



PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO 2018: UM ESTUDO *IN LOCO* DE SUA EXECUÇÃO NO IFC – *CAMPUS* SANTA ROSA DO SUL

Algimiro de Andrades

Pós-graduado em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica. algimiro.andrades@ifc.edu.br

Cristina Bauer Borba

Pós-graduada em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica. cristina.borba@ifc.edu.br

Jacinta Lúcia Rizzi Marcom

Mestranda em Educação. jacinta.marcom@ifsc.edu.br

RESUMO

As organizações públicas têm passado por grandes mudanças em suas práticas organizacionais, como isso a preocupação com o desenvolvimento e desempenho do servidor público tem aumentado significativamente. Buscando adaptar-se ao novo contexto social as instituições vem investindo cada vez mais em ações de capacitação e desenvolvimento de seus servidores. Dessa forma, o presente estudo objetivou analisar os principais desafios encontrados na execução do Plano Anual de Capacitação dos Servidores (PAC-2018) do IFC – *Campus* Santa Rosa do Sul. A investigação pautou-se numa pesquisa documental, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, ou seja, buscou estudar os desafios e as características intrínsecas da temática, realizando a leitura e a interpretação dos dados coletados a partir do Plano Anual de Capacitação e do relatório das capacitações executados na referida instituição. De modo geral, os principais resultados obtidos neste estudo apontam que a instituição não possui: a) estratégias adequadas para elaboração e execução do plano supracitado; b) proposta consolidada para identificar as necessidades de capacitação de seus servidores; c) planejamento coletivo para o desenvolvimento das ações e o uso efetivo dos recursos disponibilizados. Evidencia-se ainda, a necessidade de melhorar tal instrumento a fim de promover o efetivo desenvolvimento dos servidores da instituição, de forma a desenvolver novas habilidades, conhecimentos e atitudes, por meio da ampliação das ações de capacitação, da oferta de formação ministrada pelos próprios servidores, utilização de maneira efetiva do recurso despendido para a execução do programa em questão e, sobretudo, o aperfeiçoamento das técnicas de mapeamento de competências, etapa fundamental na definição de estratégias que eliminem ou minimizem os desempenhos deficientes identificados.

Palavras-chave: Competências. Qualificação. Plano anual de capacitação. Servidores.

ABSTRACT

Public organizations have faced major changes in their organizational practices. As a result, the concern with the development and performance of the public servant has increased significantly. Trying to adapt to the new social context, the institutions have been investing more and more in training and development actions for their servers. Thus, this study aimed to analyze the main challenges encountered in the implementation of the Annual Plan for the Training of Servants (PAC-2018) of IFC - *Campus* Santa Rosa do Sul. The investigation was based on a documentary research, by descriptive character and qualitative approach, i.e., studied the challenges and intrinsic characteristics of the theme, performing the reading and interpretation of the data collected from the Annual Training Plan and the report of trainings, performed in that institution. In general, the main results obtained in this study indicate that the institution does not have: a) adequate strategies for the elaboration and execution of the aforementioned plan; b) consolidated proposal to identify the



training needs of its servers; c) collective planning for the development of actions and the effective use of available resources. It is also evident the need to improve this instrument in order to promote the effective development of the institution's servers, in order to develop new skills, knowledge and attitudes, through the expansion of training actions, the offer of training provided by the servers themselves, effective use of the resource spent for the execution of the program in question and, above all, the improvement of techniques for mapping competencies, a fundamental stage in the definition of strategies that eliminate or minimize the identified disabled performances.

Keywords: Competences. Qualification. Annual training plan. Servers.

1 INTRODUÇÃO

Numa realidade cada vez mais tecnológica, globalizada e competitiva, a busca pela inovação dos processos organizacionais e, principalmente a tentativa de cumprir a sua missão social, exigem da Administração Pública preocupação constante com a qualificação e o desenvolvimento das competências de seus servidores. Competências essas, necessárias ao atendimento dos diferentes objetivos organizacionais que pretendem melhorar o processo de planejamento estratégico no atendimento ao público que procura os serviços da instituição em pauta. Para Guimarães (2000) o maior desafio no setor público é transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras.

Nesse cenário, convém apresentar as reflexões conduzidas por Dutra (2009, p.126) que afirma que “As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa”. Contudo, cabe destacar que o capital humano é o bem mais precioso de uma organização, seja ela pública ou privada. Desse modo, capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores é uma valiosa ferramenta utilizada pela gestão, que pode proporcionar ganhos significativos e impulsionar o sucesso organizacional.

A temática em questão é objeto frequente de estudo, assim, é possível encontrar publicações que mencionam a importância da capacitação de servidores no setor público com foco na gestão por competências como uma das alternativas para melhorar tal processo como muito bem aborda o estudo de Brandão (2012). Enfatizando o mesmo tema corroboram os estudos de Malschitzky (2002) que cita a importância da capacitação dos



servidores visando à eficácia dos serviços públicos, e Pereira e Marques (2004) que mencionam a importância de capacitação continuada.

Com base nas ideias discutidas por esses autores, evidencia-se que a falta de capacitação e/ou a existência de um programa de capacitação ineficiente interfere no bom desempenho das atribuições do cargo dos trabalhadores, podendo resultar na desmotivação profissional, que agrega como consequência o descontentamento do público usuário dos serviços prestados. Malschitzky corrobora com a discussão ao pontuar que “O maior desafio das organizações é descobrir, atrair e reter pessoas talentosas.” (2002, p. 33), e nos remete à reflexão da necessidade de capacitação para os servidores públicos, da aquisição de novas habilidades, de programas de capacitação que preencham as deficiências institucionais e promova o desenvolvimento das competências consideradas importantes para o sucesso da organização.

Com a contemporaneidade em evidência e a exigência de novas posturas, percebe-se que a inovação e a modernização da Administração Pública se tornam cada vez mais fundamentais e necessárias. Assim, capacitar o servidor público, possibilitando a requalificação intelectual e o desenvolvimento das habilidades individuais é um processo complexo, que exige da gestão um estudo aprofundado, pautado em legislações e estratégias objetivas.

Visando atender essa exigência, o governo federal instituiu através do decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro 2006 a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A referida legislação tem por objetivo melhorar a eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados aos cidadãos, através do desenvolvimento e capacitação permanente dos servidores públicos. O decreto supramencionado estabeleceu os seguintes instrumentos para a política nacional de desenvolvimento de pessoal: o plano anual de capacitação, relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competência.

Esse decreto compreendeu ainda as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como, as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores. Dentre suas competências, estão a promoção da disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos



órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas.

É relevante destacar que o Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 foi revogado pelo Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. Esse novo decreto, traz alterações referentes ao programa de capacitação e formação de servidores, no entanto esse estudo limitou-se ao decreto revogado, considerando que o PAC foi elaborado a partir das suas diretrizes.

Nesse panorama, buscando adequar-se à legislação, o Instituto Federal Catarinense constrói seu Plano Anual de Capacitação (PAC) dando destaque ao desenvolvimento integral do servidor público através de ações de capacitação que considerem as dimensões individual, profissional e cidadã. O PAC é um documento institucional, que foi elaborado pela Reitoria em conjunto com os 15 *Campi* que integram o Instituto Federal Catarinense, a qual o *Campus* Santa Rosa do Sul faz parte. Esse documento visou promover o aperfeiçoamento das práticas e atitudes dos profissionais, que de acordo com a legislação deve estar em consonância com a missão da organização.

Desta forma, o foco deste estudo ancorou-se, na necessidade de pensar criticamente a forma como se deu a execução do PAC no IFC – *Campus* Santa Rosa do Sul, bem como, analisar os impactos individuais e sociais que a formação oferecida trouxe para o trabalho dos servidores do IFC.

À face do exposto, destacamos como objetivo geral dessa pesquisa o anseio de identificar os desafios encontrados na execução do plano anual de capacitação 2018 no IFC – *Campus* Santa Rosa do Sul. Também apresentamos enquanto objetivos específicos: a) identificar os principais desafios encontrados na execução do PAC; b) levantar o quantitativo de servidores capacitados no plano PAC 2018; c) investigar o processo de levantamento das demandas para a construção do PAC 2018 do IFC – *Campus* Santa Rosa do Sul; d) comparar o total das despesas realizadas com as ações de capacitação desenvolvidas no IFC – *Campus* Santa Rosa do Sul; e) avaliar as formas de execução da proposta de capacitação; f) propor melhorias para o aperfeiçoamento do Programa de Capacitação no referido *Campus*, apresentando alternativas para desenvolvimento do quadro de servidores.



Como contribuição acadêmica e social o presente estudo, procura descrever a realidade de atuação do IFC – *Campus* Santa Rosa do Sul, como forma de sustentar a elaboração de estratégias e a obtenção de resultados pela instituição, além de apostar em melhorias da qualidade de vida dos servidores nas dimensões biológica, psicológica, social e organizacional, associada à humanização do trabalho e a responsabilidade social da instituição.

2. A LEGISLAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES DOS INSTITUTOS FEDERAIS

Atualmente, o tema “desenvolvimento dos servidores das instituições públicas” passou a ser pauta de diversas e frequentes discussões, estudos e legislações. Segundo Paz (2009 p. 28) “[...] o mercado de trabalho do setor público vem sofrendo mudanças significativas nos regimes de emprego, no perfil profissional e nos métodos de gerenciamento de pessoas”. Isso mostra a importância que o tema tem para a Administração Pública, essencialmente na contemporaneidade.

A Administração Pública deve evidenciar o aprimoramento das relações interpessoais, pelo aperfeiçoamento do desempenho funcional, bem como, pelo aumento da produtividade. Barbosa (2010) destaca a importância da capacitação profissional para a vida das pessoas e afirma estar esta atrelada à possibilidade de melhorar o acesso às oportunidades de trabalho, que têm as suas características modificadas periodicamente. A discussão é complementada por Campos (2010), que dispõe ser a capacitação uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos usuários.

Nesses termos, aprofundando a discussão, foco deste estudo, buscou-se o resgate histórico dos principais instrumentos normativos que dão sustentação à necessidade de desenvolvimento de seus servidores, objetivando qualificar os serviços ofertados. Constam:





Quadro 1 – Instrumentos normativos

Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005.	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.
Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.	Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.	Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Estas normas trazem à discussão elementos importantes que buscam qualificar o trabalho da instituição através da qualificação de seus servidores. Na maioria das instituições o responsável pelo desempenho desta tarefa é o departamento de gestão de pessoas. A ele cabe a responsabilidade pelo processo de fortalecimento do serviço e o repensar do papel dos servidores no processo de trabalho. Dentro dessa lógica, esta investigação se materializou na possibilidade de repensar o modelo de gestão implantado pelo IFC – *Campus* de Santa Rosa do Sul, quando da promulgação do decreto 5.707 de 2006.



Com base no que foi exposto, evidencia-se que o programa de capacitação assume recurso estratégico dentro das organizações, que tem como propósito contribuir com o desenvolvimento permanente dos servidores, resultando na obtenção de melhores resultados e cumprimento dos objetivos institucionais.

2.1 O IFC – CAMPUS SANTA ROSA DO SUL E O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE SEUS SERVIDORES

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) o Instituto Federal Catarinense foi criado pela Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e teve origem na integração das escolas agrotécnicas de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio e dos colégios agrícolas de Araquari e Camboriú, que eram vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Possui atualmente uma estrutura que conta com 15 *campi*. O *Campus* de Santa Rosa do Sul faz parte desta rede e localiza-se no Estado de Santa Catarina, em município de mesmo nome (IFC, 2018).

Ainda, de acordo com o mesmo documento, O *Campus* Santa Rosa do Sul, originalmente denominada Escola Agrotécnica Federal de Sombrio (EAFS), ligada à Escola Técnica Federal de Santa Catarina, foi inaugurado em 5 de abril de 1993 por meio da Lei nº 8.670, de 30 de junho de 1993. Em 16 de novembro do mesmo ano, a Escola foi transformada em autarquia federal, por meio da Lei nº 8.731, entrando em funcionamento a partir de 28 de março de 1994. Em 29 de dezembro de 2008, foi publicada a Lei nº 11.892, na qual transformou a então Escola Agrotécnica em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – *Campus* Sombrio. Em 10 de junho de 2014, por meio da Portaria nº 505, do Ministério da Educação, o nome do *campus* foi alterado para *Campus* Santa Rosa do Sul (IFC, 2018).

Atualmente o *Campus* de Santa Rosa do Sul oferta cursos Técnico em Agropecuária integrado ao ensino médio, subsequente em Agropecuária, superior em Engenharia Agrônômica, além dos cursos de qualificação profissional no mesmo eixo tecnológico. Possui em seu quadro funcional 58 docentes, 83 técnicos administrativos em educação, além de 819 estudantes regularmente matriculados em 2018 (IFC 2018).



Considerando o papel social desenvolvido pela instituição supra mencionada é extremamente relevante o investimento em programas de capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, pois o investimento em programas de capacitação é um grande diferencial nas organizações de sucesso que investem seus recursos para potencializar e desenvolver o seu capital humano.

Para Malschitzky (2002) o capital humano é considerado a principal fonte para o crescimento organizacional, já que o diferencial está centrado no saber. Fatores condicionantes, como as crescentes mudanças nos processos de trabalho e o aumento da competitividade tem exigido que as organizações oportunizem a formação de novas habilidades. Com vistas nisso e, corroborando com a ideia trazida por Malschitzky, o Instituto Federal Catarinense reconhece a importância da capacitação de seus servidores como requisito para cumprir a sua missão, promovendo a transformação do cenário regional em benefício da sociedade e estabelecendo a capacitação como uma meta prioritária de gestão (PAC/IFC, 2018).

Nesse sentido, ressalta-se que o *Campus* Santa Rosa do Sul detém em suas “mãos” diversos instrumentos legais que apontam as diretrizes e ações para a promoção de programas de capacitação que atendam, simultaneamente, os objetivos organizacionais e os anseios individuais dos servidores que compõem a referida instituição de ensino. A seguir, procuramos trazer algumas reflexões que nos auxiliem compreender o Plano Anual de Capacitação (PAC) e suas relações dentro do *Campus* de Santa Rosa do Sul.

2.1.1 Compreendendo o Plano Anual de Capacitação do IFC – Campus Santa Rosa do Sul

O Plano Anual de Capacitação (PAC) é uma das diretrizes do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a política nacional de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e normatiza ações específicas de desenvolvimento em cada organização. É um documento legal que norteia ações de capacitação no âmbito institucional, tem por objetivo desenvolver habilidades nas dimensões individual, profissional e cidadã dos servidores do IFC, habilidades essas que contribuam a realização de suas respectivas funções e para o cumprimento da função social da instituição (PAC/IFC, 2018).



Para garantir a execução das ações de capacitação a Resolução nº 15 CONSUPER/2016 do IFC determina que cada *Campus* deverá reservar no mínimo 1% da sua dotação orçamentária para investimento nos cursos contemplados no Plano Anual de Capacitação.

Cabe destacar que o PAC, deverá ser elaborado a partir das necessidades reais, identificadas, preferencialmente, por meio do mapeamento de competências. Para Chiavenato (2014) o mapeamento de competências consiste na coleta de dados para definição das competências individuais, quanto mais clara a definição de competência, mais ela se torna um instrumento de medida viável, para tornar o processo mais apurado. Ainda segundo Chiavenato (2014), a coleta de dados pode ser feitas mediante entrevista, provas de conhecimentos e capacidades, testes psicológicos, testes de personalidades e técnicas de simulação. Nessa mesma linha, Bitencourt corrobora com a ideia de Chiavenato explicitando que a gestão por competências é:

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação e podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a se próprio (auto-realização) (2004, p. 256).

Após a coleta desses dados é possível identificar as competências que cada servidor possui e confrontar com as competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, é a partir desse estudo que o plano da capacitação será elaborado, entendido como oportunidade de protagonista perante o crescimento profissional e pessoal de todos os servidores.

O PAC traz o plano de capacitação para os servidores, mas o que se entende por capacitação? No Decreto nº 5.707 de 2006 encontramos definido que a capacitação é um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006, p. 1). A mesma legislação institui ainda, priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem e os cursos ofertados pelas escolas de governo.



Nessa lógica, é relevante salientar, que as rotinas, procedimentos e técnicas precisam ser mutáveis, acompanhando as atuais mudanças do mundo contemporâneo. Desta forma, a criação de novas ferramentas de gestão e a própria cobrança da sociedade que exige das organizações públicas brasileiras a incorporação de novos valores, atitudes e crenças semelhantes às novas práticas empresariais estão cada vez mais evidentes, exigindo parceria entre a organização e o servidor, cada qual assumindo parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências (FREITAS, 2002).

Visando então, proporcionar o desenvolvimento de seus servidores e consequentemente atingir seus objetivos estratégicos, o PAC do IFC – *Campus* Santa Rosa do Sul está dividido em etapas sequenciais, que orientam o processo de capacitação, sendo elas:

Quadro 2 – Etapas do Plano Anual de Capacitação do IFC

1	Levantamento das necessidades de capacitação: consiste em identificar as insuficiências de capacitação individuais e setoriais
2	Plano anual de capacitação: elaboração do plano contendo as ações de capacitação
3	Execução das ações de capacitação: sistematiza as ações que constituem o PAC
4	Avaliação do processo de capacitação: avaliar as capacitações executadas
5	Aperfeiçoamento do processo de capacitação: aprimorar constantemente as ações de capacitação
6	Relatório anual de execução do plano anual de capacitação: relata as ações de capacitação realizadas em cada ano.

Fonte: Plano Anual de Capacitação IFC – 2018

O processo acima mencionado exige esforço mútuo para que essas ações contribuam para adequação dos papéis funcionais, para a racionalização dos custos com



capacitação, e, sobretudo para que a instituição cumpra com eficiência seu papel social, consolidando assim, sua missão institucional.

Enfatizando o aprofundamento da análise dos desafios encontrados no referido documento nosso estudo será direcionado na etapa de número três, para a execução das ações de capacitação, que compreende a efetivação das ações de capacitação, identificadas como necessidades na elaboração do PAC.

2.2. A execução do PAC 2018: desafios e possibilidades

Conforme explanado anteriormente, o Plano Anual de Capacitação está dividido em seis etapas sequenciais, sendo que a execução das ações de capacitação compreende a terceira etapa do PAC. A primeira e segunda etapa, que abrangem o levantamento de necessidade de capacitação e elaboração do plano anual de capacitação respectivamente requerem a participação efetiva de todos os servidores e setores da instituição, pois, caso contrário, às necessidades de capacitação serão definidas de forma desarticulada.

É importante que tenhamos presente o fato de que as necessidades, segundo Brandão (2012) podem ser identificadas por meio de análise organizacional na qual serão estudados os objetivos estratégicos e seus indicadores de eficiência, para orientar se há carências ou lacunas de competências. Esse deve ser um processo de olhar para dentro da instituição e detectar aquilo que precisa ser qualificado.

Esta etapa, também exige planejamento e objetivos claros, para que as deficiências encontradas sejam solucionadas pela execução do programa de capacitação, resultando no desenvolvimento de novas habilidades e atitudes, melhorando a qualidade de vida no trabalho, proporcionando a realização profissional e o fortalecimento da identidade institucional. Neste viés, Pereira e Marques corroboram afirmando que:

[...] as ações de capacitação devem ser estruturadas de modo a contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, estando em consonância com as demandas institucionais de órgão e entidades federais (2004, p. 5).

Sumarizando, o maior desafio da execução do PAC concentra-se na identificação dos desempenhos que precisam ser desenvolvidos e aprimorados dentro da instituição, pois são essas insuficiências que orientam a execução de um programa adequado, que



minimiza ou elimina as discrepâncias entre as competências requeridas e as competências disponíveis na organização. A descrição de uma competência, portanto, deve representar um desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Mais que isso, o mapeamento de competências deve estar atrelado à estratégia da organização e ser definido a partir da missão, da visão, dos valores e estratégias registradas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2010).

Segundo o Plano Anual de Capacitação – 2018 do IFC – *Campus* Santa Rosa do Sul, as ações de capacitação podem ser ofertadas diretamente pelo IFC ou incentivar a participação em cursos, seminários e afins em outras instituições. Em sua execução dar-se-á preferência aos cursos oferecidos por escolas de governo, como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a Escola de Administração Fazendária (ESAF). Do mesmo modo, serão priorizadas as ações de capacitação ministradas por servidores do IFC ou de outras instituições públicas.

Assim, elaborar um bom Plano Anual de Capacitação, compreendendo as definições dos temas, as metodologias de capacitação e as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores, apresentam-se como um desafio. A qualificação de sua execução possibilita a melhoria da eficiência e da eficácia, bem como da qualidade dos serviços públicos ofertados; o desenvolvimento permanente do servidor; a adequação das competências requeridas dos servidores com o objetivo da instituição; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitações; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Outro grande desafio, que nos parece ser importante destacar é, a possibilidade de definir bons indicadores para a gestão das competências. Vários são os autores que salientam a importância desse desafio para o serviço público objetivando ampliar o resultado e, reduzir custos, ao mesmo tempo. Hoje, nos deparamos constantemente, com a necessidade de a instituição pública ter que mostrar resultados, precisar justificar suas ações, melhorar seu desempenho, o que mostra sempre, o giro em torno de indicadores. Entretanto, como muito bem lembra Chiavenato (2001, p. 105) para ter bons indicadores “[...] faz-se necessário um adequado sistema de avaliação de desempenho capaz de indicar o acerto ou não das medidas tomadas”.



Podemos observar que o desenvolvimento de competências individuais se transforma em estratégias organizacionais, o que gera necessidade de acompanhamento, controle e avaliação das atividades planejadas e desenvolvidas. É bastante importante o processo de aprimoramento dos programas de capacitação nas organizações com base no olhar cuidadoso do que deu certo e das estratégias que precisam ser repensada. Assim, outro grande desafio que registramos se materializa na busca de um modelo eficaz capaz de promover o desenvolvimento organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem caráter descritivo com ênfase numa abordagem qualitativa. Destacamos que nas palavras de Otani (2018) uma pesquisa qualitativa considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Esse tipo de pesquisa não se preocupa com elementos numéricos, pois estrutura-se com base em dados abstraídos do documento supracitado. O ambiente estudado é fonte direta para coleta das informações, não havendo nenhuma manipulação por parte do pesquisador.

Na abordagem qualitativa busca-se encontrar as características intrínsecas do tema estudado e o próprio pesquisador realizará a interpretação dos dados. Para Prodanov e Freitas (2013) a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais. Normalmente, assume-se como pesquisa descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar os dados coletados, descrevendo indutivamente os fatos e fenômenos de determinada realidade. “O processo e seu significado são o foco principal de abordagem” (OTANI, 2018, p. 20).

Quanto aos procedimentos técnicos, ou seja, a maneira pelo qual os dados foram coletados, foi através da pesquisa documental. Para Lakatos e Marconi “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias” (2013, p. 174). Esse tipo de pesquisa utiliza-se de documentos que não receberam tratamento analítico, como por exemplo, documentos oficiais, cartas, relatórios, jornais. A escolha por esse procedimento



técnico justifica-se pelo fato de que o tema de estudo encontra embasamento no PAC – 2018, documento oficial da instituição em questão. O referido documento, suporte desta análise está disponível no sítio eletrônico do IFC. Também foram utilizados na coleta de dados, relatórios disponibilizados pelo Departamento de Administração e Planejamento (DAP) do *Campus* Santa Rosa do Sul.

Após realizarmos uma leitura criteriosa nos documentos selecionados, coletamos os dados considerados relevantes para esse estudo e procedemos a análise dos mesmos. Para Yin (2001) a análise dos dados, consiste no exame, categorização, classificação ou mesmo na recombinação das evidências conforme proposições iniciais do estudo. Assim, a interpretação dos dados objetivou a investigação das características dos fenômenos que se pretende investigar em relação à realidade da instituição estudada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para discussão e diálogo com os documentos acima descritos, partimos de elementos que são de suma importância e dão suporte à busca de respostas aos objetivos vinculados ao tema investigado. Num primeiro momento cabe destacar que o processo de levantamento das necessidades de capacitação, no IFC – *Campus* Santa Rosa do Sul se deu através de questionário, encaminhado via e-mail pelas chefias de departamentos a todos os servidores da instituição. Os trabalhadores identificaram as lacunas encontradas na execução de suas atividades e manifestaram interesse em se capacitar, fato que deu suporte à construção do PAC mencionado.

Dessa forma, primeiramente queremos destacar os principais desafios encontrados na execução do PAC – 2018 do IFC – *Campus* Santa Rosa do Sul. Após a análise detalhada do PAC e do relatório de execução das ações de capacitação, identificamos o primeiro desafio no que se refere à execução das demandas apresentadas, uma vez que elas não foram executadas em sua totalidade, no entanto, percebeu-se que a instituição ofertou diversas outras capacitações distintas das apresentadas no Plano Anual de Capacitação 2018. Ressaltamos

que existem ainda as capacitações de cunho obrigatório, exigidos pelo Tribunal de Contas da União – TCU, as quais orientam a promoção de capacitação continuada de servidores



envolvidos na gestão e fiscalização de contratos e licitações, que devem ser realizadas a cada ano.

Diante do exposto, percebemos que a forma acima utilizada para identificar as necessidades não conseguiu de forma efetiva, determinar todas as lacunas presentes, numa comparação entre as competências existentes e as competências requeridas pela organização, sendo visível a instabilidade do que foi planejado em relação ao que foi executado. Desse modo, verificou-se que no ano de 2018 foram promovidas 37 (trinta e sete) atividades de capacitação, sendo que no PAC estão listadas apenas 10 (dez).

Nesse sentido Brandão (2012) salienta que se o mapeamento não for realizado com rigor metodológico e com a utilização de técnicas e procedimentos específicos, poderá resultar em informações imprecisas e prejudicar as outras etapas, tais como captação e desenvolvimento de pessoas. Nesse sentido, é preciso mobilizar a participação efetiva de diversos servidores/setores da instituição na etapa de identificação de desempenhos deficientes, pois é, a partir das descrições das lacunas de desempenho identificadas, em conjunto com missão e os objetivos estratégicos da organização, que o PAC será elaborado.

Embora o diagnóstico de necessidades de capacitação tenha sido insatisfatório a instituição proporcionou outras atividades, possibilitando a capacitação de 47 (quarenta e sete) dos seus 141 (cento e quarenta e um) servidores pertencentes de seu quadro funcional, sendo que destes 33 (trinta e três) são técnicos administrativos em educação e 14 (quatorze) docentes. Esse quantitativo representa uma parcela de 24% (vinte e quatro por cento) dos docentes e 39% (trinta e nove por cento) de técnicos administrativos em educação capacitados no ano de 2018. Em relação ao número total de servidores apenas 33% (trinta e três por cento) foram contemplados com ações de capacitação ofertadas pelo *Campus*. É importante destacar que as capacitações realizadas e custeadas pelos próprios servidores, bem como as capacitações formais não estão inclusas nesse quantitativo, pois não fazem parte deste estudo.

Por conseguinte, concluímos que é necessário fortalecer e expandir as ações de capacitação nessa instituição de ensino, tanto dos docentes que estão envolvidos diretamente com a complexidade dos processos de ensino e aprendizagem, bem como aos técnicos administrativos que dão suporte a essas ações. Comprovando o exposto,



Chiavenato (2014) afirma a importância de desenvolver pessoas, para que estas recebam informação suficiente, aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências, e se tornem mais eficientes naquilo que fazem.

No que se refere às despesas com ações de capacitação e remetendo ao que determina a Resolução nº 15 CONSUPER/2016 do IFC, a instituição reservou para o ano de 2018, 1% (um por cento) de sua dotação orçamentária, compreendendo um valor de R\$ 40.917,01 (quarenta mil novecentos e dezessete reais com um centavo). Para a execução das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores a instituição dispendeu, no ano de 2018, R\$ 34.165,79 (trinta e quatro mil cento e sessenta e cinco reais com setenta e nove centavos).

Com essa retratação constatamos que a instituição empregou grande parte do orçamento destinado às ações de capacitação, no entanto, considerando a dotação orçamentária reservada, o programa de desenvolvimento poderia ter sido ampliado, expandido e viabilizando o aperfeiçoamento de um quantitativo maior de servidores. Nesse sentido, para que a instituição consolide sua missão, é indispensável o constante investimento em desenvolvimento do colaborador, pois a geração de novos conhecimentos desenvolve não somente o indivíduo, mas também a organização.

Em se tratando da forma de execução das ações de capacitação, e seguindo o que institui o Decreto nº 5.707 de 2006, a instituição deu preferência aos cursos ofertados pela escola de governo denominada Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, sendo todos na modalidade presencial. Também possibilitou a participação em eventos externos como simpósios, fóruns e seminários, ofertados por outras instituições de ensino, não informadas no relatório.

Cabe ressaltar, que não identificamos ações de capacitação promovidas pela própria instituição, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimento de servidores de seu quadro de pessoal. Os cursos ofertados foram direcionados a formação geral, que visa desenvolver continuamente o servidor em relação a habilidades básicas e comuns a todos os servidores, e a formação específica que visa o desenvolvimento de comportamentos profissionais específicos para setores de trabalho ou áreas de atuação.

As problematizações encontradas neste estudo servem de base para proposta de redimensionamento e consolidação de programas de capacitação permanentes no IFC –



Campus Santa Rosa do Sul. Os resultados acima discutidos têm por objetivo contribuir para a melhoria do processo que envolve a aprendizagem e desenvolvimento dos servidores, para que estas agreguem valor para o desempenho das suas funções e para o cumprimento do papel social da instituição. Como proposta de ajuste e aprimoramento da etapa de execução das ações de capacitação sugerimos:

- a) Implantar o programa de capacitação em gestão de pessoas: A partir da capacitação dos servidores que atuam nas áreas de recursos humanos, poder-se-á dar suporte aos gestores/servidores para delinear estratégias mais qualificadas e adequadas à realidade da instituição;
- b) Potencializar o processo de mapeamento de competência: é necessário definir estratégias e realizar um estudo mais apurado que identifiquem as competências internas já disponíveis na instituição e as competências necessárias para o alcance dos objetivos institucionais.
- c) Viabilizar a execução das necessidades identificadas: dar prioridade a execução das lacunas identificadas no diagnóstico de necessidades, pois se torna ineficaz realizar o levantamento das insuficiências se o gestor não colocar em prática todas as ações necessárias;
- d) Ofertar capacitações ministradas pelos próprios servidores: é notório que o *Campus* Santa Rosa do Sul possui em seu quadro funcional uma diversidade de profissionais com ampla formação e experiências já vivenciadas dentro da instituição ou até mesmo fora dela. Desse modo, a instituição pode incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de seus próprios servidores, reduzindo custos com capacitações, contribuindo para fortalecer o programa de capacitação contínuo na instituição;
- e) Motivar a participação em eventos externos locais, regionais, nacionais e internacionais: divulgar, pelo e-mail institucional, edital com as regras, para aqueles que tiverem interesse, fazer inscrição para participar em evento voltado a sua área de atuação.

Para Guimarães (2000) a abordagem por competência é uma forma inovadora de gestão. No entanto, a sua aplicação nas organizações em geral e nas organizações públicas



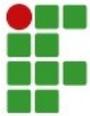
em particular requer o atendimento de uma estratégia corporativa definida de forma clara, na qual a organização estabeleça sua missão, sua visão de futuro, seu negócio, objetivos e indicadores de desempenho.

Nesse sentido, com o objetivo de se adequar a realidade da instituição, sugerimos que o mapeamento de competência seja realizado através de estudo do objetivo estratégico da instituição, seguido da aplicação de questionários, reuniões setoriais, análise das atividades ou papéis ocupacionais desempenhados na organização. As informações geradas servem de subsídios para o planejamento das ações de capacitação, que tem por objetivo agregar novos conhecimentos aos servidores associado ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

As propostas apresentadas têm por finalidade promover a prestação de um serviço público com qualidade e tornar a organização mais flexível, moderna e comprometida com o desenvolvimento de seus servidores e preocupada em atender as necessidades da sociedade em que está inserida. Visando contribuir com tal ação, elaboramos um plano de ação, que permite o acompanhamento das ações necessária para o alcance dos objetivos desejados.

Na sequência, ousamos construir e sugerir um plano de ação detalhado, o qual, na nossa concepção serve como base para repensar o processo de construção e execução do PAC no IFC – Campus Santa Rosa do Sul, cujos fundamentos são: a) servidor seja valorizado; b) visão sistêmica do lugar que ocupa na administração pública e da real importância do seu trabalho para os cidadãos; c) transformação da sua maneira de pensar e agir.





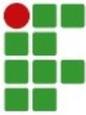
Quadro 3 – Plano de ação

O Que Que tarefa será executada?	Por que Qual o motivo da tarefa ser executada?	Onde Em que local será executada a tarefa?	Quando Qual o prazo da tarefa a ser executada?	Quem Quem executará/participará da tarefa?	Como Como será executada a tarefa?	Resultado Esperado O que se espera com a implementação desta tarefa?
Implantar o programa de capacitação em gestão de pessoas	Capacitar os servidores lotados no setor de gestão de pessoas para dar suporte aos gestores/servidores para delinear estratégias efetivas para elaboração do PAC	IFC- <i>Campus</i> Santa Rosa do Sul	1º semestre de cada ano	Coordenador de Gestão de Pessoas	Curso presencial ou EAD	Aquisição de habilidades e conhecimentos que contribuam para a elaboração e execução do PAC
Potencializar o processo de mapeamento de competência	Identificar de maneira criteriosa as necessidades de capacitação	IFC- <i>Campus</i> Santa Rosa do Sul	2º semestre de cada ano	Gestores/servidores	Estudo do objetivo estratégico da instituição, seguido da aplicação de questionários, reuniões setoriais, análise das atividades ou papéis ocupacionais desempenhados na organização.	Obter informações precisas que indiquem os desempenhos deficientes e as competências a serem desenvolvidas
Viabilizar a execução das necessidades identificadas	Desenvolveros conhecimentos e habilidades deficientes elencadas no PAC	IFC- <i>Campus</i> Santa Rosa do Sul	1º e 2º semestre de cada ano	TAES/Docentes	Curso Presencial ou EAD, participação em Seminários, fóruns e afins.	Desenvolver as competências requeridas identificadas
Ofertar capacitações ministradas pelos próprios servidores	Aproveitar as habilidades e conhecimentos dos próprios servidores e reduzir custos com capacitações	IFC- <i>Campus</i> Santa Rosa do Sul	1º e 2º semestre de cada ano	TAES/Docentes	Curso presencial	Implantar um programa de capacitação contínuo na instituição



Participar de eventos externos locais, regionais, nacionais e internacionais.	Possibilitar a participação em capacitações externas, conforme necessidade, de todo quadro funcional.	No local onde acontece o evento solicitado	A cada trimestre	TAES/Docentes	Divulgação pelo e-mail institucional do edital com as regras para quem quiser fazer a inscrição para participar em evento voltado a sua área de atuação. O Campus disponibiliza o valor para o servidor de acordo com a região onde ocorre o evento. Após retorno o servidor faz prestação de conta e a disseminação das informações tratadas no evento em que participou.	Promover o desenvolvimento dos servidores, bem como das atribuições desenvolvidas pelo servidor na instituição.
---	---	--	------------------	---------------	--	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)



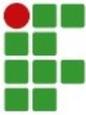
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho que se constituiu em analisar os principais desafios encontrados na execução do Plano Anual de Capacitação dos Servidores do IFC (PAC – 2018) no *Campus* Santa Rosa do Sul – foi alcançado. Assim, podemos concluir que embora a instituição possua um Plano Anual de Capacitação implantado, há ainda, a necessidade de adequações quanto a sua elaboração — relacionado a etapa que identificação das necessidades de capacitação — e execução — relacionado a viabilidade de executar as deficiências identificadas. Concluímos ainda, que as capacitações podem ser ampliadas no âmbito institucional, mediante o aproveitamento das competências existentes dentro da própria organização, com oferta de cursos ministrados pelos seus servidores, bem como através do uso integral do recurso despendido para ações de desenvolvimento do seu quadro funcional.

Diante dos dados coletados podemos perceber que o caminho para elaboração do PAC que atenda efetivamente às necessidades de desenvolvimento dos seus servidores ainda está em seu início. É necessário pensar criticamente e rever as estratégias utilizadas na elaboração do PAC 2018, para que este alcance os objetivos e resultados desejados. Nesse sentido a instituição precisa adequar-se ao que institui o Decreto nº 9.991 de 2019, adotando uma nova cultura de gestão, se tornando mais flexível e empreendedora de conhecimento, tendo como resultado, a oferta de um serviço público de qualidade.

Salientamos que o presente trabalho não pretendeu em nenhum momento apresentar críticas a instituição estudada, mas sim, apresentar subsídios para que a discussão e prática sobre programas de capacitação sejam estimuladas e ampliadas no contexto organizacional. Ao refletirmos sobre temática estudada, identificamos que o planejamento de programas de capacitação não é responsabilidade apenas dos servidores que atuam no setor de gestão de pessoas ou do gestor, mas de todos os servidores envolvidos direta ou indiretamente com as atividades desenvolvidas por essa instituição de ensino.

Esta pesquisa deixa como lacuna, um estudo sobre os resultados alcançados após a execução do PAC, ou seja, a aferição da eficiência e eficácia das capacitações realizadas associadas à aquisição de novas habilidades, atitudes e conhecimentos, bem como sua contribuição efetiva para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização.



REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Emanuelle Silva. **A importância da qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de funcionários nas instituições de ensino superior: o PCCTAE e UNIFAP**. São Paulo: P@rtes, 2010.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências; métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília – DF, 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 20 set. de 2019.
- BITENCOURT, Claudia (org), **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**, Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CAMPOS, NILO MORAES DE; PINTO, RODRIGO SERPA; MELLO, SIMONE PORTELLA TEIXEIRA DE. Treinamento e desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do instituto federal de educação, ciência e tecnologia sul-rio-grandense. **X Colóquio Internacional sobre Gestion Universitaria en América del Sur**, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97006/TREINAMENTO%20E%20DE%20DESENVOLVIMENTO%20UMA%20AN%20LISE%20DO%20PROGRAMA%20DE%20CAP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 de out. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º ed. Barueri – SP: Manole, 2014.
- DUTRA, JOEL. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. RAP. Rio de Janeiro, P. 125-40, 2000.
- IFC. Instituto Federal Catarinense. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI - 2010- 2013**. Blumenau. Disponível em <http://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2018/11/PDI-2019-2023-v.2-consolida%20C3%A7%C3%A3o-2.pdf>. Acesso em: 19 de set. 2019.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.



MALSCHITZKY, Nancy. **Empregabilidade x Empresabilidade. O ambiente empresarial deve estimular o desenvolvimento profissional.** Revista FAE Business, nº 2, junho/2002.

OTANI, Nilo. **Metodologia de Pesquisa.** Curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional. [2018]. Disponível em: <https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/tool/print/index.php?id=71870>. Acesso em: 04 out. de 2019.

PAZ, Luiza Magalhães Coelho Ávila. **Gestão de Competências no Setor Público: Competências Comuns a Gestores de Organizações Públicas Federais.** 2009. 63 f. Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Unb, Brasília, 2009.

PEREIRA, Maurício Fernandes; MARQUES, Sônia Mara. **A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora.** ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, V. 28, P. 1-15, 2004.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

