando as oportunidades; estimulando a participação; liberando o Servidor para participação. ”

“Planejar em parceria com o colaborar sobre as necessidades de capacitação é a chave para o engajamento. O envolvimento possibilita uma melhor adequação da necessidade de capacitação. ”

Os trechos dos discursos supracitados demonstram que, se antes a fidelidade e a dedicação dos funcionários à organização eram baseadas na imposição e em decisões verticais, atualmente a gestão de talentos, se dá principalmente através do incentivo e motivação da equipe por parte do Gestor, criando um senso comum de que os objetivos da empresa devem ser os mesmos do profissional. Sobre isso, as palavras de Lourenço (2015) reforçam estas considerações ao abordar que o Gestor de uma organização estará gerenciando pessoas o tempo todo.

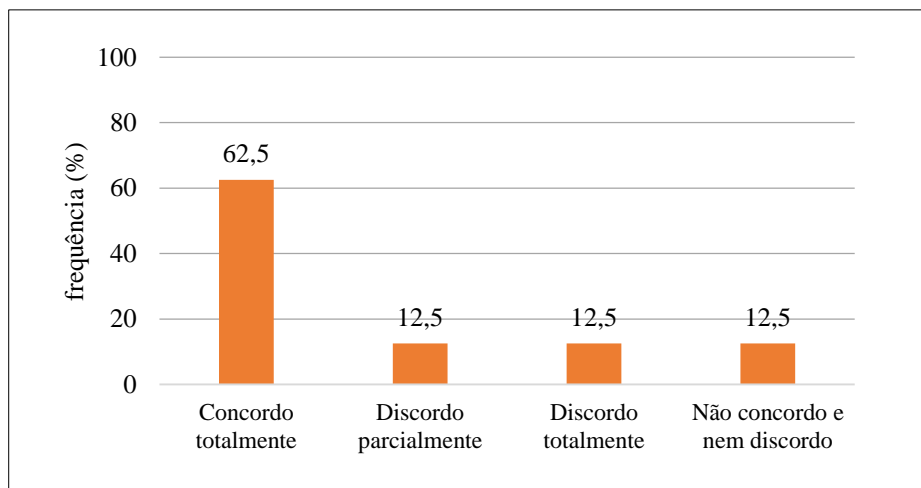


FIGURA 16 – Opinião dos Gestores sobre o cumprimento de grade curricular mínima de cursos e treinamentos sobre gestão como pré-requisito para a posse de um Servidor em cargo que abranja o gerenciamento de equipes.

Fonte: autora

Por fim, sobre a necessidade de se estipular o cumprimento de uma grade curricular mínima de “cursos e treinamentos sobre gestão” como pré-requisito para a posse de um Servidor, em cargo que envolva o gerenciamento de equipes, mais da metade (62,5%) (5) responderam que concordam totalmente com a afirmação. Quanto aos demais discordaram ou não se pronunciaram a respeito (dados descritos na figura 16).

Finalizando as discussões sobre os Gestores, os mesmos demonstraram que conheciam a política, pelo menos de forma razoável, e que estavam sensíveis a necessidade de investir em qualificação. Desta forma, em resposta aos instrumentos de oferta e viabilização ofertados pelo instituto para a participação de Servidores em programas de qualificação profissional, os Gestores direcionaram sua gestão para este nicho da administração.

Analisando os discursos, é possível perceber que todos os Gestores perceberam a necessidade de reestruturar os programas de capacitação e avaliam a reestruturação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) – instituída pelo decreto Decreto nº 9.991/2019, que regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990, quanto a licenças e afastamentos – como essencial para a continuidade e sucesso do programa.

Avaliando de forma pontual, sobre a relação Servidor e Gestor, os Gestores percebem a importância de exercer uma gestão participativa e de incluir as demandas vindas dos Servidores no programa.

Finalizando esta etapa, segue uma tabela resumo das principais respostas dadas pelos Gestores as questões levantadas no questionário:

Tabela 4. Resumo das principais respostas dadas pelos Gestores às questões

Questões	Principais respostas dadas pelos Gestores
O que você conhece sobre Política de Capacitação e Qualificação de servidores?	Conhecem razoavelmente a política de capacitação e de qualificação, através das resoluções e portarias que regulamentam o tema
Para você, o que mais motiva os servidores da Reitoria a realizarem treinamentos/capacitações?	A retribuição por titulação (financeiro); Oferta de oportunidades pelo IFRO; Apoio da Instituição como, horário, afastamento e auxílios para cursar um treinamento/capacitação; Projeção na carreira.
A forma como é realizado o planejamento das capacitações dos servidores técnico-administrativos no seu setor lhe parece eficiente?	É eficiente, mas pode ser melhorado através da reestruturação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)
Com que frequência os servidores subordinados solicitam capacitações à sua chefia?	75%, “quase sempre”; 12,5%, “sempre”
Como você avalia essa frequência?	100% como satisfatória
Antes de decidir quais os treinamentos/capacitações que serão realizados pela sua equipe, os servidores são ouvidos quanto a:	100% ouvem sobre carga horária, sugestão do tema e custos 87,5% sobre horários/períodos dos treinamentos/capacitações 62,5% sobre perfil/currículo do ministrante
Considera haver resistência dos servidores subordinados a você em participar dos Treinamentos/Capacitações oportunizados pela Reitoria?	62,5% disseram nunca haver resistência 37,5% afirmaram que ocorre algumas vezes
Você considera que o cumprimento de uma grade curricular mínima de cursos e treinamentos sobre Gestão deveria ser um pré-requisito para a posse de um servidor em cargo que envolva o gerenciamento de equipes?	62,5% concordaram totalmente

Fonte: autora.

3.4 Impactos apontados por Servidores *versus* Gestores

O questionário dos Servidores detinha algumas questões que versavam indagações comuns ao questionário dos Gestores. Isso foi propositado para averiguar se as suas

opiniões divergiam ou convergiam acerca dessas situações. Assim, decidiu-se apresentar aqui uma comparação entre as respostas dos dois públicos-alvo.

Foi perguntado o seu nível de concordância com a frase “Os Servidores da Reitoria do IFRO estão satisfeitos com a forma como é realizado e executado o planejamento anual de capacitações” (dados demonstrados na figura 10 referente às respostas dos Servidores na questão 6 do questionário; e pelos Gestores na questão 9). Sobre este assunto, a maioria dos Gestores (75%) e Servidores (52,4%) concordaram parcialmente com a afirmação, demonstrando que o nível de satisfação dos Servidores é inferior ao esperado pelos responsáveis pelas capacitações, os Gestores. Isso demonstra a necessidade de reavaliar e melhorar alguns processos para que os Servidores se mantenham mais satisfeitos com o Programa de Capacitação/Treinamento (dados descritos na Figura 17).

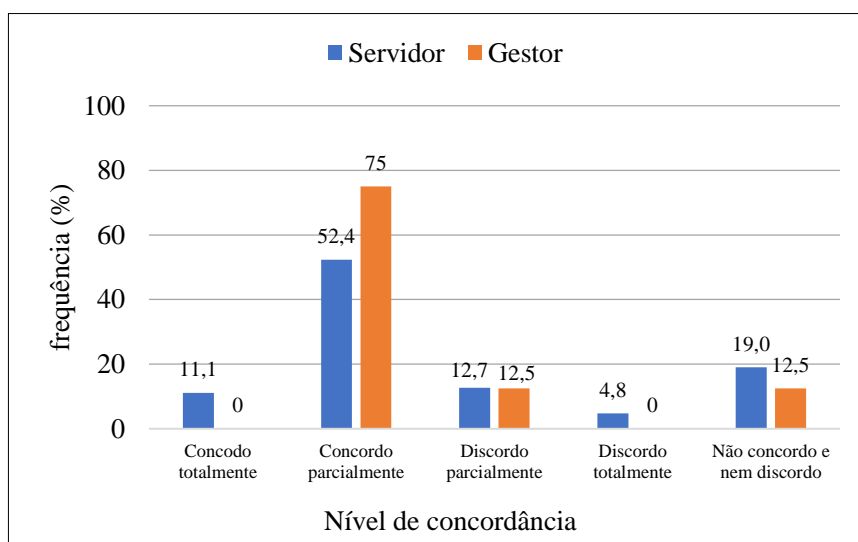


FIGURA 17 – Descrição do nível de concordância com a afirmação “Os Servidores da Reitoria do IFRO estão satisfeitos com a forma como é realizado e executado o planejamento anual de capacitações”, indicado por Servidor e Gestor.

Fonte: autora

Outro ponto importante, referiu-se ao *feedback* da instituição em relação as capacitações, e aqui foram apresentadas várias hipóteses de resposta, podendo ser apontadas mais do que uma em simultâneo.

Os participantes foram inquiridos sobre quais os impactos percebidos nos servidores após a realização de um treinamento/capacitação? (Pergunta 7 do questionário dos Servidores e pergunta 10 no dos Gestores). Como é possível visualizar na Figura 18, a maioria, 76,2%

(48) dos Servidores e 75% (6) dos Gestores informaram que após o treinamento oportunizado pelo IFRO, aperceberam-se de “maior motivação e engajamento do profissional”; percentagens muito semelhantes (66,7% (42) dos Servidores e 62,5% (5) dos Gestores) concordaram haver “aumento da produtividade”.

Porém, houve discordância de opiniões em relação a “melhora nas relações interpessoais” – mais valorizado pelos Gestores (62,5% contra 44% de Servidores) – e “melhora da reputação e imagem da instituição no mercado”, mais pontuado pelos Servidores (33% contra apenas 12,5% dos Gestores).

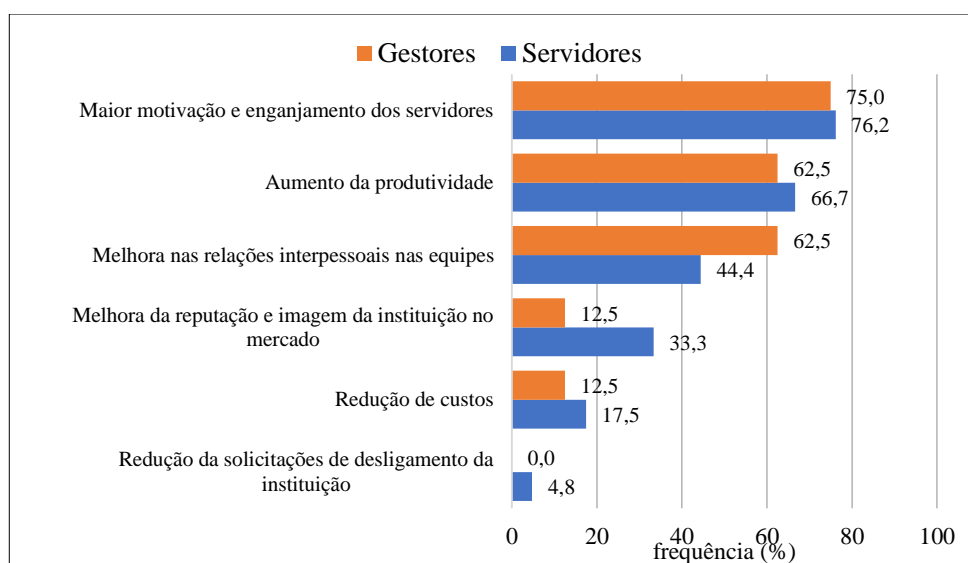


FIGURA 18 – Descrição dos impactos positivos gerados após participação em treinamento/capacitação”, estratificado por Servidor e Gestor.

Fonte: autora

Sobre as discordâncias, possivelmente a visão do Gestor referente a obter como ganhos, a melhoria do trabalho de equipe parta de uma visão mais generalista dos processos. A gestão no IFRO está alinhada com a metologia PCDA, que conforme define Quinquilo (2002) visa auxiliar no diagnóstico e no prognóstico de problemas nas organizações. Desta forma, o ciclo PDCA viabiliza que Gestores promovam melhorias contínuas em seus processos (Alves, 2015).

Referente ao fato de que a maioria dos Servidores referem a melhora da reputação e imagem da instituição no mercado como ponto positivo e o mesmo não é citado pelos Gestores, representa uma preocupação na perspectiva da investigadora.

Pessoa (2011) pontua que a adoção do ciclo PDCA traz diversos benefícios relacionados aos processos administrativos, mas também dá ênfase em sua utilização com objetivo de melhorar a imagem organizacional, que representa um ponto importante para criar uma organização que seja referência no segmento.

Desta forma, a imagem institucional deve ser uma preocupação dos Gestores, que são quem estão a frente da instituição e que representam a personificação da organização.

Na última questão, comum aos dois questionários, apresentavam-se eventuais impactos negativos na execução dos Treinamentos/Capacitações na Reitoria do IFRO e perguntava-se a opinião dos inquiridos sobre a sua existência. Os resultados são descritos no gráfico 19 e os itens citados com mais frequência pelos Servidores foram: a ausência de banco de talentos citado por 47,6% (30) e pouca disponibilidade de recursos financeiros, por 46,0% (29). Quanto aos Gestores, as dificuldades mais citadas foram: falta de avaliação de resultados, 75,0% (6); e, dificuldade de liberação para participar, citado por 62,5% (5).

As respostas refletem preocupações diferentes, por um lado o Gestor salienta a dificuldade em avaliar os resultados, uma vez que a mensuração destes é um importante indicador de Gestão de Recursos Humanos. Por outro lado, o foco do Servidor está na ausência de um banco de talentos, reflexo de uma subutilização de mão-de-obra qualificada, uma vez que ao se capacitar, o mesmo espera poder galgar novos caminhos dentro da instituição.

Para atender ambas as demandas, seria necessário um diálogo aberto entre os dois públicos com objetivo de reavaliar e propor melhorias aos processos, aumentando assim o nível de satisfação de ambos ao preencher as lacunas identificadas no Programa de Capacitação/Treinamento.

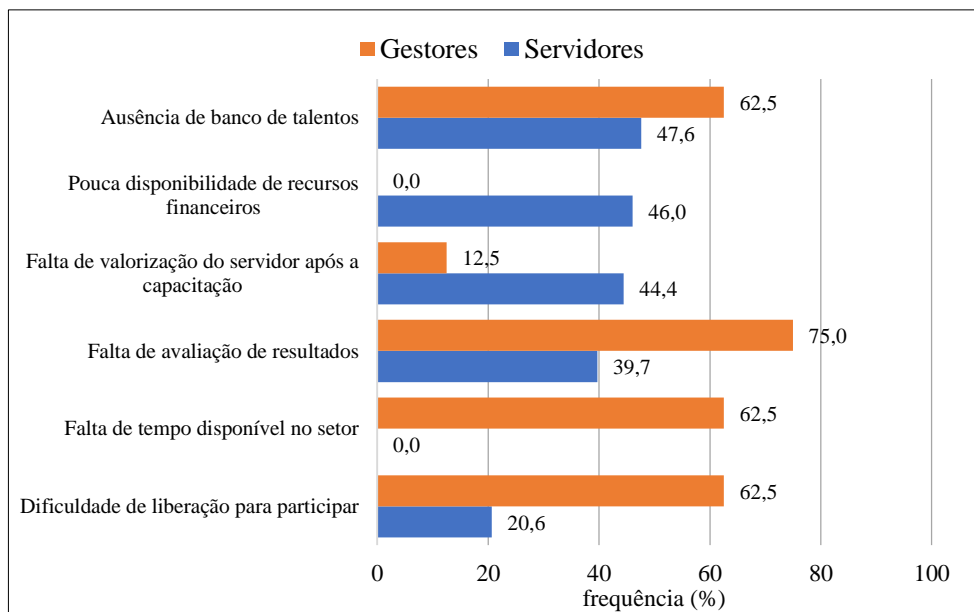


FIGURA 19 – Descrição dos impactos negativos gerados após participação em treinamento/capacitação.

Fonte: autora

Note-se que vários foram os apontamentos positivos apresentados pelos respondentes em relação aos impactos por eles experimentados em relação ao desempenho de suas atividades funcionais, favorecendo fortemente a eficiência, eficácia e efetividade do investimento feito em capacitações de Servidores pela Reitoria do IFRO.

Segundo Fisher (2008) existe a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização. Neste tocante, as estratégias precisam ser claras e sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação da equipe. Analisando todo o percurso efetuado, fica evidente que o viés de uma gestão participativa pode ser visualizado no IFRO.

É perceptível também que o maior desafio do Gestor, no mundo atual, é conseguir incentivar e motivar seus liderados, alinhando as ações e desejos da equipe com o plano estratégico da instituição (Lourenço, 2015).

Neste aspecto, destaca-se que a gestão de pessoas envolve planejamento das necessidades entre a organização e os colaboradores, auxiliando no desenvolvimento de competências diferenciadas, melhorias no desempenho e crescimento dentro da organização (Claro & Nickel, 2009).

Sobre esse apontamento, os Gestores declararam, em sua maioria, que ouviam sua equipe. O reflexo disso é obtido à medida em que se percebe que os benefícios citados pelos

Servidores são os mesmos apontados pelos Gestores, demonstrando a alinhamento de pensamentos de ambos.

Aqui fica claro que o eficaz gerenciamento de pessoas é a base para que as organizações possam prestar serviços de qualidade, alinhadas com a promoção da ciência e dos valores humanos, em prol do desenvolvimento social sustentável (Lourenço, 2015).

Finalizando esta etapa, segue uma tabela com as principais respostas dadas para as questões comuns dos questionários, dirigidos a Gestores e Servidores.

Tabela 5. Comparação das principais respostas dadas pelos Servidores e Gestores às questões comuns.

Questões	Servidores	Gestores
Indique o seu nível de opinião sobre a afirmação: “Os servidores da Reitoria do IFRO estão satisfeitos com a forma como é realizado e executado o planejamento anual de capacitações”.	52,4% concordaram parcialmente	75% concordaram parcialmente
Considerando os itens abaixo descritos, indique qual(ais) o(s) impacto(s) percebido(s) após a realização de um Treinamento/Capacitação oportunizado pelo IFRO?	76,2% aumento da motivação e engajamento do profissional 66,7% aumento da produtividade 33,3% melhora da reputação e imagem da instituição no mercado 44,4% melhora nas relações interpessoais nas equipes	75% aumento da motivação e engajamento do profissional 62,5% aumento da produtividade 12,5% melhora da reputação e imagem da instituição no mercado 62,5% melhora nas relações interpessoais nas equipes
De modo geral, como classifica o impacto dos Treinamentos/Capacitações realizados no seu desempenho profissional diário?	47,6% ausência de banco de talentos 46,0% pouca disponibilidade de recursos financeiros	75% falta de avaliação de resultados 62,5% dificuldade de liberação para participar

CAPÍTULO IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 Considerações Finais

Como vimos na introdução, o Objetivo Geral deste estudo foi investigar a eficiência, a eficácia e a efetividade do investimento em capacitações de Servidores feitos pela Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO.

Foi possível aferir que houve uma otimização de recursos materiais e financeiros na realização do Programa de Treinamentos/Capacitação (eficiência); atingindo as metas e os objetivos previamente estabelecidos pela equipe de gestão (eficácia) que era aprimorar a equipe. Além do mais; os resultados são duradouros, uma vez que pelas características da organização, um órgão público, existe baixa rotatividade da empresa (efetividade).

Inicialmente, pretendeu-se mensurar o nível de oferta de capacitações/treinamentos. Percebeu-se que 96,8% dos inquiridos já tinham participado de algum treinamento/capacitação ofertado pelo instituto e em sua maioria (55,9%) com frequência anual. A maior porção dos entrevistados 52,4% (33) informou que realizou entre 4 e 10 cursos.

Frente às informações, é evidente que o IFRO possui um programa de treinamentos devidamente implantado, dando espaço para o colaborador desenvolver suas habilidades e explorar seu potencial como defende Isidro-Filho e Aquino (2010).

Desta forma, considerando que o Desenvolvimento de Pessoas é uma atividade eminente da administração, ao gestor cabe este papel, daí que 81% dos Servidores afirmaram que o incentivo do gestor para realização de capacitações e treinamentos era frequente.

Esse resultado demonstra que os Gestores estimulam seus colaboradores a buscar desenvolvimento profissional através de uma gestão participativa, estando alinhados com uma gestão focada em pessoas (Lourenço, 2015).

Outra forma de incentivo é o custeamento de despesas, tanto que 96,8% dos Servidores já tiveram treinamentos/capacitações custeados pelo instituto. O incentivo financeiro é um dos pilares da Política de Capacitação do IFRO, além da possibilidade de progressão de carreira e salário, apresentando resultados positivos.

O reflexo do sucesso das estratégias é observado quando os Servidores apontam que os resultados de sua participação no Programa são melhoria, acessibilidade, projetos, redes, celeridade, elaboração, desenvolvimento, rendimento, engajamentos e outros.

Neste cenário entra o papel do Gestor. Quase 35% dos Servidores atribuíram o Gestor como responsável por oportunizar a aplicação dos conhecimentos adquiridos. Sabe-se que a globalização exigiu maiores competências a ambos os públicos para se adequarem às tecnologias de informação e comunicação e à transformação que o mundo corporativo vem sofrendo. Assim, cabe ao Gestor buscar mão-de-obra qualificada ou formar, sendo a formação um caminho mais árduo, mas que propicia o desenvolvimento de um profissional de acordo com as demandas da empresa (Lourenço, 2015).

Neste interim, a gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas, pois seu fracasso reflete diretamente na empresa. Portanto, é essencial planejar e executar mecanismos para desenvolvimento e capacitação, propiciando melhorias na qualidade de trabalho (Bergue, 2014).

A necessidade de investir em pessoas é foco da gestão do IFRO, os gestores conhecem a política de capacitação e de qualificação e a aplicam através da adoção de instrumentos que implantação e oferta de treinamentos/capacitações. É perceptível ainda que os gestores usam como estratégia – para aumentar a adesão dos servidores aos programas de qualificação – além do desenvolvimento de habilidade e atendimento das necessidades da empresa, também a possibilidade de progressão no cargo, carreira e salário, fazendo bom uso dos recursos disponíveis.

Prosseguindo com as análises, Gestores e Servidores foram questionados sobre a concordância quanto à afirmação: “Os Servidores da Reitoria do IFRO estão satisfeitos com a forma como é realizado e executado o planejamento anual de capacitações” a maioria dos Gestores (75%) e Servidores (52,4%) concordaram parcialmente com a afirmação, destacando que é possível perceber como impactos positivos o “aumento da motivação e engajamento do profissional”, “aumento da produtividade, melhora nas relações interpessoais” e “melhora da reputação e imagem da instituição no mercado”.

Acresce, corroborando objetivos específicos, pelos resultados obtidos foi possível:

- * conhecer quais as ações realizadas para viabilizar os treinamentos e capacitações em um órgão público;
- * compreender como é oportunizado aos Servidores a participação em ações de treinamentos e capacitações;

* aferir o grau de satisfação dos Servidores da Reitoria do IFRO quanto à metodologia de planejamento anual de capacitações.

Seguindo o curso traçado, os resultados foram suficientes para:

* mensurar o quantitativo e a frequência de treinamentos e capacitações de Servidores;

* verificar se os Gestores incentivam os Servidores a participarem de treinamentos e capacitações, demonstrando que isto era feito através de uma gestão participativa.

Quanto ao objetivo de verificar a importância e aceitação pelos gestores do cumprimento de uma grade curricular mínima de cursos e treinamentos sobre Gestão como pré-requisito para a posse em cargo de gerenciamento de equipes, foi atingido, uma vez que foi possível mensurar o nível de concordância dos gestores com a exigência de aprimoramento profissional prévio. Atualmente essa exigência não é adotada pela Reitoria.

Como último tópico, a necessidade de demonstrar o impacto dos treinamentos e capacitações no desempenho dos Servidores foi alcançado ao chocar a visão de quem oferece e de quem recebe essas capacitações, evidenciando pontos positivos e necessidade de melhorias.

4.2 Impactos esperados

Finalizado a execução do trabalho, os resultados serão encaminhados à Chefia de Gabinete da Reitoria para conhecimento do Reitor, considerando que esta investigação mostra as duas faces da gestão de pessoas: a do Gestor e a do Servidor colaborador.

Espera-se que os achados sejam utilizados como métrica para avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos investimentos em capacitações de Servidores feitos pela Reitoria e a partir destes resultados, melhorar os processos.

4.3 Limitações

A investigação foi realizada pontualmente e expressa resultados do momento em que a avaliação foi realizada, podendo ser utilizada como métrica para a ocasião. Outras limitações incluem a relativa baixa adesão dos servidores a pesquisas, uma vez que a participação de um número maior de servidores poderia propiciar um perfil mais assertivo e conduzir a novas ou diversificadas descobertas.

4.4 Recomendações para trabalhos futuros

Considerando as limitações do trabalho que mensuram os resultados de um único momento, uma outra contribuição para o IFRO seria a criação de um instrumento de avaliação periódico, embasado em literaturas pertinentes e que expressem indicadores sobre a eficiência, a eficácia e a efetividade dos investimentos em capacitações. Desta forma para garantir a continuidade e efetividade das ações de aprimoramento do programa de Capacitações e Treinamentos recomenda-se a implementação pela Reitoria, da Gestão por Competências para realizar os planejamentos futuros de capacitação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, É. A. C. (2015). O PDCA como ferramenta de gestão da rotina. In: XI Congresso nacional de excelência em gestão. p. 1-12.
<https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_017M_7.pdf>.
- Alves, E. L. & Vieira, C. A. (1995). *Qualificação profissional: uma proposta de política pública*. Brasília: IPEA. <http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0376.pdf>.
- Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA). (2016). Faturamento 2016 [internet]. <<https://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2016.pdf>>.
- Bergue, S. T. (2014). *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. Editora Atlas.
- Branco, P. G. G., & Mendes, G. F. (2014). *Curso de direito constitucional* (9 ed. rev.). Saraiva.
- Brasil (1998). *Emenda Constitucional 19, de 4 de junho de 1998*.
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial, Seção I. Ano CXXVI nº 191-A*.
<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf>.
- Brasil. (2006). *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*. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>.
- Brasil. (2008). Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Diário Oficial da União - Seção 1 - 30/12/2008, p. 1. Em *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Diário Oficial da União - Seção 1 - 30/12/2008, p. 1*.
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>
- Brasil. (2012). *Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Secretaria de Gestão Pública; Departamento de Desenvolvimento e desempenho institucional; Coordenação geral de políticas de desenvolvimento de pessoas. Guia da Gestão da Capacitação por Competências*. <<http://www.gespublica.gov.br/content/guia-da-gestao-da-capacitacao-por-competencias>>.
- Brasil. (2016). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Área Territorial Brasileira*.
<http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/cartografia/default_territ_area.shtm>.
- Bresser-Pereira, L. C. (2001). Do Estado patrimonial ao gerencial. Em *Brasil: um século de transformações*. Pinheiro; P. S.; Wilhelm; J.; Sachs; I. (Orgs). Cia. das Letras.
- Bulhões, W. K. D. L. (2017). *Qualidade de vida no trabalho: consideração dos colaboradores da gerência de acompanhamento e manutenção de obras de uma*

- instituição pública* (Trabalho de Conclusão de Curso). Instituto Federal da Paraíba, Brasil. <<https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/914>>.
- Cabral, D.; Camargo, A. R. (2010). Estado e administração: a Corte Joanina no Brasil. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional.
- Cabral, F. G. (2019). O conteúdo jurídico da eficiência administrativa. Brasil. Fórum.
- Campos, V. F. (2004). Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Brasil. INDG Tecnologia e Serviços.
- Capra, F. (1996). A teia da vida: uma nova concepção científica dos sistemas vivos. São Paulo: Pensamentos.
- Cardim, J. C. (2005). Formação profissional: problemas e políticas. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carvalho, M. (2015). Manual de direito administrativo (2.^a ed.). Brasil. JusPODIVM.
- Cellard, A. (2008). A análise documental. POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. *Petrópolis, Vozes*, 295, 2010-2013.
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de Pessoas (4.^a ed.). Brasil. Ed. Manole.
- Claro, M. M. F. D., Nickel, D. C. (2009). Gestão de pessoas. Brasil. Ed. Uniasselvi.
- Conte, A. L., & Durski, G. R. (2002). Qualidade. Economia empresarial. *Coleção Gestão Empresarial. Fae Business School*. Brasil: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 51-60.
- Costa, F. L. da, & Zamot, F. (2010). Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública. Brasil. Fundação Getúlio Vargas (FGV).
- Cruz, B. C., Rosa, D. E. G. (2018). Formação profissional de professores na perspectiva da epistemologia da práxis. *Revista Com Censo: Estudos Educacionais do Distrito Federal*, 5(4), 15-20.
- Da Fonseca, A. V., & Miyake, D. I. (2006). Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. *XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 1-9.
- De Paula, A. P. P. (2003). *Entre a administração e a política: Os desafios da gestão pública democrática*. (Tese de Doutorado, Unicamp, Brasil). <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/279881>>.
- Deluiz, N. (2001). Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. Brasil. Ed. Formação.
- Di Pietro, M. S. Z. (2016). Direito Administrativo. Em *Direito Administrativo* (29.^a ed.) 16. Brasil. Ed. Forense.

- Distrito Federal (Brasil). (2011). Tribunal de Contas. *Manual de Auditoria*: parte geral 2a v. Brasília : TCDF, 146 p. <<https://biblioteca.tc.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/11/Manual-de-Auditoria-2011.pdf>>.
- Dutra, J. S. (2009). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. Brasil. Ed. Atlas.
- Fisher, I. (2008). *Teoria do Capital Humano: Origens e Evolução. Capital Humano e Capital Social: Construir Capacidades para o Desenvolvimento dos Territórios*, 52. <<https://docplayer.com.br/45001527-Capital-humano-e-capital-social-construir-capacidades-para-o-desenvolvimento-dos-territorios.html>>
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Brasil. Ed. Atlas.
- Hanushek, E. A., Woessmann, L. (2010). Education and economic growth. *Economics of education*, 60-67. Holanda: Ed. Elsevier.
- Hustad, E. (2004, April). Knowledge networking in global organizations: the transfer of knowledge. In *Proceedings of the 2004 SIGMIS conference on Computer personnel research: Careers, culture, and ethics in a networked environment*, 55-64.
- Instituto Federal de Rondônia (IFRO) (2018). *Plano de Desenvolvimento Institucional*. <<https://portal.ifro.edu.br/planejamentoestrategico-nav>>.
- Isidro-Filho, A., & de Aquino Guimarães, T. (2010). Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. *INMR- Innovation & Management Review*, 7(2), 127-149.
- Kielwagen, E. K. *Gestão de pessoas*. Indaial: Uniasselvi, 2013. 256 p.: il
- Lazear, E. P., & Gibbs, M. (2014). *Personnel economics in practice*. Ed. John Wiley & Sons.
- Lemos, M. L..(2009). *Gestão de pessoas na Administração Pública: recursos humanos na administração pública*. <http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_publica/artigos/rh.doc>.
- Longaray, A. A., Laurino, F. C., Tondolo, V. A. G., & Munhoz, P. R. (2017). Proposta de aplicação do ciclo PDCA para melhoria contínua do sistema de confinamento bovino: um estudo de caso. *Sistemas & Gestão*, 12(3), 353-61.
- Longenecker, J. G., & Moore, C. W. (2005). PETTY, j. William. *Administração de pequenas empresas*. Brasil: Makron Books.
- Loureiro, C. F. B. (2005). Complexidade e dialética: contribuições à práxis política e emancipatória em educação ambiental. *Educação & Sociedade*, 26(93), 1473-1494. <<http://www.conhecer.org.br/download/EDUCACAO%20AMBIENTAL/Leitura%202.pdf>>.

- Lourenço, T. M. D. S. P. (2015). *A importância da formação profissional enquanto investimento em capital humano*. (Doctoral dissertation), Faculdade de Economia Universidade de Coimbra.
- Machado, H. de B. (2013). *Curso de direito tributário*. Brasil: Ed. Malheiros.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. Brasil. Ed. Atlas.
- Mattos, R. D. A. (1982). O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública. *RAP. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 16(3)*. <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/11365>>.
- Megginson, L. C., Paul Jr, H., & Mosley, D. C. (2007). *Management. Concetti e applicazioni* (Vol. 9). Brasil: Ed. FrancoAngeli.
- Meireles, C. A.; Melo, R. B.; Estender, A. C. (2013). Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, 7(2)*, 23–29.
- Meirelles, H. L. (2013). *Direito administrativo brasileiro*. (39^a. ed.). Brasil: Ed. Malheiros, 925.
- Mello, C. A. B. de. (2016). *Curso de Direito Administrativo* (33.^a ed.). Brasil: Ed. Malheiros.
- Meneses, P., & Zerbini, T. (2009). Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. *Análise, 50–64*.
- Milioni, B. (2002). Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos. *Boog, G. Boog, M. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências, 1*, 317-333.
- Morin, E. (2004, November). ¿ Podemos reformar la administración pública?. In *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Madrid, 3-5.
- Nascimento, A. F. G. (2011). *A utilização da Metodologia Do Ciclo PDCA no gerenciamento da melhoria continua* (Monografia de MBA - Instituto Superior de Tecnologia - ICAP/Minas Gerais).
- Pesso, E. B.; Nogueira, D. P.; Rodrigues, P. C. T. (2019). *Custo benefício de terceirização de mão de obra na administração pública*. (Monografia Aperfeiçoamento/ Especialização em Administração Financeira - Universidade Estadual do Ceará, Brasil).
- Pessoa, G. A., & da Silva, M. J. N. (2011). Aplicação do PDCA: redução do índice de reclamações de clientes.
- Pires, A. K.; Prata, C. F.; Santos, D. M. Brandão, H. P.; Moraes, H.; de Carvalho, I. M.; Monteiro, J. C.; Dias, J. C.; e. Filho, J. V.; Oliveira, M. M. S.; Marques, M. I. C.; Amaral, P. A.; Araújo, P. B. da C.; Hashimoto, R.; Machado, S. S.; Dantas, V. C.

- (2005). *Gestão por competências em organizações de governo*. <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>>.
- Prado, M. A. (2014). O Modelo Gerencial da Educação: contribuições da experiência da Inglaterra ao debate brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 62(3), 261–279. <https://doi.org/10.21874/rsp.v62i3.72>.
- Quinquiollo, J. M. (2002). *Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva*. 110 f. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade de Taubaté. Brasil).
- Ribeiro, R. M., Nunes, S. C., Sant'Anna, A. S. (2015). Retenção de pessoas: um estudo em empresa pública do Estado de Minas Gerais. *Revista Economia & Gestão*, 15(38), 110-134. <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2015v15n38p110>>.
- Santos, C. S. (2006). Introdução à gestão pública. [S.l.]: Saraiva.
- Schikmann, R. (2015). Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2125/1/GESTÃO_ESTRATÉGICA_PESSOAS_Módulo_2.pdf>.
- Severino, A. J. (2007). Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez Editora.
- Shiba, S.; Graham, A.; Walden, D. T.Q.M. (1997). Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade. Brasil: Ed. Bookman.
- Sousa, J. A. G. de. (2019). A Tríade Constitucional da Tempestividade do Processo (Em Sentido Amplo): Celeridade, Duração Razoável e Tempestividade Estrutural. *Revista Eletrônica da PGE-RJ*, 2(1). <<https://doi.org/10.46818/pge.v2i1.36>>
- Souza, G. M., & Buckeridge, M. S. (2004). Sistemas complexos: novas formas de ver a Botânica. *Brazilian Journal of Botany*, 27(3), 407-419.
- Vergara, S. C. (2006). Projetos e relatórios de pesquisa. Brasil. Ed. Atlas.
- Vieira, J. B., & Barreto, R. T. de S. (2019). Governança, gestão de riscos e integridade. <<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/gestao-de-riscos/>>
- Yin, R. K. (2001). Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos. Em D. Grassi (2.^a ed.). Brasil. Ed. Bookman. <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf>.

APÊNDICES

Apêndice I

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Questionário de avaliação sobre Capacitação na Reitoria do Instituto Federal de Rondônia (TAEs)

Olá, me chamo Marinete Peroni e sou Servidora do Instituto Federal de Rondônia. Estou cursando o Mestrado em Assessoria de Administração do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - ISCAP e gostaria de convidá-lo para participar como voluntário nessa pesquisa, que tem como objetivo avaliar a importância das capacitações oportunizadas pelo IFRO aos Servidores TAEs em exercício na Reitoria.

Todos os dados recolhidos serão objeto de tratamento estatístico e somente serão utilizados para o fim aqui exposto e sem a sua identificação, sendo garantidos o sigilo e a confidencialidade das informações prestadas.

São necessários apenas 5 MINUTOS para responder toda a pesquisa.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

1. Você está sendo convidado a participar como voluntário do projeto de pesquisa “CAPACITAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EFICÁCIA DOS TREINAMENTOS NA REITORIA DO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA”, sob responsabilidade da pesquisadora MARINETE PERONI LOPES. O estudo será realizado através da aplicação de questionário on-line enviado ao público alvo para avaliar a importância das capacitações realizadas pelos Servidores públicos técnico-administrativos, com a finalidade de identificar a percepção dos Servidores e Chefias quanto às ações de capacitações adotadas e o que pode ser desenvolvido para a melhoria do desenvolvimento profissional dos Servidores em exercício na Reitoria do Instituto Federal de Rondônia – IFRO. Haverá um risco mínimo para a saúde, física, mental ou emocional do participante, os riscos identificados durante a sua participação nesta pesquisa são: cansaço, ou perda de tempo ao responder o questionário. Após discussão e explicação, ficaram claros para você que os propósitos desse estudo são realizar uma análise sobre a importância das capacitações e demonstrar a necessidade constante de aprimoramento e aquisição de novas aprendizagens nas organizações, e você concorda submeter-se a pesquisa de forma on-line, através do preenchimento de questionário eletrônico. Você poderá consultar a pesquisadora responsável em qualquer momento do estudo. Todas as informações que você fornecer e os resultados obtidos com o desenvolvimento do projeto de pesquisa, só serão utilizados para divulgação em reuniões e revistas científicas, sem a sua identificação, sendo garantidos o sigilo e a confidencialidade das informações prestadas, além de que você terá esclarecimento permanente sempre que surgirem dúvidas a respeito do projeto e retirar o seu consentimento a qualquer momento. Você também tem ciência de que sua participação é isenta de despesas e que você tem garantia do acesso a tratamento hospitalar se necessário, além do ressarcimento pelos danos eventualmente ocasionados. Você será informado de todos os resultados obtidos, independentemente do fato destes poderem mudar seu consentimento em participar da pesquisa, fica esclarecido também que você pode retirar seu consentimento a qualquer momento. Você não terá quaisquer benefícios

ou direitos financeiros sobre os eventuais resultados decorrentes da pesquisa. Este estudo é importante porque seus resultados vão lhe trazer os seguintes benefícios diretos: Melhoria na eficácia das capacitações oportunizadas pela Reitoria do IFRO, refletindo diretamente nas atividades laborais que você desenvolve. Como se trata de pesquisa realizada de forma on-line, para mitigar os riscos acima descritos, ao mínimo sinal de cansaço você poderá parar o preenchimento da pesquisa, descansar e retornar o preenchimento a qualquer tempo. Para evitar a perda demasiada de tempo, serão necessários apenas 5 minutos para responder toda a pesquisa.

2. Diante das explicações, se você concorda em participar deste projeto de pesquisa, clique em aceito participar da pesquisa, caso não queira participar, basta ignorar este e-mail.

Aceito participar da pesquisa.

Dados demográficos

1-Sexo:

Feminino Masculino

2-Faixa etária:

18 a 25 anos 26 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos 51 a 60 anos
 Mais de 61 anos

3-Cargo:

Técnico Administrativo em educação Docente

4-Setor em exercício:

Pró-Reitoria de Ensino (PROEN)
 Pró-Reitoria de Extensão (PROEX)
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP)
 Pró-Reitoria de Administração (PROAD)
 Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN)
 Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP)
 Diretoria de Educação à Distância (DEAD)
 Gabinete do Reitor (CGAB)

5-Tempo de serviço no IFRO:

Abaixo de 1 ano 1 a 3 anos Acima de 3 anos 10 anos ou mais

6-Nível de escolaridade:

Fundamental Médio Graduação Pós-graduação lato sensu Mestrado
 Doutorado

Coleta de dados:

*A capacitação é o ato de preparar alguém para desenvolver atividades com mais autonomia, criando uma competência e ensinando habilidades para uma nova função. Já o treinamento consiste em potencializar um conhecimento que já existe, aperfeiçoando habilidades e comportamentos dentro de determinada função ou cargo que já era exercido.

1- Você já participou de algum Treinamento/Capacitação nesse período que está em exercício na Reitoria?

Sim Não

2- Nestes últimos quatro anos, com qual frequência média você tem participado de Treinamentos/Capacitações oferecidos pelo IFRO?

Mensalmente A cada 6 (seis) meses A cada 12 (doze) meses A cada 24 (vinte e quatro) meses

Não tenho participado

3- Qual a quantidade de Treinamentos/Capacitações que você já realizou por meio do IFRO?

Entre 1 a 3 treinamentos ou capacitações Entre 4 a 10 treinamentos ou capacitações

Mais de 10 treinamentos ou capacitações Nenhum treinamento ou capacitação desde que entrei em exercício na Reitoria

4- Sua chefia incentiva você a participar de Treinamentos/Capacitações por meio do IFRO?

Nunca As vezes Quase sempre Sempre

5- O IFRO já custeou algum Treinamento/Capacitação do qual você participou ou esteja participando, ministrado por outra instituição?

Sim Não

6- Indique o seu nível de opinião sobre a afirmação: “Os Servidores da Reitoria do IFRO estão satisfeitos com a forma como é realizado e executado o planejamento anual de capacitações”.

Discordo Totalmente Discordo Parcialmente Não concordo nem discordo

Concordo Parcialmente Concordo Totalmente

7- Considerando os itens abaixo descritos, indique qual(ais) o(s) impacto(s) percebido(s) após a realização de um Treinamento/Capacitação oportunizado pelo IFRO? (Pode ser mais de uma resposta)

Aumento da produtividade

Maior motivação e engajamento dos Servidores

Melhora da reputação e imagem da instituição no mercado

Melhora nas relações interpessoais nas equipas

Redução das solicitações de desligamento da instituição

Redução de Custos

8- Dos impactos abaixo descritos, como você observa a execução dos Treinamentos/Capacitações na Reitoria do IFRO? (Pode ser mais de uma resposta)

Ausência de banco de talentos

Dificuldade na liberação para participar de Treinamento/Capacitação

Falta de avaliação de resultados após o Treinamento/Capacitação

Falta de valorização do Servidor após a capacitação

Pouca disponibilidade de recursos financeiros para Treinamento/Capacitação

9- De modo geral, como classifica o impacto dos Treinamentos/Capacitações realizados no seu desempenho profissional diário?

() Muito Positivo () Suficiente () Negativo

10-Defina em uma frase o que você aprendeu na última capacitação ou treinamento de que participou: *(Texto de resposta curta)

_____.

11-Quando você concluiu essa capacitação ou treinamento? * Caso não lembre a data, informe uma data próxima.

___/___/____.

12-Qual foi o principal objetivo dessa capacitação ou treinamento? *(Texto de resposta curta)

_____.

13-Quais são os outros dois principais objetivos dessa capacitação ou treinamento? *(Texto de resposta curta)

_____.

14-Quem é o principal responsável por oportunizar que se realize na prática o que aprendeu nessa capacitação ou treinamento? *Por exemplo: Chefia imediata, Pró-Reitor(a), Diretor(a)...*(Texto de resposta curta)

_____.

15-Considerando o que você aprendeu nessa capacitação, cite dois ou três aspectos que possam ser avaliados para demonstrar se o que você aprendeu esta sendo feito na prática. *(Texto de resposta curta)

_____.

Muito obrigada por participar desta pesquisa! Sem a sua participação não conseguiria realizar esse trabalho.

Link : https://docs.google.com/forms/d/18g_IKtTK86dB-SCuwZeiqvievj_aPHAvKDAerle1OQM/prefill

Apêndice II

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DA REITORIA DA IFRO

Questionário de avaliação sobre Capacitação na Reitoria do Instituto Federal de Rondônia (Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos e Chefia de Gabinete)

Prezado Gestor (a),

Me chamo Marinete Peroni e sou Servidora do Instituto Federal de Rondônia.

Estou cursando o Mestrado em Assessoria de Administração através do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – ISCAP e preciso da sua participação nessa pesquisa direcionada exclusivamente para os Gestores ocupantes dos cargos de Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos e Chefia de Gabinete da Reitoria.

A pesquisa tem como objetivo avaliar sobre a importância das capacitações oportunizadas pelo IFRO aos Servidores TAEs em exercício na Reitoria.

Todos os dados recolhidos serão objeto de tratamento estatístico e somente serão utilizados para o fim aqui exposto.

São necessários apenas 8 minutos para responder toda a pesquisa.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

1. Você está sendo convidado a participar como voluntário do projeto de pesquisa “CAPACITAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EFICÁCIA DOS TREINAMENTOS NA REITORIA DO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA”, sob responsabilidade da pesquisadora MARINETE PERONI LOPES. O estudo será realizado através da aplicação de questionário on-line enviado ao público alvo para avaliar a importância das capacitações realizadas pelos Servidores públicos técnico-administrativos, com a finalidade de identificar a percepção dos Servidores e Chefias quanto às ações de capacitações adotadas e o que pode ser desenvolvido para a melhoria do desenvolvimento profissional dos Servidores em exercício na Reitoria do Instituto Federal de Rondônia – IFRO. Haverá um risco mínimo para a saúde, física, mental ou emocional do participante, os riscos identificados durante a sua participação nesta pesquisa são: cansaço, ou perda de tempo ao responder o questionário. Após discussão e explicação, ficaram claros para você que os propósitos desse estudo são realizar uma análise sobre a importância das capacitações e demonstrar a necessidade constante de aprimoramento e aquisição de novas aprendizagens nas organizações, e você concorda submeter-se a pesquisa de forma on-line, através do preenchimento de questionário eletrônico. Você poderá consultar a pesquisadora responsável em qualquer momento do estudo. Todas as informações que você fornecer e os resultados obtidos com o desenvolvimento do projeto de pesquisa, só serão utilizados para divulgação em reuniões e revistas científicas, sem a sua identificação, sendo garantidos o sigilo e a confidencialidade das informações prestadas, além de que você terá esclarecimento permanente sempre que surgirem dúvidas a respeito do projeto e retirar o seu consentimento a qualquer momento. Você também tem ciência de que sua participação é isenta de despesas e que você tem garantia do acesso a tratamento hospitalar se necessário, além do ressarcimento pelos danos eventualmente ocasionados. Você será informado de todos os resultados obtidos, independentemente do fato destes poderem mudar seu consentimento em participar da pesquisa, fica esclarecido também que você

pode retirar seu consentimento a qualquer momento. Você não terá quaisquer benefícios ou direitos financeiros sobre os eventuais resultados decorrentes da pesquisa. Este estudo é importante porque seus resultados vão lhe trazer os seguintes benefícios diretos: Melhoria na eficácia das capacitações oportunizadas pela Reitoria do IFRO, refletindo diretamente nas atividades laborais que você desenvolve. Como se trata de pesquisa realizada de forma on-line, para mitigar os riscos acima descritos, ao mínimo sinal de cansaço você poderá parar o preenchimento da pesquisa, descansar e retornar o preenchimento a qualquer tempo. Para evitar a perda demasiada de tempo, serão necessários apenas 5 minutos para responder toda a pesquisa.

2. Diante das explicações, se você concorda em participar deste projeto de pesquisa, clique em aceito participar da pesquisa, caso não queira participar, basta ignorar este e-mail.

Aceito participar da pesquisa.

Dados demográficos do Gestor

1-Cargo:

Técnico Administrativo em educação Docente

2-Função:

Pró-Reitor(a) Diretor(a) Sistêmico(a) (DGP/DEAD) Chefia de Gabinete

3-Idade:

18 a 25 anos 26 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos 51 a 60 anos
 Mais de 61 anos

4-Nível de escolaridade:

Graduação Pós-graduação *lato sensu* Mestrado Doutorado

5-Tempo de serviço no IFRO:

Abaixo de 1 ano 1 a 3 anos Acima de 3 anos Acima de 5 anos
 Acima de 10 anos

Coleta de dados:

*A capacitação é o ato de preparar alguém para desenvolver atividades com mais autonomia, criando uma competência e ensinando habilidades para uma nova função. Já o treinamento consiste em potencializar um conhecimento que já existe, aperfeiçoando habilidades e comportamentos dentro de determinada função ou cargo que já era exercido.

1- O que você conhece sobre Política de Capacitação e Qualificação de Servidores?

*(Texto de resposta longa)

2- Para você, o que mais motiva os Servidores da Reitoria a realizarem treinamentos/capacitações? Comente: *(Texto de resposta longa)

3- A forma como é realizado o planejamento das capacitações dos Servidores técnico-administrativos no seu setor lhe parece eficiente? Comente: *(Texto de resposta longa)

4- Com que frequência os Servidores subordinados a sua chefia solicitam capacitações?

*(Múltipla escolha)

Nunca Às vezes Quase sempre Sempre

5- Como você avalia essa frequência? *(Texto de resposta curta)

_____.

6- Antes de decidir quais os treinamentos/capacitações que serão realizados pela sua equipe, os Servidores são ouvidos quanto a:

Temas sugeridos para os treinamentos/capacitações? Sim Não

Horários/Períodos dos treinamentos/capacitações? Sim Não

Perfil/Currículo do ministrante dos treinamentos/capacitações? Sim Não

Carga horária dos treinamentos/capacitações? Sim Não

Custo dos treinamentos/capacitações? Sim Não

7 - Considerando a questão anterior, as sugestões dos Servidores são aproveitadas?

Nunca Sim, algumas vezes Sim, na maioria das vezes Sempre ou quase sempre

8 - Considera haver resistência dos Servidores subordinados a você em participar dos Treinamentos/Capacitações oportunizados pela Reitoria?

Nunca Sim, algumas vezes Sim, na maioria das vezes Sempre ou quase sempre

9 - Indique o seu nível de concordância quanto à seguinte afirmação: “Os Servidores da Reitoria do IFRO estão satisfeitos com a forma como é elaborado e executado o planejamento anual de Treinamentos/ Capacitações” ?

Discordo Totalmente Discordo Parcialmente Não concordo nem discordo

Concordo Parcialmente Concordo Totalmente

10 - Considerando os itens abaixo descritos, indique quais os impactos percebidos nos Servidores após a realização de um Treinamento/Capacitação? (Pode ser mais de uma resposta)

- Aumento da produtividade
- Maior engajamento e motivação
- Melhora da reputação e imagem da instituição no mercado
- Redução de custos
- Redução nas solicitações de desligamento (exonerações) da instituição
- Melhora nas relações interpessoais entre os membros da equipe
- Outros: (Comente)_____.

11 - Dos fatores abaixo descritos, quais você considera existirem na execução dos treinamentos/capacitações no seu setor? (Pode ser mais de uma resposta)

- Falta de tempo disponível no setor para liberação do Servidor
- Pouco recursos financeiros para capacitar Servidores
- Ausência de avaliação de resultados após as capacitações dos Servidores
- Dificuldade de valorização do Servidor após a capacitação
- Ausência de banco de talentos no IFRO
- Outros: (Comente)_____.

12 - De modo geral, como você classifica o impacto dos Treinamentos/Capacitações, realizados pelos Servidores, nos seus desempenhos posteriores?

- Muito Positivo Suficiente Insuficiente Negativo

13 - Como você incentiva os Servidores subordinados a sua chefia a participarem dos treinamentos/capacitações? *(Texto de resposta longa)

_____.

14 - Você considera que o cumprimento de uma grade curricular mínima de cursos e treinamentos sobre Gestão deveria ser um pré-requisito para a posse de um Servidor em cargo que envolva o gerenciamento de equipes?

- DISCORDO TOTALMENTE
- DISCORDO PARCIALMENTE
- NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
- CONCORDO PARCIALMENTE
- CONCORDO TOTALMENTE

Muito obrigada por participar desta pesquisa! Sem a sua participação não conseguiria realizar esse trabalho.

Link : https://docs.google.com/forms/d/1Ic_Rav1pIu1DBOz_jN6NvHv82p3hgN-49De4lxd6Zh8/prefill

Anexo I

REITORIA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA

- Endereço: Av. Tiradentes, 3009 – Setor Industrial.
- Porto Velho, RO. CEP: 76821-001.
- Telefone: (69) 2182-9600
- E-mail: reitoria@ifro.edu.br
- Site: www.ifro.edu.br
- Reitor: UBERLANDO TIBURTINO LEITE – Vigência: 25/02/2015 a 25/02/2019 –
Tipo de Mandato: Eleito
- Data da Portaria de Autorização de Funcionamento: --
- Download da Portaria de Funcionamento: --

Fonte: <https://portal.ifro.edu.br/>