



## **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE**

NILO MORAES DE CAMPOS  
RODRIGO SERPA PINTO  
SIMONE PORTELLA TEIXEIRA DE MELLO

O presente estudo aborda a concepção, os métodos e a aplicação do Programa de Capacitação dos Servidores Técnico Administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense. O tema parece oportuno, pois entende-se que uma equipe de servidores públicos preparada e motivada à prestar um serviço de qualidade é de suma importância na superação dos problemas de ordem burocrática e operacional que, muitas vezes, dificultam o adequado funcionamento da organização e o atendimento às demandas da comunidade. Nesse sentido, procurou-se contextualizar a importância da capacitação como recurso estratégico para a modernização da administração pública e a conseqüente reeducação dos seus servidores. Descreveu-se, a partir de um caso específico, como foi realizado Programa, apresentando alguns resultados preliminares. Observou-se que as políticas da Diretoria de Gestão de Pessoas decorrem de uma visão implantada através de um processo sistêmico de melhoria contínua, buscando alcançar as metas institucionais. A metodologia utilizada foi a da pesquisa exploratória e os dados foram coletados através da revisão bibliográfica e dos relatos dos servidores. Os resultados obtidos referentes ao Programa apontam para uma crescente busca da qualidade dos serviços na administração pública.

**Palavras-chave:** Capacitação de Pessoas, Serviço Público, Qualidade.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas sociedades contemporâneas, eficiência, transparência e satisfação, são demandadas de todas as esferas da administração pública. A consolidação da democracia pressupõe o empoderamento do cidadão, ou seja, uma perspectiva onde este passa a ser cliente ou usuário dos serviços públicos, assumindo um papel cada vez mais relevante na cobrança de resultados, que devem ser traduzidos em melhorias efetivas na qualidade dos serviços prestados pelas instituições. Para que tais melhorias sejam alcançadas, torna-se imprescindível a capacitação e a valorização dos servidores.

A conjugação destes de fatores está substituindo progressivamente o modelo de administração pública burocrática por uma administração pública gerencial, orientada para resultados (KEINERT, 1994). O mero cumprimento de rotinas burocráticas não é mais o meio suficiente para produzir os resultados desejados. De acordo com Carbone (2000), as características das organizações públicas que dificultam esta transição são as seguintes:

- a) burocratismo: excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
- b) autoritarismo: excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- c) aversão aos empreendedores: ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- d) paternalismo: alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- e) reformismo: corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia, desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa.

Diante desse contexto, entende-se que uma mudança de atitude do servidor público é oportuna como meio de desenvolver uma postura pró-ativa. Nesse âmbito, assume importância crucial a seleção, capacitação e profissionalização dos servidores, como também o desenvolvimento de habilidades gerenciais de seus dirigentes. Para que haja tal mudança, qualquer modelo de gestão adotado deve investir no servidor, valorizando-o e buscando, pelo desenvolvimento de seus conhecimentos, suas habilidades e experiências, alinhadas à missão, à visão e aos valores organizacionais, atingindo o crescimento qualitativo da Instituição.

Sendo assim, o objetivo geral do presente estudo é descrever o Programa de Capacitação de Servidores Técnico Administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense. Especificamente, este estudo tem como objetivos: apresentar algumas reflexões sobre o tema capacitação de pessoas; descrever a evolução do IFSul e da área de RH; descrever a estrutura da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSul: aspectos

estruturais e filosofia de atuação; expor o Programa de Capacitação dos Servidores Técnico Administrativos do IFSul; e, apresentar os resultados preliminares do Programa de Capacitação.

A metodologia utilizada compreende pesquisa descritiva, que na perspectiva de Gil (2002) caracteriza-se pela descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre as variáveis. Utilizamos técnicas padronizadas de coleta de dados, ou seja, entrevistas e observação sistemática, o que também é significativo nesse tipo de investigação. Como o próprio nome indica, esse tipo de pesquisa é um estudo de um caso, delimitado, onde o interesse do estudo incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que depois possa evidenciar semelhanças com outros casos (GIL, 2002).

As contribuições de Yin (2010) também foram significativas neste estudo, em se tratando dos procedimentos técnicos, dos caminhos tais como: a definição do problema, do projeto, da coleta, assim como da análise de dados à elaboração do relatório. Conforme o autor, o estudo de caso é um processo linear e iterativo. Em geral, constitui o método preferido quando: as questões “como” ou “por que” são propostas; o investigador tem pouco controle sobre os eventos; e o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, como é o caso ora apresentado, o que também distingue a pesquisa do estudo de caso de outros tipos de pesquisa das ciências sociais.

Além disso, a opção por tal metodologia evidencia a riqueza do fenômeno e a extensão do contexto da vida real, o que exige dos pesquisadores o uso de múltiplas fontes de evidência, de forma que os dados convirjam de modo triangular. O procedimento, então, foi descrever o processo de criação e execução do Programa de Capacitação dos Servidores Técnico Administrativos do IFSul, que se estendeu do ano de 2005 ao ano de 2010. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica, buscando uma relação entre o Setor Público e a Gestão de Recursos Humanos e, após, apresentado o histórico do IFSul e as políticas de atuação da Diretoria de Gestão de Pessoas e, por fim, a apresentação do Programa de Capacitação, com alguns resultados preliminares. Como salienta Godoy (2006), espera-se que o estudo de caso, enquanto estratégia de pesquisa traga contribuições aos problemas da prática, na medida em que centra a atenção numa instância em particular, mas estende o olhar para múltiplas dimensões ali envolvidas.

## **2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: CAPACITAÇÃO DE PESSOAL**

A palavra “capacitação” pode ser entendida por vários sentidos e significados. Na maioria das vezes, trata-se de um sentido conotativo ou até mesmo pejorativo, levando às interpretações como “transformar o incapacitado em alguém competente”. Em um significado mais amplo, o termo pode ser entendido, no entanto, como “reeducação”. A capacitação se constitui, então, em uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos usuários. Essa é uma reflexão importante se pensarmos que, cada vez mais, as organizações investem em programas de capacitação, também denominado, por alguns autores como treinamento.

O treinamento, na concepção de Boog (1999), é sistematizado e compõe uma das fases do processo de desenvolvimento de recursos humanos. Na mesma linha Nadler (1984 apud VARGAS, 1996, p. 127) define desenvolvimento de recursos humanos como sendo “experiências organizadas de aprendizagem, em um período definido de tempo, para aumentar a possibilidade de melhoria da *performance* no trabalho e o crescimento”. Portanto, capacitação profissional trata-se de um mix de treinamento, educação e desenvolvimento.

A conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada

pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar (CHIAVENATO,1999a, p.294).

Os diversos programas de capacitação profissional representam o caminho ideal para fidelização de equipes. Um treinamento bem planejado e executado surte efeito motivacional entre os envolvidos, intensificando cada vez mais o vínculo entre funcionário e instituição. Nesse sentido, os programas de capacitação profissional, quando bem programados e elaborados, tornam-se programas educacionais. Isso ocorre porque podem preencher uma lacuna na formação de muitos trabalhadores que não tiveram uma experiência educacional completa.

Para as organizações, esse processo resulta em maior sinergia e melhor comunicação entre os departamentos, ascensão profissional dentro da instituição, conquista de certificações, fidelidade do funcionário, diminuição do absenteísmo e outros benefícios. Para o contemplado, no entanto, isso representa mais que capacitação profissional – representa capacitação pessoal.

Diante do cenário de crescimento do serviço público no Brasil, em especial, da expansão da Rede Federal de Ensino Técnico e Tecnológico, o tema se mostra relevante, pois implica numa visão mais abrangente do papel do servidor público. Dessa forma,

o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e tornarem-se cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do “negócio” (CHIAVENATO,1999b, p.100).

É indispensável o entendimento de todos os servidores públicos que, em face das transformações do mundo contemporâneo e dos processos de reestruturação produtiva, a qualificação para o desenvolvimento de ocupações deixou de ser fruto da aquisição de modos de fazer e passou a ser o resultado da articulação de vários elementos, subjetivos e objetivos, tais como: natureza das relações sociais vividas pelos indivíduos, escolaridade, acesso à informação, a saberes, a manifestações científicas e culturais, além da duração e da profundidade das experiências vivenciadas nos diferentes contextos. A formação dos indivíduos passou, então, a ter como objetivo o desenvolvimento de competências.

## **2.1 O Setor Público e a Gestão de Recursos Humanos**

Os Recursos Humanos são estratégicos para a gestão das organizações de um modo geral, e para as organizações públicas em particular; por isso, são objeto de estudos por parte dos governos. Há uma mudança de perfil não perceptível para alguns, mas que vem ocorrendo na força de trabalho do Governo Federal. Tomando-se, como amostragem, os dados relativos à composição, à distribuição e ao perfil dos RH do IFSul em 1992, fornecidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas, comparados com os dias atuais, identifica-se uma mudança qualitativa bastante significativa, expressa em números que sinalizam a evolução na qualificação profissional, na especialização e na capacitação dos servidores. Naquele momento, 67% (sessenta e sete por cento) dos Servidores Técnico Administrativos da Instituição possuíam escolaridade até o segundo grau; não havia mestres ou doutores no quadro de pessoal. Hoje, 56% (cinquenta e seis por cento) dos atuais servidores possuem, no mínimo, a graduação ou

licenciatura, sendo que destes, 36% (trinta e seis por cento) possuem especialização e 6% (seis por cento) possuem mestrado.

Outro fator importante referente ao desenvolvimento profissional é o crescente aumento na quantidade de aposentadorias dos servidores vinculados ao Governo Federal e a expectativa de continuidade deste quadro para os próximos anos. Este fato gera, ao mesmo tempo, uma responsabilidade enorme em relação não só à reposição, mas, principalmente, à assunção de papéis desses profissionais que estarão atuando no setor público.

Farias (2001 apud PEREIRA & MARQUES, 2004) afirma que o profissional de RH, antes especialista na folha de pagamento, no cadastro, ou mesmo na legislação, resultante de um Departamento de Pessoal que dava ênfase aos serviços cartoriais, está sendo substituído por um profissional de RH, alinhado com a missão e a visão da sua organização. Portanto, caberá a esses profissionais a responsabilidade de atender com objetividade os requisitos da estratégia organizacional em termos de perfis e competências necessários para que as organizações possam realmente atingir seus objetivos, pois o esforço em direção à administração gerencial, flexível e aberta ao controle social de resultados, depende diretamente da capacitação dos seus servidores. Somente através de Recursos Humanos bem preparados, para enfrentar as novas demandas geradas pelo desenvolvimento tecnológico, que o Estado poderá oferecer melhores serviços à sociedade (LASCANI, 2010).

Assim, é preciso redimensionar os programas de capacitação e os papéis dos servidores no sentido de transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizagem. A educação continuada pode ser um dos meios para se processar esta transformação dentro da organização.

A melhoria da qualidade da prestação dos serviços públicos vincula-se à modernização da área de RH, que deve revisar seus processos de trabalho e informatizar suas rotinas e, principalmente, capacitar os servidores, representantes efetivos da vontade política do Estado. Para isso, é indispensável a criação de um sistema de capacitação, de caráter institucional e permanente, a fim de que não sofra influências negativas pela prevista troca de poder a cada novo mandato. Um novo gestor, mesmo com novas posturas, deve dar continuidade a um planejamento organizacional de médio ou longo prazo. Para tanto, tal dirigente deve estar ciente do sentido da capacitação no contexto de comando, numa perspectiva de promover e assegurar o alinhamento entre as pessoas e as estratégias da organização.

A Política Nacional de Capacitação dos Servidores foi instituída pelo Decreto n.º 2.794, de 1º de outubro de 1998. Este Decreto esclarece que a política deve ser implementada pelos órgãos e entidades pertencentes à Administração Pública Federal de natureza direta, autárquica e fundacional, contendo a definição das diretrizes para a capacitação destes servidores na tentativa de alcançar a melhoria da eficiência e qualidade do serviço público e a valorização do servidor.

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. Sendo assim, podem ser descritas como cursos (presenciais e à distância), treinamentos, grupos de estudo, intercâmbios ou estágios, seminários, congressos, dentre outras modalidades.

### **3 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-GRANDENSE**

O Instituto Federal Sul-rio-grandense é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e

tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica.

Em 1942, através do Decreto-Lei nº 4.127, de 25 de fevereiro, subscrito pelo Presidente Getúlio Vargas e pelo Ministro da Educação Gustavo Capanema, foi criada a Escola Técnica de Pelotas – ETP – a primeira e única Instituição do gênero no estado do Rio Grande do Sul. A ETP foi inaugurada em 11 de outubro de 1943, com a presença do Presidente Getúlio Vargas. Começando suas atividades letivas em 1945, teve inicialmente, o primeiro ciclo do ensino industrial, com cursos de Serralheria, Fundição, Mecânica de Automóveis, Máquinas e Instalações Elétricas, Aparelhos Elétricos, Telecomunicações, Carpintaria, Artes do Couro, Marcenaria, Alfaiataria, Tipografia e Encadernação.

O segundo ciclo da Educação Profissional foi oferecido pela Escola a partir de 1953, quando foi criado o primeiro curso técnico – Construção de Máquinas e Motores, do qual é originário o atual curso de Mecânica Industrial.

Em 1959, a ETP é caracterizada como autarquia Federal e, em 1965, passa a ser denominada Escola Técnica Federal de Pelotas, adotando a sigla ETFPEL. Com um papel muito forte e reconhecidamente destacado na formação de técnicos industriais, a ETFPEL tornou-se uma Instituição especializada na oferta dessa educação profissional de nível médio, formando grande número de alunos nas habilitações de Mecânica, Eletrotécnica, Eletrônica, Edificações, Eletromecânica, Telecomunicações, Química e Desenho Industrial.

Em 1998, a Escola Técnica Federal de Pelotas começa a efetivar sua atuação no nível superior de ensino, tendo obtido autorização ministerial, após parecer favorável do Conselho Nacional de Educação, para implantação de Programa Especial de Formação Pedagógica, destinado à habilitação de professores da educação profissional. Através de Decreto Presidencial, efetivou-se, em 1999, a transformação da ETFPEL em Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas – CEFET-RS, o que possibilitou a oferta de seus próprios cursos superiores de graduação e pós-graduação, abrindo espaço para projetos de pesquisa, convênios, com foco nos avanços tecnológicos.

Já em 29 de dezembro de 2008, pela lei nº 11.892, o CEFET-RS foi transformado no atual Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense – IFSul, instituição com natureza jurídica de autarquia, vinculada ao Ministério da Educação.

Paralelamente à história da Instituição, deu-se a evolução da área de Recursos Humanos do IFSul. A partir da época da antiga Escola Técnica, a denominação estabelecida para o setor foi a de “Departamento de Pessoal”. Na sequência, passou a ser chamada de Coordenação de Recursos Humanos, Departamento de Recursos Humanos, Superintendência de Recursos Humanos, até a designação atual, a saber: Diretoria de Gestão de Pessoas. Contudo, as atribuições básicas nunca se modificaram, sendo acrescentadas de novas funções não tão burocráticas ou cartoriais. Passou a exigir-se que esta área seja mais estrategista, moldando-se às novas formas sociais e aos novos significados do trabalho.

### **3.1 A Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSul**

A Diretoria de Gestão de Pessoas, vinculada diretamente ao Reitor do Instituto, tem como objetivo assessorar a Administração na execução da política de pessoal, propondo e elaborando normas gerais, as quais devem estar em consonância com as diretrizes da Instituição e com os dispositivos legais vigentes, referentes ao desenvolvimento e qualificação de pessoal. É responsável pela administração e conseqüente lotação de pessoal nos setores administrativos e nos *campi*.

Cabe à DGP o planejamento, o desenvolvimento, o recrutamento e a seleção dos recursos humanos da Instituição, bem como o controle do registro funcional e a elaboração da folha de pagamento. A Diretoria de Gestão de Pessoas trabalha com programas de

capacitação, avaliação e dimensionamento da força de trabalho. A DGP é composta por dois departamentos: Departamento de Administração de Pessoal e Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal. Cada departamento possui duas coordenações, conforme organograma a seguir.



Organograma da Diretoria Gestão de Pessoas  
Fonte: Site do IFSUL (2010)

Resumidamente, podemos afirmar que a DGP tem por funções definir políticas de recursos humanos, realizar atividades inerentes a capacitação das pessoas, gerenciar a vida funcional do quadro técnico administrativo e docente, efetuar os registros funcionais dos servidores em banco de dados informatizados com o objetivo de facilitar o gerenciamento das pessoas e da Instituição, executar ações que proporcionem uma melhor qualidade de vida ao servidor e oferta de serviços relacionados à assistência e benefícios individuais e familiares, colher a informação e efetuar os controles necessários à elaboração e manutenção da folha de pagamento e ao cadastro dos servidores.

A **Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal** promove a capacitação e o desenvolvimento pessoal, profissional e gerencial de recursos humanos. Também a integração dos novos servidores e avaliação do desempenho dos mesmos. Estuda e elabora normas, e/ou, critérios para fins de aplicação efetiva dos programas e do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico Administrativos da Instituição. Cria formulários próprios para capacitação, avaliação de desempenho e dimensionamento das necessidades de pessoal e os aplica em cada *campus* do Instituto. Promove e participa de jornadas, encontros, seminários e similares referentes ao desenvolvimento da carreira dos cargos técnico administrativos e docentes. Realiza atividades em conjunto com outras instituições, a fim de facilitar o intercâmbio das ações decorrentes da implantação das carreiras. Implanta e gerencia projetos de avaliação de desempenho, orientando e supervisionando as atividades de planejamento estratégico e participativo. Acompanha as modificações relativas aos Planos de Carreiras dos servidores por meio do estudo e apropriação da legislação oriunda do Ministério da Educação, Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão e demais instâncias dos Poderes Executivo e Legislativo.

Na gestão de pessoas, a base está na execução das tarefas rotineiras supra mencionadas. Estes serviços, considerados básicos, são de extrema relevância e amplitude, tomando a maior parte do tempo do trabalho executado pela área de recursos humanos. Portanto, deve-se partir de uma base sólida de dados e serviços, como suporte para

desenvolver atividades não rotineiras, que qualificam os servidores de toda a instituição e os serviços prestados pela Superintendência de Recursos Humanos do Instituto.

### **3.2 Filosofia de Atuação do DGP/IFSul**

Além dos princípios legalmente já estabelecidos para o serviço público, tais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (MATIAS-PEREIRA, 2008), a atuação da DGP é baseada em projeto de gestão contido na proposta de campanha da equipe que hoje compõe a atual administração do IFSul, construída para a disputa da eleição para a Direção Geral da Instituição, ocorrida em 2004. Com a conquista, a partir do referido ano em diante, a filosofia de atuação tem sido a Gestão Participativa, como processo institucionalizado. Tal forma torna-se mais relevante quanto maior a importância do tema para a coletividade. A aceitação desta forma de gestão foi confirmada com a reeleição da equipe em 2008.

A concepção de participação dentro da visão da Diretoria de Gestão de Pessoas e da Reitoria pressupõe envolvimento e comprometimento na formulação das proposições objetivando assegurar melhor qualidade nas decisões, ações e resultados para o IFSul e, evidentemente, para a sociedade, sendo esta cliente ou usuária dos serviços prestados.

A Gestão Participativa é, simultaneamente, uma filosofia, um processo e uma prática aplicada à organização, com o objetivo de desenvolver um ambiente de envolvimento e comprometimento para produzir melhor qualidade em todos os seus aspectos, através do trabalho responsável e participativo. O pressuposto fundamental é o de que o servidor não é meramente um gerador de resultados para a organização, ou para si mesmo, mas sim um agente produtor de qualidade, efetivamente inserido no processo institucional, técnico e decisório da organização.

Para a administração, é fundamental que não se burocratize o processo participativo, a ponto de que a formalidade se torne mais importante, ou até mesmo uma barreira, para a participação das pessoas. Desta forma, as oportunidades de participação na gestão propiciam uma substancial influência nos mecanismos e na tomada de decisão, tanto a nível estratégico, como tático e operacional. Assim, reuniões setoriais, reuniões por unidades, seminários e assembleias são práticas inseridas no modo de gerir o Instituto.

## **4 O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS DO IFSul**

Segundo Vargas (1996, p. 126), “treinamento e desenvolvimento são a aquisição de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades”.

No IFSul, a atividade de capacitação teve de ser revista e atualizada, considerando-se a filosofia de atuação da atual gestão e, principalmente, a imposição criada pela legislação recente (decorrente da permanente busca de carreira e capacitação feita pelos servidores, por meio de movimentos capitaneados pelas suas entidades sindicais), que estabeleceu balizamentos importantes.

A Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos, no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior, vinculadas ao Ministério da Educação, define, em seu artigo 10, que o servidor desenvolver-se-á na dita carreira pela mudança do padrão de vencimento, mediante avaliação de mérito, e de nível de capacitação, por meio de capacitação profissional. Além disso, determina que as Instituições Federais de Ensino devam criar e executar programas de

dimensionamento da força de trabalho, de avaliação de desempenho dos servidores e de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense foi o primeiro na rede federal a criar, aprovar na instância superior e colocar em execução os três programas. O foco exclusivo deste trabalho é o Programa de Capacitação de Pessoal, fazendo-se um resgate, desde sua concepção até seu desenvolvimento, período que ocorreu entre 2005 e 2009.

O referido programa foi concebido, considerando-se a clareza que a administração tem de alguns princípios básicos e, por isso, fundamentais, que impulsionam todas as iniciativas práticas adotadas no aprimoramento da gestão de pessoas. A motivação para a implantação do Programa decorreu principalmente da possibilidade de progressão funcional e da própria participação dos servidores na concepção do mesmo, corroborando com a política de Gestão Participativa promovida pela Direção do Instituto. Quanto à aplicação do mesmo, foram seguidas as etapas de diagnóstico (a fim de levantar as necessidades de capacitação); de planejamento (a fim de organizar os programas de capacitação); de aprovação (por parte da DGP e da Direção Geral do IFSul); de execução (operacionalização do Programa); e, de avaliação (*feedback*).

#### **4.1 Da concepção**

O Programa de Capacitação foi concebido, de forma participativa e coordenado por comissão específica, que congregou pilares legais com sugestões da comunidade, ancorado em princípios como a vinculação das ações de capacitação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento da Instituição, nos termos do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Projeto Pedagógico; da capacitação, enquanto processo contínuo e reorientado por diagnósticos periódicos que atendam às competências requeridas pela Instituição para a adequação à dinâmica dos processos de ensino, de pesquisa, de extensão e de administração; do desenvolvimento integral do servidor para o efetivo exercício do profissional-cidadão, através de ações que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal; da integração dos conhecimentos, habilidades e competências do servidor que excedam às exigências do cargo e ou funções desempenhados com os projetos e linhas de desenvolvimento de capacitação; da humanização do espaço de trabalho, através de ações que visem ao desenvolvimento humano, promovendo a auto-estima, o bem-estar físico e mental, o acesso à cultura e ao lazer dos servidores.

Assim, ficou democraticamente estabelecido que o Programa de Capacitação deve obedecer as seguintes diretrizes:

- I. a capacitação deve propiciar ao servidor os conhecimentos e habilidades necessários à auto-apropriação dos métodos e técnicas fundamentais à realização de tarefas, ao planejamento das atividades da Instituição e ao seu próprio papel e responsabilidades na implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional;
- II. a capacitação deve produzir, periodicamente, diagnóstico dos efeitos das ações desenvolvidas, tendo em vista identificar e responder às demandas que se articulem com os Programas de Avaliação de Desempenho e de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal;
- III. as necessidades de capacitação serão diagnosticadas, de forma articulada com os demais programas do Plano de Desenvolvimento Institucional, a partir dos objetivos e metas de cada unidade ou setor de trabalho, através do planejamento participativo.

O Programa de Capacitação foi criado, então, com o objetivo de desenvolver o servidor como profissional-cidadão, habilitando-o para a prática de ações de gestão pública e

para o exercício de atividades de forma articulada com a função social do IFSul. Algumas características do Programa desenvolvido pela DGP seguem os seguintes objetivos específicos:

- Proporcionar ações de desenvolvimento focadas na construção e reforço de valores próprios da função pública;
- Estabelecer ações de desenvolvimento de competências individuais e grupais visando a qualificação do ambiente social de trabalho;
- Promover ações que desenvolvam a capacidade crítica quanto ao papel da Instituição e quanto ao papel do próprio servidor;
- Estimular a qualificação dos servidores através da participação em cursos de graduação, de pós-graduação e em outras modalidades e níveis de educação profissional;
- Propiciar a capacitação para o desempenho de cargos e de atividades de gestão;
- Identificar necessidades de capacitação e demandas específicas de desenvolvimento através de planejamento participativo realizado como atividade conjunta com os demais programas que integram o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico Administrativos do IFSul.

#### **4.2 Da motivação**

Em uma conceituação mais ampla, que extrapola o ambiente institucional, alguns autores propuseram uma definição para motivação organizacional. Considerando-se a origem etimológica do termo, a palavra motivação deriva-se da palavra latina *movere*, que significa mover. Daí vem a ação de mover, isto é, motivação.

Segundo Minicucci (1995, p. 215) “a motivação pode levar você a uma direção, de tal forma que você esteja interessado em atingir seus objetivos. Suas bases são direção e persistência, sendo que a direção inicia um comportamento e a persistência mantém esse comportamento”.

Tanto Minicucci (1995) quanto Chiavenato (1997) defendem que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser largamente influenciada por fontes internas e externas ao indivíduo ou mesmo através de seu próprio trabalho na empresa

Os principais fatores externos de motivação aos servidores do IFSul, para as suas participações no Programa de Capacitação são: as conseqüências que decorrem de sua participação, referentes à imediata progressão na Carreira, com o conseqüente aumento na remuneração; e, a participação efetiva destes servidores, desde o início, na construção e aplicação do citado Programa. Este segundo fator é importante na medida em que valoriza e responsabiliza o servidor como agente de criação e definição de rumos e de estratégias. Desta forma, foi possível romper o clima de imobilidade e acomodação que, mesmo sem intenção, a legislação que trata de direitos e deveres dos servidores públicos, por vezes, ocasiona.

#### **4.3 Da Operacionalização do Programa**

Nesta fase, o desenvolvimento da Capacitação dos Servidores foi composto pelas seguintes etapas:

##### **1ª Etapa – Elaboração de Diagnóstico**

Momento para a realização de levantamento e análise das necessidades de capacitação, coletadas a partir de instrumento disponibilizado pela CODEPE/DGP, devendo estar associadas às necessidades estratégicas da Instituição e dos setores de lotação dos servidores.

## **2ª Etapa - Planejamento da Programação**

Etapa de planejamento para criar o elo entre as políticas e diretrizes do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira (PDIC), necessidades apontadas no DIAGNÓSTICO e as possibilidades da Instituição em atender.

## **3ª Etapa – Apresentação da Programação à Administração do IFSul**

Apresentação da programação utilizando modelo de projeto pré-existente na Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), com atualizações, a ser adotado pelo Instituto como padrão. Nesta etapa, a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal da DGP apreciou a programação planejada pelos *campi* do IFSul.

## **4ª Etapa – Execução**

Após APROVAÇÃO da Diretoria de Gestão de Pessoas, iniciou-se a aplicação do que foi planejado.

## **5ª Etapa – Avaliação**

Nesta etapa, verificaram-se os resultados mediante instrumentos que identificaram impactos no processo de trabalho e apontaram novos elementos para um novo diagnóstico.

### **4.3.1 Estrutura dos Cursos de Aperfeiçoamento**

Os Cursos de Aperfeiçoamento programados pela Instituição, a fim de que pudessem ser utilizados, simultaneamente, para progressão na carreira, foram estruturados em módulos temáticos obrigatórios e optativos, que somados integralizaram a carga horária necessária à cada nível e classe. Foram obrigatórios aqueles módulos cujos temas trataram:

- a) das opções, apontadas no consenso entre servidores e chefias, levantadas como áreas de maiores demandas da Unidade/Setor de Trabalho e apontadas como prioritárias (Formulário das Necessidades de Capacitação);
- b) de Gestão (carga horária mínima de 30h);
- c) de Normas Institucionais (carga horária mínima de 30h).

Outros eventos como seminários, palestras e similares, desde que promovidos pela instituição e previstos no projeto de cada curso, puderam ter sua carga horária contabilizada.

### **4.3.2 Ações de Capacitação**

Para este primeiro ano de execução do Plano de Capacitação, obedecendo ao disposto nas linhas de desenvolvimento estabelecidas pelo Programa de Capacitação dos Servidores Técnico Administrativos, foram propostas Ações de Aperfeiçoamento e pró-Qualificação, envolvendo Cursos nas Áreas previstas no Formulário de Levantamento das Necessidades de Capacitação, quais sejam: Técnica, Relações Humanas, Gestão e Preparatória para Qualificação.

As propostas de cursos consideradas foram:

- 1) Curso de Aperfeiçoamento Técnico-Administrativo em Informática
- 2) Curso de Aperfeiçoamento Técnico-Administrativo em Português/Redação Oficial
- 3) Curso de Aperfeiçoamento Técnico-Administrativo em Relações Humanas
- 4) Curso de Aperfeiçoamento Técnico-Administrativo em Gestão

Foram constituídas equipes de coordenação/acompanhamento da implantação do Programa de Capacitação em cada um dos *campi* do IFSul. Estas equipes foram compostas por três pessoas, denominadas “técnicos de referência”, sendo que uma delas ficou responsável pela coordenação da equipe e pelos contatos com a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas – CODEPE da Diretoria de Gestão de Pessoas – DGP, responsável pelo macro processo.

Periodicamente, houve reunião dos técnicos de referência de todos os *campi*, chamada e coordenada pela CODEPE, com o objetivo de buscar unidade à implantação do Programa de Capacitação dos Servidores Técnico Administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense.

## 5 RESULTADOS PRELIMINARES

Os resultados mostraram que, nos *campi* estabelecidos há mais tempo, como Pelotas, há mais de 60 anos e Sapucaia do Sul, há mais de 14 anos, o número de inscritos em relação ao total existente de servidores ficou no percentual respectivo de 44% e 29%. Isso deve-se ao fato de que, pelos servidores possuírem mais tempo de serviço, a grande quantidade de não inscritos corresponde àqueles que já atingiram sua progressão funcional na nova carreira, por meio de cursos realizados anteriormente.

De outro lado, em *campi* existentes há pouco tempo e, conseqüentemente, com servidores que ingressaram no serviço público recentemente, a procura dos destes pelos cursos do Programa de Capacitação foi bem mais expressiva. Em Charqueadas, de 24 servidores existentes, 23 se inscreveram. Em Passo Fundo, de 20 servidores, 16 foram os inscritos.

Verificou-se que a grande maioria dos servidores que se inscreveram nos cursos do Programa de Capacitação chegou até o final, concluindo-os, com percentuais altos em todos os *campi*, exceto no *campus* Sapucaia do Sul, onde 14 se inscreveram, mas apenas 08 servidores concluíram a atividade. Assim, no geral, 165 servidores se inscreveram e 149 concluíram, o que estabelece um percentual geral de 90,3% de concluintes em relação aos inscritos.

<b>Campus</b>	<b>Nº de servidores total</b>	<b>Nº de servidores inscritos</b>	<b>Nº de servidores concluintes</b>	<b>% de servidores concluintes/inscritos</b>
Pelotas	255	112	104	92,8%
Sapucaia do Sul	48	14	08	57,1%
Charqueadas	24	23	21	91,3%
Passo Fundo	20	16	16	100%

Quantitativos de servidores: total, inscritos e concluintes do Programa de Capacitação

Fonte: CODEPE/DGP

A DGP desenvolveu, no período de 2005 a 2010, a implantação e execução de um programa eficaz de capacitação e qualificação para os servidores do IFSul, com resultados satisfatórios e voltados para as metas da Organização. Abaixo, as principais mudanças filosóficas ocorridas.

<b>ANTES</b>	<b>DEPOIS</b>
Capacitação focada nas tarefas	Capacitação focada nas tarefas, na gestão e nas estratégias da Organização
Aprendizagem descontinuada e contingencial	Aprendizagem contínua com foco no desenvolvimento e nos resultados
Curso de curta duração	Curso de curta, média e longa duração
Pouca utilização de instrutores internos	Ampla utilização de instrutores internos
Aprendizagem voltada para capacitação técnica	Aprendizagem ampliada para o desenvolvimento de novas habilidades e mudanças de atitude
Recursos Humanos sem planejamento	Implantação da cultura de planejamento em RH

Filosofia do Processo de Capacitação do IFSul

Fonte: DGP

Os resultados alcançados decorrem da visão de que um Plano de Carreira é um processo de educação continuada, no qual o crescimento é um desafio que traz desenvolvimento profissional para o servidor e resultados concretos de produtividade para a organização, numa integração harmônica.

Deve ser dito que, por alguns cursos ainda não terem sido concluídos, em alguns *campi* do IFSul, os questionários aplicados aos participantes bem como às chefias destes ainda não foram tabulados, o que ocorrerá nos próximos dias. Tal fato não invalida a avaliação preliminar do Programa de Capacitação, tanto pelos números acima apresentados, quanto pela repercussão na Rede Federal de Educação Tecnológica. Além disso, este foi o primeiro Programa deste tipo a ser aprovado pelo Conselho Superior da Instituição e posto em execução, dentre todos os mais de 30 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A forma de construção e os resultados preliminares do Programa de Capacitação renderam ao projeto um lugar de destaque no **Fórum Mundial de Educação Profissional e Tecnológica**, realizado de 23 a 27 de novembro de 2009, em Brasília-DF.

A seguir, alguns recortes referentes às manifestações de servidores do IFSul que participaram dos cursos modulares do Programa de Capacitação do Instituto, que se coadunam com os resultados das avaliações dos participantes de todos os cursos modulares do Programa e, principalmente, da expectativa da própria Diretoria de Gestão de Pessoas.

“De uma maneira geral todas as disciplinas foram muito boas, cumpriram sua carga teórica, respeitando os cronogramas de aula, datas e horários. Ficou de positivo o empenho dos técnicos de referência na construção coletiva do projeto, a aproximação dos servidores de diferentes setores com o objetivo de formação continuada, os laços de companheirismo e amizades reforçados com a oportunidade de nos expressarmos para o grupo e a chance de nos aproximarmos ainda mais, tendo como ministrantes servidores da mesma Instituição e de diferentes Campi, através da formação.”

*Respondente: Técnico em Enfermagem, há 2 anos e meio na Instituição – Campus Charqueadas*

“Os conteúdos foram bem abordados e importantes para nossa vida funcional, inclusive superando as expectativas. Os participantes do curso ficaram bem integrados e engajados às atividades propostas. Apesar do *quorum* reduzido, a participação foi bastante efetiva. Aprendi coisas novas não só em termos de conhecimentos, como também do desenvolvimento de habilidades. O único aspecto negativo que percebi foi o fato de alguns servidores não aproveitarem as oportunidades que a Instituição oferece. Penso que mais colegas poderiam ter se beneficiado da participação neste curso”.

*Respondente: Auxiliar de Laboratório, há 12 anos na Instituição – Campus Sapucaia do Sul*

“Desde de antes de meu ingresso no Instituto, considero a importância da prestação de um Curso de Formação para os novos servidores, com vistas a situá-los no contexto da organização e prepará-los para o desempenho de suas funções com o máximo de eficiência e eficácia. O curso (com seu conjunto abrangente de disciplinas) me possibilitou analisar alguns conceitos e contextualizá-los ao meu ambiente de trabalho, contribuindo com subsídios à manutenção de relacionamentos e com a solidificação da importância da preocupação com a qualidade no serviço público.”

*Respondente: Assistente em Administração, há 10 meses na Instituição – Campus Pelotas*

“Escolhi o módulo com ênfase em Recursos Humanos e fiquei satisfeita com o aprendizado adquirido, uma vez que o mesmo correspondeu às minhas expectativas. Os professores escolhidos e os programas elaborados só vieram a nos acrescentar como pessoas, funcionários e como colegas. A metodologia utilizada por alguns instrutores foi além de construtiva, muito interessante, pois tivemos oportunidade de mostrar alguns aspectos de nossa personalidade que em nosso cotidiano não são explorados, os quais nem sabíamos que éramos capazes de cumprir.”

*Respondente: Telefonista, há 15 anos na Instituição – Campus Pelotas*

“O projeto desenvolvido com os técnico-administrativos deste Instituto atingiu seu objetivo quanto à capacitação dos participantes, pois proporcionou amplo conhecimento de assuntos pouco discutidos, como: Legislação e Normas; atualizações nos campos de Língua Portuguesa e informática; além da oportunidade de conhecer melhor os meus colegas nas aulas de Relações Humanas. Para a próxima edição, alguns aspectos devem ser melhorados, tornando o Projeto ainda mais atrativo e proveitoso para os seus participantes.”

*Respondente: Assistente em Administração há 10 meses na Instituição – Campus Passo Fundo*

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modernização da Diretoria de Gestão de Pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, cujos reflexos são evidentes no capital humano da organização, decorre de uma visão implantada através de processo sistêmico de melhoria contínua e capacitação organizacional de servidores, buscando alcançar as metas institucionais.

Contextualizando, torna-se imperiosa a necessidade de reflexão ao processo de aprendizagem, que fica nítido quando observamos o conhecimento adquirido e agregado por meio de treinamento, educação e desenvolvimento, a fim de atender as mudanças requeridas das pessoas e organizações.

O Instituto Federal Sul-rio-Grandense investe alto em seu corpo funcional. Proporciona, de forma contínua, a substituição de uma forma tradicional de gestão, baseada em organizações mecanicistas que exigiam um comportamento burocrático, repetitivo e reprodutivo das pessoas, por um modelo participativo de gestão, nos quais existe espaço para todos se manifestarem, na condição de verdadeiros colaboradores. Tal postura é compatível com as novas exigências de um mundo cada vez mais globalizado.

De maneira geral, os primeiros resultados constatados e relatados referentes ao Plano de Capacitação dos Servidores Técnico Administrativos apontam para uma crescente busca da qualidade dos serviços na administração pública, que norteiam a Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSul. Desde então, a DGP tem recebido o reconhecimento pelos esforços contínuos em conciliar formas modernas e eficientes na prestação de seus serviços aos seus usuários, através da promoção do desenvolvimento das pessoas.

Apesar do esforço aplicado neste trabalho, algumas situações sugerem certos limites, os quais superados resultarão na realização de futuros trabalhos originados de uma avaliação mais profunda e prospectiva, que irão considerar outras possibilidades, tais como novos dados e novas categorias de análise. Assim, poderão ser avaliados, no decorrer do tempo, os impactos de variação dessas políticas adotadas pela DGP do IFSUL, visando verificar se há excelência na área de atuação do quadro profissional, além dos resultados de cada servidor e de cada unidade. Trata-se de um processo muito novo, ainda em fase de conclusão.

Portanto, fica a idéia de que há muito a ser explorado deste momento em diante, para se obter uma avaliação mais profunda e definitiva a respeito do Programa de Capacitação, mas fica, também, a convicção de que os primeiros efeitos foram muito positivos.

Atualmente, as organizações globalizam pessoas, clientes, produtos, serviços, conhecimentos, resultados e tecnologia. As mudanças na área de RH são internas e predomina a importância do capital humano e intelectual. É nesse contexto que se insere a DGP do IFSul, Instituto que serve de modelo para as demais instituições congêneres.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOOG, G. G. Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de Recursos Humanos. In: **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, p. 15-34, 1999.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999a.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, Christiane *et al.* (organizadores) **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. Os paradigmas da Administração Pública no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 34, n. 3, p. 41-48, mai./jun. 1994.
- LASCANI, Daniel. **A importância da capacitação**. Disponível <<http://www.portalvp.com.br>> Acesso em 05 nov 2010.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINIUCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- PEREIRA, M. F.; MARQUES, S. M. **A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora**. In: XXVIII EnANPAD, Curitiba, 2004.
- YIN, ROBERT K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2010.
- VARGAS, Miramar Ramos Maia. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 31, n. 2, p. 120-135, abr./jul. 1996.