

JOSEBETH JONES

**Proposta de capacitação para servidores em estágio probatório na rede federal de
educação profissional, científica e tecnológica**

Josebeth Jones

Proposta de capacitação para servidores em estágio probatório na rede federal de educação profissional, científica e tecnológica

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado Profissional da Faculdade de Engenharia do *Campus* de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marcela Aparecida Guerreiro Machado

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Andreia Maria Pedro Salgado

J77p	Jones, Josebeth Proposta de capacitação para servidores em estágio probatório na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica / Jones Josebeth – Guaratinguetá, 2018. 106 f : il. Bibliografia: f. 77-84 Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2018. Orientador: Prof. Dr^a. Marcela Aparecida Guerreiro Machado Co-Orientadora: Prof^a Dr^a Andréia Maria Pedro Salgado 1. Serviço público. 2. Administração de pessoal. 3. Estágio probatório. I. Título. CDU 658.3(043)
------	---

Luciana Máximo
Bibliotecária/CRB-8 3595



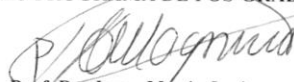
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

JOSEBETH JONES

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
“MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO”

PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO: MESTRADO PROFISSIONAL

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO


Prof. Dr. Jorge Múniz Junior
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:


Prof.ª Dr.ª. ANDREIA MARIA PEDRO SALGADO
Coordenadora / UNESP-FEG


Prof. Dr. OTAVIO JOSÉ DE OLIVEIRA
UNESP-FEG


Prof. Dr. MARILSA DE SÁ RODRIGUES
UNITAU

Dezembro de 2018

DADOS CURRICULARES

JOSEBETH JONES

NASCIMENTO	15.04.1987 – Boa Vista/RR
FILIAÇÃO	Elizabeth Jones
2005/2006	Curso Técnico em Secretariado Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
2006/2010	Graduação em Ciências Contábeis Universidade Federal de Roraima
2015/ 2016	Especialização em Gestão de Pessoas Universidade Candido Mendes

Dedico esta dissertação a Deus, família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me fortalecido nos momentos exaustivos e desanimadores.

À minha amada mãe por se preocupar comigo e vibrar comigo em cada fase vencida do mestrado. Por sempre estar disposta a me ajudar, mesmo que com uma palavra de motivação.

Ao Instituto Federal de Roraima, por me proporcionar momentos de muito crescimento profissional, acadêmico e pessoal, através da participação no mestrado.

À minha amiga de infância Yarraha da Costa Braga por ter me ajudado grandemente com seus conhecimentos acadêmicos.

À minha orientadora Prof.^a Dr.^a. Marcela Aparecida Guerreiro pelo apoio e atenção.

À minha coorientadora Prof.^a Dr.^a Andreia Maria Pedro Salgado, pela paciência, cuidado e aplicação em cada momento necessário.

Aos meus professores do curso, por terem me ajudado a adquirir as competências necessárias à conclusão do mestrado.

Aos meus colegas do curso com quem trilhei esta jornada de desafios e conquistas.

RESUMO

Esta dissertação foi elaborada a partir de pesquisas no meio científico, analisando o cenário nacional e internacional no que diz respeito aos temas gestão de recursos humanos, gestão pública, treinamento e desenvolvimento, usou-se ainda como fonte da pesquisa dados de outros Institutos Federais e questionário com questões objetivas e discursivas, respondido por servidores estáveis de duas unidades do IFRR. Com isto, busca-se apresentar a influência das ações de gestão de pessoas, principalmente a relacionada ao treinamento de servidores recém-empregados, visando o desenvolvimento satisfatório dos serviços públicos prestados por estes servidores, e da consequente satisfação dos gestores da instituição. Deste modo, é importante estudar as necessidades existentes nos serviços prestados pelo sistema público, para então promover ações de treinamento e desenvolvimento que facilitem no atingimento das competências exigidas pelos clientes e instituição. Este é um contexto pouco explorado cientificamente principalmente, através da proposta do aperfeiçoamento profissional por meio da capacitação, promovido pela administração pública. Assim, esta pesquisa destinada à elaboração de uma proposta de capacitação para servidores em estágio probatório na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, possibilitará ser empregada em outras instituições da Rede Federal, facilitando assim, o desempenho de competências e valores importantes na vida do novo profissional. A adoção desta proposta reduzirá falhas e prestação de serviços deficientes. Os resultados sugerem que a adoção da gestão de recursos humanos a partir do treinamento e desenvolvimento da mão de obra, aliados às políticas de motivação profissional, geram aos servidores um satisfatório desempenho de suas habilidades individuais e consequentemente, influenciando positivamente em toda a organização a qual esteja inserido.

PALAVRAS-CHAVE: Serviço público. Gestão de recursos humanos. Treinamento. desenvolvimento. Capacitação. Estágio probatório.

ABSTRACT

This dissertation is based on scientific sources analyzing the national and international scenario regarding human resources management, public management, training and development. Data from other Federal Institutes of Vocational, Scientific and Technological Education as well as some questionnaires with objective and discursive questions, answered by permanent staff of two IFRR campuses, were used as research sources. The purpose of this paper was to present the influence of people management actions, especially those related to the training of new employees, aiming at the satisfactory development of the public services provided by them and the consequent satisfaction of their institutional managers. Thus, the importance of studying the needs of services provided by the Brazilian public sector was evident, so that training and development actions could be carried out that enabled the achievement of the competencies required by the clientele and by the institution. Considering that the professional improvement by means of training actions promoted by the public administration is a context little explored scientifically in Brazil, this research was designed to elaborate a training proposal for government employees, in probationary stage, in the Brazilian Federal Network of Professional, Scientific and Technological Education, which may be used by any Federal Network institution, in order to facilitate the performance of competencies and add important values to the career of the newbie professionals. The adoption of this proposal will reduce failures and deficiencies in service delivery, since the results of this proposal suggest that the adoption of human resources management, from training and development of the workforce, as well as the policies of professional motivation, benefit the performance of their individual skills and, consequently, will positively influence the entire organizational context in which they may be inserted.

KEYWORDS: Public service. Human resource management. Training. Development. Probationary stage.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparativo das respostas em porcentagem dos servidores Técnico-administrativos do Campus Novo Paraíso com os servidores Técnico-administrativos da Reitoria	61
Tabela 2 – Comparativo das respostas em porcentagem dos servidores Docente do Campus Novo Paraíso com os Docentes da Reitoria.....	63
Tabela 3 – Comparativo das respostas unificadas em porcentagem, dos servidores Técnico-administrativos e Docentes da Reitoria e do Campus ampus Novo Paraíso	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Melhorando a qualidade pelo treinamento	47
Figura 2 – Classificação e fluxograma das etapas da pesquisa	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas da Modelagem da Avaliação de Ações de TD&E	33
Quadro 2 - Normatizações pertinentes ao servidor público, voltadas às necessidades de capacitação.....	57
Quadro 3 - Módulo I.....	68
Quadro 4 - Módulo VI.....	69
Quadro 5 - Módulos II, III, IV e V.....	70
Quadro 6 - Definição de Métodos de Avaliação de Ações Presenciais e à Distância de Treinamento, Desenvolvimento e Educação.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABED	Associação Brasileira de Educação à Distância
CDS	Coordenação de Desenvolvimento do Servidor
CONIF	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
CONSUP	Conselho Superior
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
EAD	Educação a Distância
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
HRM	<i>Human Resource Management</i>
IF	Instituto Federal
IFRR	Instituto Federal de Educação Ciência, e Tecnologia de Roraima
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SIGAC	Sistema de Gestão de Acesso do Ministério do Planejamento
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da informação e comunicação
UAB	Universidade Aberta do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVO GERAL	17
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	18
1.4	JUSTIFICATIVA.....	18
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	25
2.2	TREINAMENTO.....	27
2.3	TAXONOMIA DE OBJETIVOS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .	34
2.4	MODALIDADES DE TREINAMENTO	35
2.5	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	39
2.6	GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	42
2.7	TREINAMENTO PARA O SETOR PÚBLICO	44
3	MÉTODO DE PESQUISA	50
3.1	CLASSIFICAÇÃO E ETAPAS DA PESQUISA.....	50
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA	52
3.3	INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	53
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	55
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	57
4.1	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE NORMATIVAS	57
4.2	LEVANTAMENTO DOS MODELOS DE CURSOS DE INICIAÇÃO AO SERVIÇO PÚBLICO DE OUTROS INSTITUTOS FEDERAIS	58
4.3	APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES DO IFRR.....	59
4.4	PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO.....	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS	78
	APÊNDICE A - CITAÇÕES POR AUTOR.....	86
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO.....	88
	APÊNDICE C - APRESENTAÇÃO DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO PARA SERVIDORES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO.....	90

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE REAÇÃO E APRENDIZAGEM.....	94
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO..	96
APÊNDICE F – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CONSELHO DE ÉTICA EM PESQUISA.....	99

1 INTRODUÇÃO

No que se refere à gestão de recursos humanos, uma das primeiras experiências de normatização das parcerias entre trabalhadores e Estado ocorreu apenas na década de 1930, com o Decreto-Lei n.º 1.713, de 28 de outubro de 1939, sucedido, em 1952, pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Este teve sua vigência até 1990, quando entrou em vigor a Lei n.º 8.112, cuja consequência relevante foi o emprego do Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional (ENAP, 2006).

Nas décadas de 1980 e 1990 foram criados sistemas com o intuito de modernizar a gestão de recursos humanos e financeiros. Esses sistemas são responsáveis pela fonte de informações oficiais do Poder Executivo de natureza orçamentária, financeira, contábil e de recursos humanos. Porém, em especial, quando se trata de pessoas, eles não produzem informações assertivas que possibilitem a análise de questões mais comportamentais relacionadas a características pessoais e profissionais que propiciem a elaboração de um perfil mais adequado para ser empregado pelo setor de lotação do servidor (ENAP, 2006).

De acordo com Silva e Mello (2013), a criação de métodos efetivos de motivação dos servidores, assim como o pareamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes propostas pelos governos, passou a representar emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público federal. Esse cenário é composto pelo nascimento da abordagem de competências no serviço público federal, instituída em 2006, por meio do Decreto Federal nº. 5.707, que criou a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.

Compondo ainda esse cenário, está a Lei n.º 12.772/2012, que, em seu art. 24, inciso V, destaca a responsabilidade dos IFs em promover atividades voltadas à recepção e à acolhida de novos servidores docentes, sendo esse um dos critérios a serem analisados na avaliação especial de desempenho do docente em estágio probatório.

A transição do setor de gestão de pessoas para uma função estratégica em organizações públicas foi analisada também por Truss (2008), que realizou estudos em diferentes setores no

serviço público britânico. A autora afirma que é fundamental a capacitação dos recursos humanos com foco no investimento individual de modo que alcance os objetivos coletivos e, conseqüentemente, proporcione um funcionamento eficiente da instituição.

Os autores Ferguson (2010) e Prieto, Perez e martin. (2010) promoveram estudos que avaliam o quanto uma organização que emprega as práticas de recursos humanos influencia, de forma proveitosa, nos resultados da empresa, bem como nas habilidades, na motivação e no envolvimento dos funcionários na gestão do conhecimento, a ponto de participarem diretamente da transmissão do aprendizado dentro da organização. Os resultados indicam que os gestores de recursos humanos podem influenciar positivamente no desempenho da empresa por meio do emprego e da adoção de normas e rotinas organizacionais de gestão de pessoas que servem para motivar e envolver os servidores de forma satisfatória. Portanto, espera-se que as técnicas de gestão de pessoas que afetem o desenvolvimento, a motivação e as oportunidades dos funcionários sejam proveitosamente relacionadas ao compartilhamento e à manutenção do conhecimento dentro das organizações, proporcionando, por conseguinte, o desenvolvimento organizacional e pessoal.

A educação que visa à capacitação deve possibilitar a inserção social por meio do trabalho. Essa formação integradora serve para aproximar o servidor da comunidade e, pelo conhecimento absorvido, levá-lo a adquirir competências para produzir novos conhecimentos (APPUGLIESE, 2010).

As ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), apesar de sempre estarem relacionadas aos padrões da administração, também sofreram influências de disciplinas como a Psicologia, a Engenharia, a Educação, entre outras. Historicamente, essas ações de capacitação sempre tiveram como foco o cumprimento das metas institucionais por meio do treinamento dos servidores (PILATI, 2006).

Ainda no que diz respeito ao amparo legal para a capacitação dos servidores que atuam na rede pública, visando à qualidade dos serviços prestados, o Decreto n.º 5.825, de 29 de junho de 2006, afirma, no art. 7.º, parágrafo único, que:

O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá ser implementado nas seguintes linhas de desenvolvimento:

I – iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional (BRASIL, 2006, p.5).

As ações de treinamento, desenvolvimento, educação (TD&E) e desempenho profissional visam ao desenvolvimento das habilidades técnicas, motoras e interpessoais,

proporcionando ao servidor a aquisição de competências para executar de forma satisfatória suas atividades profissionais (GONDIM et al., 2006).

O presente estudo contextualiza os conceitos de treinamento e desenvolvimento com a Administração Pública relacionada à capacitação, de modo que possibilite a elaboração de um suporte técnico aos novos servidores, visando à aquisição de competências geradoras de maior eficiência, diligência e segurança em suas novas atribuições profissionais.

Para que a Administração Pública possa garantir esse suporte técnico, faz-se necessária a adoção de rotinas de gestão de pessoas, conceituadas por Lado e Wilson (1994) como um mix de tarefas e técnicas distintas, mesmo que inter-relacionadas, que têm como alvo despertar, fortalecer e conservar o capital humano de uma organização. Podem-se citar como tipos dessas práticas processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, compensação de incentivo e programas de participação.

Semelhantemente, Amorim e Silva (2013) entendem que as organizações devem proporcionar aos seus servidores programas de treinamento e desenvolvimento que estejam diretamente relacionados aos objetivos institucionais, de modo a atender às necessidades de melhoria dos processos de trabalho e ao desenvolvimento das competências de seus servidores de forma sustentável e frequente.

A primeira etapa da vida profissional do servidor público, na qual realiza práticas laborais supervisionadas pela Administração Pública por intermédio de avaliações regulares, é comumente definida como estágio probatório. Trata-se de um lapso temporal composto por avaliações, adequações, além de capacitações voltadas às funções a serem direcionadas ao servidor recém-aprovado e admitido no serviço público (MODESTO, 2007). Nesse sentido, Sampaio (2011) enfatiza que esse tipo de estágio é um momento em que o servidor público é avaliado e verificada sua competência e habilidade em desenvolver suas atividades relacionadas ao cargo, bem como sua assiduidade, eficiência, proatividade, disciplina, compromisso e responsabilidade.

Soares (2016) define o estágio probatório como uma obrigatoriedade a que deve ser submetido o servidor, um período de adequação em que o desempenho do servidor ingresso na instituição por concurso público será avaliado, visando ratificar sua efetividade ou exoneração do cargo em que foi nomeado. Esclarece ainda que o artigo 20 da Lei 8.112/90 estabelecia o estágio probatório por um período de dois anos, entretanto ele foi alterado pelo art. 41 da Constituição Federal, passando esse período para três anos, a contar de 5 de outubro de 1998, data da Emenda Constitucional n.º 19, de 1998.

Modesto (2007) declara que o estágio probatório é o período de tempo correspondente a três anos, no caso de agentes públicos, e tem como premissa a apreciação da moral, da competência para o exercício da função, da disciplina, do comprometimento e, por conseguinte, da concreta adequação do servidor em sua fase inicial da relação profissional que estabelece com o Estado; daí sua valia. Desse modo, investir no treinamento dos novos servidores é fundamental, para que se tornem aptos a ocupar uma função pública, desempenhando suas atribuições de modo mais eficiente.

Fica expressa, assim, a contribuição desta pesquisa para o meio acadêmico e profissional, pois, mediante a consolidação dos resultados apresentados no fim do estudo, será possível auxiliar o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR), bem como com a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, no atendimento da obrigatoriedade legal de executar o curso de iniciação ao serviço público para seus novos servidores técnico-administrativos e docentes.

Essa necessidade, somada à crescente exigência da população em desenvolver outra relação com o serviço público, não aceitando qualquer tipo de atendimento por parte dos servidores e requerendo serviços de qualidade personalizados, ágeis e eficientes (SILVA; MELLO, 2013), faz com que surja a pergunta da pesquisa: “Como deve ser a proposta de capacitação voltada para servidores da Rede Federal em estágio probatório?”.

1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma proposta de capacitação para servidores TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E DOCENTES em estágio probatório na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal).

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DESTA PESQUISA SÃO:

- Analisar legislações pertinentes ao servidor público voltadas às necessidades de capacitação, visando à adequação de uma proposta de capacitação para servidores em estágio probatório na Rede Federal;
- identificar programas de capacitação existentes em outros Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, visando identificar as melhores contribuições para a elaboração de uma proposta que atenda as necessidades específicas da Rede Federal.

1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho está delimitado à elaboração de uma proposta de treinamento destinado a servidores docentes e técnico-administrativos da Rede Federal, tendo em vista propô-lo ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR) para ser aplicado a servidores em estágio probatório, uma vez que o treinamento abordará conteúdos legais e institucionais que desenvolvem habilidades e que possibilitam a aquisição de conhecimentos necessários à nova vida profissional.

1.4 JUSTIFICATIVA

A elaboração desta pesquisa visando a construção de uma proposta de capacitação destinada a servidores atende um diferencial cada vez mais seguido pelas instituições, isso se deve ao fato de que as ações de treinamento e desenvolvimento são hoje consideradas um investimento determinante nas organizações, pois fazem parte do contexto organizacional de forma decisiva, sendo influenciadas e influenciando as estratégias da empresa. Assim, é importante que essas ações estejam alinhadas com as principais diretrizes corporativas e também com o ambiente em que as empresas estejam inseridas (GONÇALVES; MOURÃO, 2011).

A ISO 10015 (ISO 2001) dispõe sobre temas diretamente relacionados a temática deste trabalho, uma vez que ressalta a relevância da gestão de recursos humanos e a indispensabilidade de ações adequadas de treinamento. Esses princípios admitem que as ações executadas por parte da empresa e destinadas a desenvolver e melhorar a mão de obra são altamente valorizadas e prestigiadas pelos clientes. Além disso, recomendam que o treinamento seja oferecido a todo o escalão da organização, abrangendo, assim, cada nível, a fim de que seja alcançado o objetivo da organização em ofertar produtos ou serviços satisfatórios ao gosto da sociedade, o qual vem sendo, paulatinamente, mais rigoroso.

Desta forma, para que a Administração Pública pudesse atender a essas exigências sociais e garantir a valorização do servidor público, foi essencial a implantação de um novo modelo de gestão pública que permitisse a qualificação e a capacitação de seus funcionários (SILVA; MELLO, 2013).

Com o desenvolvimento deste estudo foi possível observar que existe uma lacuna de pesquisas ao se relacionarem os temas gestão pública, gestão de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento.

Foi realizada uma pesquisa, no período de 2010 a 2017, na base de dados de publicações científicas *Scopus* relacionadas às palavras-chave *public management* e *human resource management* e com as seguintes delimitações: *public sector reform*, *public sector*, *new public management*, *public administration*, *HRM*, *public performace and management*. Como resultado, obteve-se um total de 28 artigos publicados. E os autores que mais foram citados em trabalhos são apresentados no Apêndice A, detalhados por título do artigo, ano da publicação e número de citações.

Os quatro artigos de autores mais citados estão relacionados à gestão pública e à gestão de recursos humanos. Todavia, os estudos de Battaglio Jr. (2010) apresentam maior afinidade com a presente pesquisa, uma vez que avalia o comportamento atual da gestão de recursos humanos baseado na opinião de profissionais da área, buscando destacar a importância de diversas práticas e atividades desempenhadas pela administração de recursos humanos e mostrando como elas interferem no desenvolvimento organizacional.

Desse modo, verifica-se que o estudo da relação entre gestão pública (*public management*) e gestão de recursos humanos (*human resource management*) é um campo que muito pode ser explorado e que carece de pesquisas científicas. Diante desse cenário, a presente pesquisa pode contribuir no sentido de permitir uma reflexão sobre o tema usando os pressupostos de gestão pública, gestão de recursos humanos e treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Ademais, foi realizada uma nova pesquisa na base de dados de publicações científicas *Scopus*, em que foram encontrados 35 artigos publicados com as palavras-chave *training and developmentt* (treinamento e desenvolvimento) e *human resource management* (gestão de recursos humanos). Para que fossem obtidos artigos mais precisos, foram utilizadas as seguintes limitações: *training*, *employees*, *personnel training*, *HRM practices*, *public administration*, *human resource planning*, *knowledge*, *organizational performace*, *human resource stretegies*, *international human resource management*. E os autores que mais foram citados em outros artigos são apresentados no Apêndice A, detalhados por título do artigo, ano da publicação e número de citações.

O presente estudo destaca a ideia de que o emprego de ações destinadas à recepção, integração, benefícios e capacitação, tornam os trabalhadores mais engajados na empresa, esse conceito é adotado também por Pollitt (2013) quando afirma que as políticas de gerenciamento que criam funcionários entusiasmados e envolvidos em empresas, estão relacionadas a ações de recrutamento, treinamento, comunicações internas, avaliações, reconhecimento, recompensas e benefícios. O autor observou que essas ações possibilitam

ainda a melhoria nos níveis de satisfação desde o aprendizado, treinamento e desenvolvimento, até a liderança.

Outro artigo relevante é o escrito por Branine, Pollard e Analoui (2011), que também sustentam a utilização do treinamento nas empresas voltado a seus funcionários, entretanto diferentemente desta pesquisa, o artigo dos autores explora formas de ajudar os gerentes de empresas estatais em economias em transição, a adquirir habilidades que possam ajudá-los a criar pequenas empresas por meio do treinamento e do desenvolvimento de gestão, os quais possibilitarão a implementação de *downsizing* (redução das dimensões das estruturas organizacionais) de grandes organizações e a criação de negócios pequenos, eficazes e efetivos.

Das pesquisas mais citadas, vale ressaltar as que têm melhor relação com o tema proposto neste trabalho, como os artigos de Ferguson (2010) e Lee; Lee; Wu (2010), pois investigam como as práticas de gerenciamento de recursos humanos (por exemplo, motivação, desempenho dos funcionários) e processos de recursos humanos (por exemplo, treinamento e desenvolvimento, divisão de lucros) têm a possibilidade de contribuir, de forma única e favorável, para os resultados da organização, ou seja, para o progresso do trabalho e para o progresso da empresa. Ferguson (2010) ainda sugere, com os resultados obtidos, que os gestores da administração devem investir em ações organizacionais que sirvam para motivar o servidor.

Assim, nota-se que a possibilidade de promoção, treinamento e desenvolvimento, diálogo com a gestão, contentamento com a remuneração, recompensa e políticas familiares são quesitos importantes que afetam o nível das ações de negócios entre os funcionários. Esse entendimento foi reforçado por Kim (2012) que apresentou dados de um estudo feito com funcionários da Tecnologia de Informação (TI), sugerindo que os gestores da empresa considerem que esses fatores influenciam diretamente no volume de negócios.

Notam-se similaridades nas pesquisas desses autores, uma vez que a essência dos estudos refere-se ao desenvolvimento positivo da instituição por meio de estratégias de capacitação e satisfação dos servidores.

Isso posto, verifica-se que o estudo da relação entre “treinamento e desenvolvimento” e “gestão de recursos humanos” é um campo que, apesar de mais estudado do que o da relação entre “gestão pública” e “gestão de recursos humanos”, ainda tem muito espaço a ser explorado.

Em nova pesquisa feita na base de dados de publicações científicas Scopus, foram encontrados cinco artigos relacionados a *training and development* (treinamento e

desenvolvimento) e *public management* (gestão pública). Também foram utilizadas as limitações *training and development* e *public management* para se obter resultados mais precisos, bem como a limitação de artigos publicados no período de 2010 a 2017. Os autores que mais foram citados em pesquisas são apresentados no Apêndice A, detalhados por título do artigo, ano da publicação e número de citações.

Dentre eles está os estudos de Park (2010), um novo modelo contendo quatro sistemas de gerenciamento dos recursos humanos: 1) um sistema de incentivo monetário; 2) um sistema de monitoramento de desempenho; 3) um sistema de incentivo ao conhecimento (treinamento e desenvolvimento); e 4) um sistema de controle discricionário (sistema de vontade). O sistema de incentivo ao conhecimento com a adoção de práticas relacionadas ao treinamento e desenvolvimento, é o sistema diretamente relacionado a este estudo, uma vez que visa a capacitação do capital humano da organização.

Common (2012) aborda a existência de uma nova tipagem de treinamento para os servidores públicos: treinamento realizado no exterior visando à obtenção de conhecimentos internacionais e, posteriormente, ao retorno desse saber, bem como às boas práticas. Apesar da adoção do treinamento e do desenvolvimento terem como principal objetivo a aquisição e transferência de conhecimento, tal qual a proposta deste trabalho, o autor baseia sua pesquisa na análise de quão significativa é essa transferência de conhecimento internacional; no caso, entre a Grã-Bretanha e a China.

Entre os autores que mais publicaram, detalhou-se apenas o estudo de Park (2010) e o de Common (2012) por possuírem maior relação com o foco deste trabalho, ou seja, pelo fato de abordarem a gestão de recursos humanos com uma temática voltada à valorização das ações de treinamento do servidor, visando à satisfação deste e à promoção do conhecimento.

Dos artigos mais citados, destacam-se os dos autores que possuem ideias semelhantes. São eles: Fowles, J. (2014), Park (2010) e Pérez; Guzmán; Cruz (2014). Suas análises, diretamente relacionadas à abordagem deste trabalho, são relevantes, uma vez que também destacam o estudo da eficiência do serviço público por meio do aprimoramento da gestão e dos recursos humanos mediante o treinamento e o desenvolvimento da mão de obra, bem como o emprego de políticas que visem à motivação dos servidores.

Com isso, verifica-se que o estudo da relação entre “treinamento e desenvolvimento” e “gestão pública” está sendo ainda menos explorado do que a relação entre “treinamento e desenvolvimento” e “gestão de recursos humanos”, bem como a relação entre “Administração Pública” e “gestão de recursos humanos”.

Por fim, ao procurar na base de dados de periódicos da Capes por publicações nacionais, foram encontrados 41, 15 e 11 artigos, publicados no período de 2010 a 2017, relacionando as palavras-chave “gestão pública” e “gestão de recursos humanos”; “treinamento e desenvolvimento” e “gestão de recursos humanos”; e “treinamento e desenvolvimento” e “gestão pública”, respectivamente.

Esse é um cenário nacional e internacional pouco explorado cientificamente, sobretudo no que tange à proposta de aperfeiçoamento profissional promovido pela Administração Pública por meio da elaboração de uma proposta de capacitação visando à melhoria das atividades realizadas por servidores recém-empossados.

Programas de treinamento trazem vantagens à instituição quando elaborados mediante cuidadosa análise do ambiente organizacional, ou seja, verificando o comportamento dos servidores diante das mudanças almejadas pelos gestores, e quando implantados de modo a respeitar as particularidades da empresa. Esses cuidados irão reduzir as possibilidades de insucesso, como o desperdício de recursos e, conseqüentemente, a insatisfação de ambas as partes, gestores e servidores (AMORIM; SILVA, 2013). Os planos de treinamento de socialização têm por função a habituação do servidor recém-empossado no ambiente de trabalho, ou seja, a socialização com os colegas, os chefes, a estrutura e o negócio da instituição, os procedimentos de produção, as normas, os direitos, as vantagens e alguns programas essenciais de treinamento, como segurança no trabalho, introdução à qualidade total, bem como a preparação inicial para o desempenho do cargo (SAMPAIO; TAVARES, 2001).

Sabe-se que a este novo servidor, em seu processo de seleção, foram exigidos apenas conhecimentos gerais, por isso é importante capacitá-lo assim que ingressa em cargo público, permite um processo de adaptação e validação de sua capacidade profissional, no que se refere ao desempenho de atividades técnicas a ele atribuídas no exercício da profissão. Caso contrário, o autor Modesto (2007) explica que este servidor, ao final do seu estágio probatório, corre o risco de não alcançar as competências necessárias e esperadas pela Administração Pública, sendo assim reprovado neste estágio, podendo com isto, resultar salvo o contraditório e a ampla defesa, em exoneração do cargo ocupado.

Assim, o servidor em estágio probatório é detentor provisório do cargo público a qual exerce com as prerrogativas e obrigações inerentes ao cargo, ressalvadas somente as decorrentes da falta de estabilidade ou vitaliciedade no cargo público. Ou seja, este servidor ainda não é efetivo, tampouco definitivo em suas atribuições laborais, o que pode ser

concretizado somente após a conquista de sua estabilidade ou vitaliciedade (MODESTO, 2007).

A necessidade de treinamento no início da carreira, ou seja no estágio probatório, também está sendo fundamentada na vivência da própria pesquisadora. Ela não recebeu orientação a respeito do seu papel social como servidora pública nem sobre procedimentos correlatos ao cargo e nem apresentação da competência de cada setor de sua unidade de lotação. Além disso, não passou por um processo de ambientação com os demais servidores, tampouco teve acesso aos meios de comunicação institucionais que pudessem facilitar o esclarecimento de dúvidas. Essa situação gerou um menor rendimento no desenvolvimento das atividades e insegurança profissional, até que ela pudesse, ao longo da jornada profissional, adquirir conhecimento e desenvolver as habilidades necessárias à execução das atividades pertinentes ao cargo.

Deste modo, a análise da integração dos trabalhadores em uma instituição é muito importante, pois segundo Ferreira *et al.* (2007) essa ação possibilitará, por intermédio de modelos de planos de trabalho, maior ambientação à organização, colaborando para o satisfatório desempenho das atribuições e da padronização das conveniências pessoais com os padrões institucionais. Essa integração introdutória permite que os novos servidores estejam menos suscetíveis aos vícios burocráticos que possam existir no meio profissional, permitindo às equipes de trabalho maior coerência, harmonia e união no desempenho das atribuições.

A criação da proposta de capacitação permitirá sua utilização na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, abrangendo, assim, o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Roraima – IFRR. Isso contribuirá para a valorização e para o desenvolvimento do capital intelectual da instituição, suprimindo, assim, uma necessidade, uma vez que o IFRR não dispõe de treinamento atualizado e elaborado com base científica voltada aos novos servidores, motivo este da escolha deste período inicial da vida profissional do servidor.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho apresenta na sua introdução o objetivo geral, o objetivo específico, a delimitação da pesquisa e a justificativa.

Em seu segundo capítulo, consta o referencial teórico, que conceitua inicialmente Gestão de Pessoas, em seguida o Treinamento e sua funcionalidade de forma abrangente, posteriormente a Taxonomia de Objetivos com sua importância no apoio de processos

educacionais, em seguida as Modalidades de Treinamento, onde ficou destacada a modalidade utilizada nesta pesquisa, posteriormente tem-se a abordagem da Administração Pública e contextualização de sua evolução no Brasil. Logo depois, apresenta o tópico que conceitua a Gestão de Pessoas e a Administração Pública, que define o servidor público e reconhece sua importância no serviço público. Na sequência, aborda as definições e as vantagens do Treinamento para o Setor Público como alavanca propulsora do progresso profissional, bem como as barreiras que ainda afetam seu emprego por parte dos responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações.

O terceiro capítulo aborda o método utilizado no estudo do caso, onde é possível visualizar as características, as fontes da captação de dados, a explanação da composição do questionário a ser aplicado, a classificação e o detalhamento das etapas de realização da pesquisa.

O quarto capítulo traz em seu conteúdo a discussão dos resultados da pesquisa, com a apresentação da proposta de capacitação foco deste trabalho, bem como as etapas para a conclusão de sua elaboração, no capítulo quinto é feita a Avaliação do Treinamento e apresentação de um modelo a ser utilizado nesse processo, o último capítulo consta as considerações finais deste estudo e na sequência as Referências utilizadas no embasamento científico desta pesquisa e finalmente os Apêndices contendo dados da pesquisa obtidos na base de dados de publicações científicas *Scopus*; o Questionário utilizado junto aos servidores docentes e técnicos administrativos estáveis do *Campus* Novo Paraíso e Reitoria; a apresentação dos cursos de capacitação para servidores em estágio probatório utilizados em outros Institutos Federais e o Questionário de reação e aprendizagem.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Fischer (1998), a nomenclatura gestão de pessoas buscava frisar a característica da ação, destacando a gestão e o centro da atenção: as pessoas. O autor afirma que o modelo estratégico dos sistemas de gestão de pessoas teve início na década de 1980, como novo método de efetividade.

As ações de gestão de recursos humanos têm como função obter, manter e aprimorar habilidades para que sejam diferenciais nas organizações. Estão incluídos, nesse contexto, conforme Casado (2007), os processos de recrutamento, as estratégias de seleção, as normas de compensação, o relacionamento com encarregados de empregados, os parâmetros instrucionais, bem como os sistemas de progressão na carreira.

Horton (2000) declara que o capital humano é visto hoje como ferramenta fundamental para o desenvolvimento institucional. Por isso, as instituições passaram a se dedicar mais à administração dos funcionários e, por conseguinte, o campo da educação, de igual modo, tem dedicado maior atenção a essa esfera.

Adotando a lógica do modelo composto pelas habilidades, pela motivação e pelas oportunidades dos empregados quanto ao desempenho do trabalho, pode-se destacar o pensamento de Bailey (1993) de que as ações de gestão de pessoas podem ser classificadas em três pacotes: o pacote de recursos humanos que aperfeiçoa as capacidades, o pacote de recursos humanos que fomenta a motivação e o pacote de recursos humanos que aperfeiçoa as oportunidades.

Cada pacote refere-se a um conjunto de práticas de recursos humanos que comungam do mesmo propósito. As rotinas de aperfeiçoamento de capacidades englobam recrutamento, seleção e treinamento extensivo (JIANG et al., 2012).

Já o pacote de recursos humanos que fomenta a motivação está destinado a motivar e recompensar os servidores, proporcionando-lhes amplos benefícios e desenvolvimento na carreira (SUBRAMONY, 2009). O autor afirma que as iniciativas de treinamento contribuem para melhorar as habilidades dos funcionários.

O último pacote diz respeito a recursos humanos como aperfeiçoadores de oportunidades. Ele contém atitudes destinadas a treinar os empregados visando ao atingimento das metas institucionais (GARDNER et al., 2001).

Remi (2018) defende que as ferramentas de gestão de pessoas devem ser aprimoradas nos quesitos eficiência e desenvolvimento de métodos para efetivar um processo satisfatório. Afirma ainda que o treinamento contínuo dos chefes e dos subordinados possivelmente reduzirá a ocorrência de atritos e, conseqüentemente, aumentará o grau de confiança da percepção dos servidores quanto à capacidade da chefia em resolver conflitos.

Ainda no tocante às ações de recursos humanos, elas tratam de descrever as recomendações da instituição referentes à gestão de pessoal. Assim, geram harmonia nas ações por meio das quais essa gerência é executada. Logo, buscam o alinhamento do desenvolvimento real dos objetivos institucionais com o atingimento das competências institucionais esperadas (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SANCHEZ-GARDEY, 2005).

Medeiros (1999), mediante definição abrangente, indica os elementos clássicos fundamentais para a prática de gestão de pessoas. São eles: simpatia e compreensão no trato com as pessoas; proporcionalidade entre razão e emoção; igualdade na concessão de oportunidade de desenvolvimento para todos os servidores da instituição; conquista do envolvimento dos trabalhadores por meio do compartilhamento de informações; e alcance dos objetivos da organização, de forma estruturada, sem, contudo, deixar de lado as necessidades dos servidores.

Sovienski e Stigar (2008) acreditam que a seção de gestão de pessoas é fundamental na construção do modelo de servidor desejado pela organização. Deve focar a evolução desta com o desenvolvimento do próprio servidor, na busca de alcançar os objetivos traçados. Para tanto, deve conscientizar esses servidores de que seu comportamento deve ser baseado nos seguintes fundamentos: realização de suas atribuições de modo consciente e ético; execução das atividades com base nos prepostos da gestão empreendedora; desenvolvimento de atividades que agreguem inovações tecnológicas; flexibilidade no desempenho do trabalho; conhecimento da missão e dos objetivos da instituição; entre outros.

Ainda segundo Sovienski e Stigar (2008), para o desenvolvimento dessas ações, o chefe deve possuir estes requisitos: visão de sistema, trabalho coletivo, bom relacionamento com os demais funcionários ou colaboradores, organização, empreendedorismo, adaptabilidade a novas situações, capacidade de criar, comunicação, liderança, proatividade e agilidade. A adoção dessas características é primordial tanto para quem exerce a chefia quanto para o subordinado, uma vez que se trata de quesitos relativos à personalidade empregados à prática laboral, configurando, desse modo, um mecanismo de relação entre os traços pessoais e as

características desejadas para o desenvolvimento de atividades profissionais típicas do negócio.

2.2 TREINAMENTO

Conforme Marcondes (2007), as ações de treinamento, semelhantemente às realizadas nos dias de hoje, iniciaram-se no fim do século 19, com o desenvolvimento industrial, período em que houve a troca do trabalho manual pela produção em larga escala. As antigas fábricas produziam em pouca quantidade para atender somente aos pedidos previamente encomendados pelos fregueses. Nessa situação, o treinamento ocorria no dia a dia, quando o novo empregado passava a reprisar a tarefa do funcionário mais habilitado.

Ainda segundo Marcondes (2007), na atualidade, o conceito de treinamento passou a ser o aperfeiçoamento do empregado de modo que seja capaz de ampliar a utilidade dos recursos disponíveis. É a orientação dada a uma pessoa para que passe a fazer determinada atividade nunca desenvolvida anteriormente, até que obtenha a competência necessária no desenvolvimento de sua função sem que precise da ajuda de quem o instruiu.

Para as autoras Lacerda e Abbad (2003), o treinamento é uma das ações que influenciam no desempenho do trabalho. Sendo assim, configura-se como uma das formas de investimento que proporcionam a obtenção de novas competências e maior clareza das atribuições laborais, não atingindo, necessariamente, aspectos organizacionais ligados à atuação do empregado.

Noe (2015) conceitua treinamento como o empenho programado de uma organização para proporcionar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamento ligados ao trabalho, visando aplicá-los às atividades do dia a dia. Semelhantemente, Wexley (1984) define treinamento como o empenho estruturado pela instituição para favorecer o desenvolvimento de atitudes associadas às atividades laborais desenvolvidas por seus funcionários.

Marras (2009) vai além e afirma que o treinamento tem três tipos de objetivos: formação profissional, que visa ao atingimento ideal de capacitação profissional, transferindo todos os saberes e práticas necessárias para o bom desempenho de uma atividade; especialização, que proporciona ao treinado estudo em um campo específico, dentro de uma esfera de trabalho para a melhoria dos resultados; e, por último, reciclagem, que tem o intuito básico de revisar conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, atualizando-os de acordo com as carências.

O uso do treinamento na inserção de práticas de gestão é justificado quando as instituições investem em ações de capacitação formal e aplicam novos métodos de gestão. A partir daí, constata-se a necessidade de capacitar seus servidores, visando desenvolver as habilidades e as técnicas que lhes são requeridas, bem como atingir as metas institucionais (GONDIM et al., 2006).

Park (2010) propôs um estudo em que avaliou os efeitos de quatro sistemas da reforma de pessoal: sistema de incentivo monetário (por meio de remuneração pelo mérito); sistema de monitoramento de desempenho (por intermédio de avaliação de desempenho); sistema de incentivo ao conhecimento (por treinamento e desenvolvimento); e sistema de controle discricionário (um sistema de vontade). Os resultados da pesquisa indicam que, de fato, os quatro sistemas estão direta e indiretamente ligados aos resultados organizacionais.

Já De Marchi et al. (2013) justificam a utilização do treinamento no alcance do crescimento e da solidez empresarial, na garantia e na constituição de bons profissionais, e na obtenção de resultados satisfatórios para empregado e empregador. Isso porque o treinamento possibilita ampliar as competências dos servidores para que se tornem capazes de suprir as necessidades profissionais, além de repararem possíveis ineficiências em relação à atribuição desempenhada.

Em todo o caso, a aprendizagem individual, assim como a organizacional, proporciona mudanças na instituição, visto que permite a obtenção de novos saberes, a solução de problemas e insights. Da ótica dos recursos humanos, empresas que objetivam essas mudanças têm buscado alterações de suas políticas, passando a criar métodos que mantenham e que incrementem os processos de treinamento (SAMPAIO; TAVARES, 2001).

Essas políticas estimulam a aprendizagem e a disseminação do conhecimento. Elas são a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública, pois alteram a separação entre o decidir e o executar. Além disso, buscam a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional), valorizam a informação compartilhada e, finalmente, criam alto grau de envolvimento de dirigentes e servidores no ambiente de trabalho (AMARAL, 2006).

Os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) afirmam que, independentemente de qual seja o objetivo, um evento de treinamento para que seja eficaz precisa seguir cinco passos:

- Ponderar seus programas estratégicos;
- analisar o seu projeto de desenvolvimento;
- não exceder-se aos recursos financeiros disponíveis para o exercício;

- enumerar os planos prioritários;
- esquivar-se da discriminação de pessoas.

Além de indicar esses cinco passos, o autor apresenta alguns itens que não podem faltar ao se elaborar uma satisfatória programação de treinamento:

- focar uma necessidade por vez;
- deixar claro o que se espera com o treinamento;
- desenvolver o trabalho de forma modular;
- definir a programação do treinamento;
- definir o método utilizado no treinamento;
- escolher os recursos didáticos;
- estabelecer o público-alvo, o local e a carga horária.

Já Abbad et al. (2006) trazem uma ampla abordagem das principais etapas do planejamento instrucional em treinamento, desenvolvimento e educação. Os autores apresentam seis etapas compostas por diferentes tarefas.

A primeira etapa é “Redigir objetivos”. Ela é composta pelas seguintes tarefas:

- Transformar necessidades em objetivos – Visando à garantia de um planejamento instrucional satisfatório, é necessária a transformação das necessidades em objetivos. Eles representam as metas que se pretende alcançar. São os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que se pretende desenvolver mediante instrução;
- especificar componentes dos objetivos – Um objetivo bem elaborado é formado por três bases: *a condição*, que apresenta as possibilidades ou impossibilidades da realização dos objetivos de ensino esperados; *o desempenho*, que esboça, por intermédio de observação, o que o principiante terá condições de realizar; e, por último, *o critério*, que tem por finalidade medir o conhecimento adquirido durante a aprendizagem;
- avaliar a qualidade dos objetivos – Redigi-los de forma clara e objetiva para que sejam atingidos;
- especificar níveis de análise – Eles são compostos por objetivos específicos, que se referem ao atingimento da competência estabelecida no encerramento de cada etapa do aprendizado; objetivos intermediários, que são mais pertinentes quando se estabelecem etapas a serem alcançadas (trata-se do conjunto de objetivos específicos) e, por fim, objetivos gerais, que constituem a visualização do total de habilidades adquiridas pelos aprendizes.

A segunda etapa é quando se deve “Escolher a modalidade de entrega da instrução”. Para isso, será avaliado o contexto em que o treinamento será realizado. Levar-se-á em conta o público-alvo, o nível de dificuldade dos objetivos, entre outros fatores. Analisado esse cenário, o responsável será capaz de definir a modalidade do curso, que pode ser presencial, a distância ou semipresencial. Essa etapa é constituída por duas tarefas:

- Analisar o perfil dos aprendizes – Conhecer algumas das características dos participantes é pertinente nesse processo, por exemplo, faixa etária, sexo, nível escolar, entre outras. Além destas, devem-se avaliar as características da localidade, as características funcionais e laborais, bem como as carências de aprendizagem dos participantes;
- avaliar e escolher a modalidade de entrega – Averiguar qual das modalidades é mais eficaz no cenário obtido após a análise do perfil dos aprendizes, analisando ainda a disponibilidade financeira e os equipamentos disponíveis para a realização do treinamento.

A terceira etapa consiste em “Estabelecer a sequência de objetivos e conteúdos”. Ela é composta por duas tarefas principais:

- Classificar os objetivos – A taxonomia de objetivos educacionais é um sistema de classificação de objetivos também conhecida como Taxonomia de Bloom. Esse modelo de classificação define a aquisição do conhecimento ou competências como cognitiva, afetiva ou psicomotora, as quais serão mais bem estudadas no item 2.3 desta pesquisa;
- definir a sequência de objetivos e dos conteúdos – Uma das maneiras de proceder a essa definição é alinhar os assuntos com base na ordem da realização das ações de aprendizagem no local de trabalho ou no cenário do próprio treinando. Além desse meio de definição, existe o que é feito por intermédio do alinhamento do assunto baseado na ementa dos pré-requisitos, do modelo de aspiração dos interessados, além da sequência temporal das ações e dos ensinamentos repassados.

A quarta etapa trata de como “Selecionar ou criar os procedimentos instrucionais”. É composta por três tarefas:

- Selecionar/criar situações de aprendizagem – Tem por finalidade desenvolver situações satisfatórias e correspondentes ao cenário dos objetivos instrucionais, ao perfil dos clientes e ao ambiente em que será repassado o aprendizado. É por meio dos procedimentos instrucionais que são realizadas ações que permitem o atingimento das habilidades propostas nos objetivos;
- escolher meios instrucionais e recursos – Para se escolher os meios e os recursos de aprendizagem, o profissional deverá analisar as particularidades do meio em que se encontram

os participantes do treinamento e tentar viabilizar o aprendizado por intermédio das ações de ensino. A definição dos meios deverá ser pautada no tipo e na composição dos objetivos instrucionais propostos;

- preparar materiais de ensino – A elaboração dos textos utilizados durante a aprendizagem deve ser feita de forma cuidadosa, principalmente na modalidade EAD. Os materiais escritos servem de suporte no ensino presencial ou até se tornam o próprio ensino quando se trata de cursos a distância autoinstrucionais. Estes devem ser redigidos com cautela a fim de que a tutoria seja eficiente. A descrição dos objetivos instrucionais deve ocorrer de forma clara e didática, com o intuito de atingir as competências esperadas decorrentes do treinamento.

A quinta etapa diz respeito ao período em que se irá “Definir os critérios de avaliação de aprendizagem”. Trata-se do estabelecimento dos critérios no formato quantitativo ou qualitativo cujo princípio é o da elaboração de modelos de ensino. Nessa etapa, procura-se retirar dos objetivos instrucionais os meios de avaliação da aprendizagem, de modo que seja possível empregar avaliações correspondentes aos objetivos estudados. Entre as formas de avaliação, a formativa ocorre depois do encerramento de cada etapa do estudo, possibilitando correções e adequações ao longo do aprendizado, diferentemente da avaliação somativa, que busca a avaliação final das habilidades alcançadas pelo aprendiz. Assim, os dados obtidos nessas avaliações serão utilizados principalmente para aperfeiçoar as próximas ações de aprendizagem. A quinta etapa é composta por duas atividades:

- Transformar objetivos em critérios de avaliação – É muito importante que os critérios de avaliação do conhecimento estejam diretamente ligados à essência dos objetivos de aprendizagem. Por exemplo, a avaliação de competências psicomotoras será mais bem avaliada por métodos práticos do que por avaliações orais. Assim, os critérios de avaliação devem ser escolhidos levando em consideração a taxonomia dos objetivos, nos domínios cognitivo, afetivo ou psicomotor;
- criar medidas de avaliação de aprendizagem – Definida a essência dos objetivos de aprendizagem, o profissional estará apto a elaborar o modelo de ensino, estabelecendo elementos, ferramentas e métodos de aplicação. É necessário estabelecer também o número de avaliações. Quando realizadas satisfatoriamente, promovem a autoavaliação e a aprendizagem. Porém, se realizadas de modo aleatório, causam desmotivação nos participantes do treinamento.

A sexta e última etapa corresponde ao momento em que se irá “Testar o desenho instrucional”. O teste se dá por intermédio das atividades a seguir:

- Delinear a validação – A amostragem dos aprendizes participantes do delineamento da validação deverá ser qualitativa e quantitativamente composta pelos participantes do treinamento. Quando o número de aprendizes for muito alto, é interessante proceder primeiramente a um pré-teste de delineamento de validação. Já nos casos de baixa quantidade de aprendizes, essa opção já não é indicada. Após a escolha da amostragem baseada em características estatísticas e qualitativas, a próxima ação é avaliar o plano nessa amostragem;
- avaliar o plano – Neste momento, espera-se obter a contribuição dos integrantes da amostragem com indicação de possíveis erros e pendências, dicas de aperfeiçoamento e validação da aprendizagem junto com os organizadores do curso. Os aprendizes deverão ter seus aproveitamentos analisados, além de informar sua satisfação ou não quanto às ferramentas de estudo, às avaliações, às atividades, à participação dos tutores, entre outros aspectos;
- ajustar o plano – O projeto de aprendizagem pode ser modificado em vários temas. Essas modificações devem ocorrer pelos responsáveis do treinamento, baseando-se nas sugestões identificadas na atividade anterior. Para saber se o projeto de aprendizagem está em harmonia com o público-alvo, são levantados alguns questionamentos, por exemplo, se houve clareza na apresentação dos objetivos instrucionais do curso, se a modalidade do curso foi adequada, se a sequência da apresentação dos temas contribuiu para a aprendizagem, se os meios de avaliação da aprendizagem foram satisfatórios, e assim por diante. Caso algum desses questionamentos seja indicado de forma negativa, constata-se que mudanças no plano de aprendizagem precisam ser feitas.

Na sequência desta pesquisa, a avaliação da proposta de capacitação será fundamentada em Abbad (2006). Em seus estudos, a autora desenvolveu as Etapas da Modelagem da Avaliação de Ações de TD&E, que serão apresentadas no Quadro 1. Ela afirma que as fontes de informações empregadas na avaliação completa do evento são decorrentes de vários caminhos, por exemplo, a utilização de registro de observações e respostas de questionários. Além disso, esclarece que as fontes de avaliação mais comuns dos procedimentos instrucionais são os próprios participantes do evento e os respectivos orientadores ou tutores.

Para melhor compreensão do Quadro 1 (Etapas da Modelagem da Avaliação de Ações de TD&E), a priori, seguindo ainda o entendimento da autora, será apresentada abaixo, a definição de procedimentos, processos e apoio instrucional à execução do treinamento em avaliação e treinamento, desenvolvimento e educação:

- **Apoio:** engloba as situações internas e externas à instituição que podem atingir todo o processo de treinamento, desenvolvimento e educação, desde a mensuração de carências de treinamento até à análise de seus resultados;
- **procedimentos instrucionais:** são o desenvolvimento do treinamento em si. Trata-se dos procedimentos, dos fatos e das medidas instrucionais empregadas em ações de treinamento com o objetivo de atingir as metas da organização. Referem-se ao perfil do modelo instrucional posto em execução: divulgação das metas aos envolvidos, configuração dos temas propostos, duração das tarefas práticas e teóricas, modelo e natureza do *feedback* disponível ao participante, ajuste de equipamentos, assistência e métodos empregados no treinamento, ensinamentos orais, aulas demonstrativas, entre outras peculiaridades do treinamento;
- **processos:** dizem respeito à parcialidade dos resultados ou ainda aos resultados intermediários, decorrentes da execução do evento e analisados primordialmente na ação de seus integrantes. Correspondem aos métodos de aprendizagem, bem como a outros impactos estimulados pelas habilidades educativas da instituição.

Ademais, é possível analisar as Etapas da Modelagem da Avaliação de Ações de TD&E, composta por quatro partes, as quais definem a composição e direção de um instrumento de avaliação.

Quadro 1- Etapas da Modelagem da Avaliação de Ações de TD&E

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Parte I – Estabelecer os componentes da avaliação seguindo os padrões do Modelo de Avaliação Integrado e Somativo. • Parte II – Definir métodos de avaliação, detalhando-os no campo “Indicadores”. Estes se referem ao ponto inicial da elaboração ou à escolha de métodos avaliativos. • Parte III – Estabelecer e detalhar procedimentos, instrumentos e meios de captação de dados por intermédio das seguintes opções: <ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimentos de coleta de dados e instrumentos – Alguns dos mais aplicados são a análise de documentos, a investigação em arquivos, a aplicação de questionários e a observação. 2. Fontes – Existem duas: as primárias e as secundárias. As primárias decorrem de investigações realizadas para avaliar determinado evento. Já as secundárias decorrem de investigações em arquivos já existentes, ou seja, são as que não foram criadas com o intuito de avaliar o treinamento. 3. Meios – São os aparatos impressos e os recursos eletrônicos (internet, intranet, etc.). 4. Avaliadores – São os participantes, os tutores, os colaboradores e outros que queiram participar da avaliação. 5. Análise de dados – Deve ser feita de forma quantitativa e qualitativa. • Parte IV – Debater e escolher o modelo dos relatórios de avaliação de treinamentos |
|--|

Fonte: Abbad (2006)

Com base nas orientações apresentadas por Abbad (2006), é possível proceder à definição de métodos de avaliação de ações de treinamentos presenciais e a distância (Quadro 3) e, posteriormente, elaborar um modelo de avaliação de ações referente à proposta de

capacitação desta pesquisa (Apêndice D). A autora acrescenta ainda que a definição desses métodos ocorre após a análise de um modelo de avaliação em que os profissionais e os demais participantes, motivados pela avaliação, apresentam com liberdade os indicadores a serem julgados nos procedimentos instrucionais, além de opinarem sobre procedimentos de avaliação levando em consideração a particularidade dos participantes, dos cursos, do meio organizacional, das instalações, entre outros itens.

2.3 TAXONOMIA DE OBJETIVOS EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Rodrigues Jr. (2006), taxonomia é uma palavra proveniente do grego e define uma estrutura de organização hierárquica de objetivos presentes nos diversos campos do saber. Nos campos educacional e psicológico, não é diferente. É muito importante para o planejamento, a avaliação e o desenvolvimento de treinamentos. Em especial, tem-se a taxonomia de objetivos educacionais apresentada por Bloom e colaboradores em 1956, a qual, ao contrário do que se pensa, não é apenas um método de classificação. Sua abrangência é mais ampla. Ela engloba métodos de classificação que se delimitam por três atributos: cumulatividade, hierarquia e eixo comum.

O autor esclarece que a cumulatividade é o atributo que permite à taxonomia abranger níveis anteriores. Em relação à hierarquia, pressupõe-se que cada nível seja maior que o anterior e inferior ao subsequente, com base no eixo comum.

A Taxonomia de Bloom é uma das ferramentas existentes para apoiar o plano didático-pedagógico, considerando-se a estruturação, o planejamento e a exposição de objetivos de instrução. Ela ainda pode ser utilizada como instrumento de avaliação dos objetivos de avaliação (FERRAZ; BELHOT, 2010).

Ainda conforme os estudos de Ferraz e Belhot (2010, p. 422), existem entre muitas outras, duas vantagens que se destacam na utilização da Taxonomia de Bloom quando se refere ao contexto educacional. São estas:

- Emprego de metodologias diversas, visando à melhor avaliação e ao melhor estímulo do desempenho dos participantes em variados graus de obtenção de saber;
- motivação dos orientadores a fim de ajudarem seus alunos, de modo organizado e racional, a alcançar conhecimentos próprios, após a conscientização da necessidade de atingir primeiramente as competências mais simples e depois as mais complicadas.

Chapman (2009) também trata da Taxonomia de Bloom e informa que ela surgiu na década de 1950 envolta em um ambiente acadêmico, com o fim de firmar os procedimentos

de esquemas e análises educacionais. Complementa que se trata de um dispositivo que pode ser aplicado no planejamento, na projeção e na avaliação da eficiência do conhecimento e do treinamento.

Savi (2010) expressa que o tópico que mais se destacou nos estudos de Bloom foi a taxonomia e os objetivos no domínio cognitivo. Mas, além desses, existem os objetivos afetivos e psicomotores.

Em resumo, os objetivos cognitivos são classificados por verbos que denotam a possibilidade individual de absorver um ensinamento, repassá-lo ou criá-lo novamente, todavia com ferramentas próprias; empregá-lo como resolução de problemas reais; reduzi-lo em menores parcelas, para observar minúcias e relações; apreciá-lo em seus conceitos, criando algo diferenciado, recente ou inédito (SOSSAI, 1974 ; RODRIGUES JR., 2006).

No que tange aos objetivos afetivos, os autores declaram que estes estão mais ligados à evolução do comportamento, aos princípios e às credences possíveis de basear o modo de agir. Já os objetivos psicomotores estão ligados às atitudes basicamente práticas e motoras (SOSSAI, 1974 ; RODRIGUES JR., 2006).

Apesar de os três objetivos (cognitivo, afetivo e psicomotor) terem sido divulgados e debatidos grandemente por diversos estudiosos em variados períodos de tempo, o cognitivo é o mais difundido e aplicado. Diversos estudiosos se baseiam nas prerrogativas particulares desse objetivo para determinar seus esquemas de ensino, metas, estratégias e modelos de avaliação (FERRAZ, 2010).

Ao analisar os três objetivos, foi possível verificar que o cognitivo é o que melhor se alinha à proposta desta pesquisa, uma vez que aborda questões relacionadas, entre outras vertentes, à organização de treinamentos, de forma ordenada e eficiente, sendo possível obter, remodelar e repassar, adequadamente, o conhecimento adquirido.

2.4 MODALIDADES DE TREINAMENTO

A seguir são apresentadas três modalidades de treinamento, sendo: a Educação à Distância (EAD), Educação Presencial e Educação Semipresencial. Esta última, por suas características e facilidades, será a modalidade adotada na proposta de capacitação desta pesquisa.

Segundo Coelho (2014) a progressiva e acelerada transformação nas tecnologias e nos obstáculos com os quais as instituições se confrontam, requer que os empregados disponham

de maior capacidade e destreza e é unânime o entendimento de que o trabalhador mais apto é o que sabe aprender ou que continua aprendendo.

Nesse contexto, atualmente os mecanismos mais empregados em ações destinadas ao conhecimento contínuo e a implantação de um sistema de educação na organização, estão firmadas, dentre outros, na utilização constante dos benefícios tecnológicos decorrentes das ações de Ensino à Distância (EAD) (COELHO, 2014). Semelhantemente Nunes (1993) acredita que o emprego da informática nos meios de capacitação tem proporcionado uma grande evolução nos métodos de treinamento à distância ou treinamento diverso com o auxílio do computador. Assim, a utilização crescente de componentes tecnológicos e científicos em variados ambientes da atuação humana, abrangendo o serviço público, impõe a renovação de metodologias laborais em ritmo que a capacitação tradicional não alcança.

Em se falando de educação à distância temos que nos reportar a Associação Brasileira de Educação à Distância (ABED), este é o órgão brasileiro mais conceituado quando se fala em EAD.

A EAD é a modalidade de educação em que as atividades de ensino-aprendizagem são desenvolvidas majoritariamente (e com número de casos exclusivamente) sem que os alunos e os professores estejam presentes no mesmo lugar à mesma hora. A EAD vai muito além dessa ausência física dos envolvidos, pois se percebe a participação dos recursos de telecomunicações, permitindo a comunicação entre os envolvidos (SIMONSON et al., 2009).

A legislação vigente no Brasil sobre a Educação à Distância está amparada em Leis, Portarias, Decretos e Resoluções conforme disponível no site (www.uab.capes.gov.br), mas dentre estes documentos podemos citar o Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005 que caracteriza a UAB como o divisor de águas e o marco da EAD no Brasil, pois ele regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996).

A partir desse Decreto é possível dizer que a EAD foi oficializada, reconhecida e com ele novas portas se abriram para a EAD, como significativa expansão da modalidade.

Em 8 de junho de 2006, quase 6 (seis) meses após a regulamentação da EAD, o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva sancionou o Decreto nº 5.800, o qual instituiu o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), voltado para o desenvolvimento da modalidade de educação à distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas da educação superior no país (BRASIL, 1996).

Após a criação desse Sistema várias instituições federais de ensino superior aderiram à UAB e começaram a oferecer cursos à distância sempre priorizando a qualidade do ensino.

Com isso foi criada a estrutura acadêmica da EAD, que especifica os profissionais

como: Coordenador da EAD, Coordenador de Curso, Coordenador de Tutoria, Tutor a Distância, Tutor Presencial, Professor Conteudista e Professor Formador (MILL, 2012).

As autoras Carvalho e Abbad (2006) acrescentam que nas atividades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação o emprego de ferramentas de multimídia tem aumentado significativamente, especialmente pela possibilidade de fazer ligações simultaneamente entre pessoas geograficamente distantes. Muitas instituições viram na Educação a Distância, uma forma eficiente de aprendizagem, onde o valor das despesas poderiam ser menores sem que isso acarretasse redução na obtenção do saber.

Segundo Nunes (1993) no que se refere aos serviços públicos, é notória a carência de habilitação e inovação profissional de servidores em grande número e em localidades geográficas distantes que exigem a utilização de processos adequados de educação a distância, os quais possam satisfazer os anseios da sociedade por mais favoráveis e eficientes atendimentos.

Ainda neste sentido Rumble e Oliveira (1992) salientam o crescimento da quantidade de empresas que veem no treinamento à distância, a possibilidade de instruir e requalificar seus trabalhadores, não levando em conta unicamente a redução de custos, porém especialmente pela capacidade de incluir uma gama de funcionários concomitantemente e em lugares distantes.

Para Nunes (1993) em relação às instituições especialistas no treinamento dos recursos humanos é necessário analisar que a modalidade de ensino à distância além de gerar vantagens eficientes e eficazes, gera economia, quando se refere, por exemplo, a programa de treinamento com quantidade elevada de alunos, bem como possibilita a ampliação da qualidade, por intermédio de procedimentos de escolha de temas escolhidos por equipe multidisciplinar extremamente qualificada e com um reduzido custo. Assim a educação à distância, como modalidade adicional da presencial pode corroborar no emprego de novos instrumentos tecnológicos, na orientação dos alunos em sua conduta prática, em serviço.

Já no que se refere à educação presencial, compreende-se como o ensino expositivo no qual o professor de forma tradicional repassa ao alunado o conteúdo programático do currículo escolar. Nessa modalidade o professor é um transmissor de informações que durante séculos não permitia a interação do professor aluno de forma dinâmica (IAHN, 2008).

Nessa concepção De Almeida (2010) e Valente (2014) ressaltam que:

Os métodos tradicionais, que privilegiam a transmissão de informações pelos professores, faziam sentido quando o acesso à informação era difícil. Com a Internet e a divulgação aberta de muitos cursos e materiais, podemos aprender em qualquer

lugar, a qualquer hora e com muitas pessoas diferentes. Isso é complexo, necessário e um pouco assustador, porque não temos modelos prévios bem sucedidos para aprender de forma flexível numa sociedade altamente conectada (DE ALMEIDA, 2010, p. 60; VALENTE, 2014, p. 147).

Entretanto, Moran (2009) frisa que o avanço das tecnologias e o processo de globalização que enriqueceu o processo de ensino e aprendizagem mudaram o modo de fazer educação tornando o ensino colaborativo, dinâmico e personalizado acompanhado a modernidade que produz conhecimento em tempo real.

Nessa perspectiva, Moran (2015) que cada vez mais o ensino presencial se transforma quando faz uso das novas tecnologias e métodos.

O que a tecnologia traz hoje é integração de todos os espaços e tempos. O ensinar e aprender acontece numa interligação simbiótica, profunda, constante entre o que chamamos mundo físico e mundo digital. Essa mescla, entre sala de aula e ambientes virtuais é fundamental para abrir a escola para o mundo e para trazer o mundo para dentro da escola. A maior parte do tempo - na educação presencial e a distância - ensinamos com materiais e comunicações escritos, orais e audiovisuais, previamente selecionados ou elaborados. São extremamente importantes, mas a melhor forma de aprender é combinando equilibradamente atividades, desafios e informação contextualizada (MORAN, 2015, p. 16-17).

Logo, o ensino presencial tornou-se uma mesclagem entre as metodologias tradicionais e o uso cada vez maior das tecnologias educacionais tornando o processo de ensino aprendizagem cada vez mais dinâmico e desafiador ao professor que necessita em meio a todo esse processo evolutivo estarem preparados para atender as necessidades da educação (IAHN, 2008).

Quanto à educação semipresencial é uma modalidade de ensino oriunda da sociedade moderna caracterizada pelo uso de tecnologias TICs, no qual o aluno estuda e aprende a partir de uma plataforma de ensino digital que reelabora novas metodologias, atividades, processos e concepções mediados via distância, onde mais tarde o aluno irá confrontar a produção de seu conhecimento na aula presencial. Esse modelo semipresencial contempla 70% de aulas EAD e 30% na aula presencial mediada por um professor-tutor (BORGES, 2005).

Partindo desse princípio Dewey (1938), menciona essa modalidade expressando sua concepção sobre o ensino semipresencial.

Uma experiência não ocorre isoladamente, ela está ligada às experiências anteriores e, ao mesmo tempo, interfere nas futuras experiências. Assim, a experiência vivida é vista como retrospectiva quando experiências anteriores interagem com a experiência mais recente e, prospectiva quando as experiências passadas influenciam as próximas. Em nosso contexto, a experiência vivida ao cursar disciplinas oferecidas na modalidade semipresencial é cumulativa e fazem com que o aluno crie expectativas semelhantes não importando de fato o conteúdo da disciplina (DEWEY, 1938, p. 40).

Além do mais o autor Quevedo (2011) afirma que:

O ensino semipresencial nos permite focar os diversos estilos de aprendizagem e criar ambientes adequados para todos, no entanto, a qualidade desses ambientes depende do desenho de curso e do envolvimento dos alunos ao que é proposto. Cursos mal desenhados frequentemente trarão como resultado experiências educativas insatisfatórias (QUEVEDO, 2011, p. 18).

Assim, é importante ressaltar que apesar do ensino ser mediado pelas tecnologias, não são as mesmas que determinam o ensino, pois a aprendizagem necessita ser contextualizada e vivenciada. Ou seja, os conteúdos são fundamentados teoricamente e em seguida cobrados em atividades e na aula presencial onde o professor-tutor pela presença física media a produção do conhecimento com o alunado criando assim novas concepções educacionais (BORGES, 2005).

2.5 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Meirelles (2006) define a Administração Pública como um complexo de instituições e atribuições necessárias ao fornecimento de serviços públicos para suprir as solicitações da sociedade. E, mediante pesquisas sobre o conceito de Administração Pública, pôde-se defini-la ainda como o meio utilizado pelo Estado para garantir a satisfação dos desejos coletivos e, intrinsecamente, o composto de organizações e pessoas de natureza jurídica regidas por leis que lhes outorgam a execução das atividades administrativas do Estado. No lado operante, Administração Pública é o desenvolvimento infundável e contínuo, legal e técnico das tarefas pertinentes ao Estado em favor da sociedade (MASIP, 2002).

A história da Administração Pública brasileira deu-se início com a mudança da família real de Portugal para o Brasil. Nesse enredo definido pelo patrimonialismo, marcado outrora pela complexidade em fazer diferenciação entre os reclames públicos e os privados, iniciaram-se os primeiros modelos de estrutura governamental no Brasil. Contudo, a partir da segunda metade de 1930, houve o início da administração burocrática, com o intuito de conter os transtornos decorrentes da atuação patrimonialista. O nacionalismo e o foco na industrialização eram uma peculiaridade do Estado nesse período (MARINI, 2004).

Todavia, conforme estudos de Lima (2009), em meados da década de 1990, houve uma mudança do foco da gestão pública brasileira. Ela deixou de ser focada na burocracia e passou a ser direcionada ao cidadão e à sociedade, assumindo, assim, as características da gestão contemporânea.

Bresser Pereira (1998) também faz referência à evolução da administração, por meio de pesquisa, difundindo que a nova Administração Pública não se iguala à administração pública burocrática por esta seguir padrões com princípios gerenciais. Com o intuito de atingir seus alvos, o novo método de gestão, que serve de modelo para as esferas de governo federal, estadual e municipal, deveria enfatizar a profissionalização e a utilização de técnicas de gestão.

Entretanto, Guimarães (2000) afirma que isso só será de fato realidade quando houver uma real mudança nos modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e se ocorrer a adoção de uma nova forma de gestão.

Mediante análise desse cenário, é compreensível o pensamento de Pacheco (2015), apresentado em seus estudos, de que, para a Administração Pública alcançar seu objetivo de melhorar os serviços públicos prestados, é preciso contar com servidores habilitados e engajados com a missão de um Estado ativo e competente.

O autor Celso Antônio Bandeira de Mello (2015) faz a seguinte definição de serviço público:

é, portanto, toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, mas fruível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público, portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais, instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo (MELLO, 2015, p. 605).

Medauar (2014) prefere utilizar um conceito mais abrangente de serviço público, que inclui, diferentemente do conceito de Celso Antônio Bandeira de Mello, as atividades do Poder Judiciário e do Poder Legislativo. A autora define serviço público, quando relacionado ao Direito Administrativo, como as ações desenvolvidas no campo das tarefas da administração, incluindo as realizadas pelo Executivo, bem como as atividades prestacionais, em que as necessidades da coletividade são supridas pelo poder público, por exemplo, saneamento básico, energia elétrica e transporte público urbano.

O Brasil tem feito progressos na melhoria da Administração Pública. A elaboração do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, é uma prova disso, uma vez que legisla sobre as diretrizes da Administração Pública em fomentar ações que promovam o desenvolvimento do servidor como um instrumento de progressão do Estado e prestador de serviço à sociedade, conforme se observa no artigo 3º:

I – incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

- II – assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- III – promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- IV – incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- V – estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;
- VI – incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;
- VII – considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;
- VIII – oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;
- IX – oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;
- X – avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;
- XI – elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;
- XII – promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e
- XIII – priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (BRASIL, 2006, p.1).

No tocante à capacitação, o Decreto 5.707/06 é moderno pelos conceitos que utiliza, visto que a define como um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. Além disso, apresenta como cerne da capacitação a melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público. Nessa política, é de primazia a utilização de novos métodos de ensino voltados para sensibilizar e incentivar velhas e novas gerações de servidores para a adoção de novas ações de trabalho no serviço público (AMARAL, 2006).

Amaral (2006) afirma ainda que:

[...]apesar das gigantescas dificuldades, a prática mostra-nos que é possível desenvolver mudanças de hábito, de mentalidade, de estrutura, de comportamento e de regras, que melhoram objetivamente o padrão de qualidade dos serviços públicos. No entanto, apesar desse êxito localizado, persiste enorme dissonância entre o mundo real e o prometido pelos governos nos serviços públicos. Os brasileiros, com muita razão, têm uma imagem tão generalizada quanto ruim desses serviços: péssima qualidade e alto custo financeiro e social (AMARAL, 2006, p. 2).

Embora ainda haja o que melhorar na prestação dos serviços públicos, os estudos apontam que, com a adequação dos gestores às normas legais, o atendimento aos reclames da sociedade e a atualização de legislações que se preocupem em oficializar políticas de

melhoramento das habilidades profissionais e consequentemente dos serviços prestados à sociedade, será possível que esse processo ocorra de forma satisfatória tanto para os servidores quanto para as organizações e a população beneficiária dos serviços públicos.

2.6 GESTÃO DE PESSOAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A respeito do conceito de gestão de pessoas no serviço público, Bergue (2007) afirma que ela corresponde ao empenho normatizado que visa ao fornecimento, à conservação e à evolução de pessoas em órgãos públicos, seguindo as normas constitucionais e legais, analisadas as carências e as situações do meio em que se encontram.

Gratton (1997) trata a gestão de pessoas em um meio regido pela relação entre a capacidade pessoal do indivíduo, os procedimentos de recursos humanos e as artimanhas organizacionais. A autora aborda que o fluxo de trabalho empresarial está relacionado à íntima parceria entre as estratégias e as técnicas de gestão de pessoas. Afirma ainda que existem 11 procedimentos que promovem o nivelamento de competências:

1. Objetivos individuais e coletivos ligados aos objetivos da organização
2. Métrica e apreciação do desempenho transmitindo as metas da empresa
3. Benefícios aos servidores
4. Treinamento como reforço e apoio às metas da empresa
5. Atualização da visão empresarial
6. Ampla atuação da atividade de recursos humanos
7. Visão de futuro
8. Organização entre as competências individuais e empresariais
9. Aprimoramento da capacidade individual
10. Atualização da força de trabalho à realidade da empresa
11. Modificação da empresa para uma gestão por competências

As organizações tem despendido maior cuidado às ações de gestão de pessoas, uma vez que o desenvolvimento de pessoal contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Conforme o autor Quel (2008) quando a gestão passa a incluir as pessoas nos planejamentos estratégicos da organização, cresce o leque de oportunidades de aperfeiçoamento de singularidades da organização, quando relacionado à concorrência acabado por conduzir suas práticas no mercado, logo, nota-se a importância do

desenvolvimento de competências como diferencial no atingimento das metas organizacionais.

Envolta em todo esse ambiente institucional contemporâneo, está a imprescindível figura do servidor público, que, para efeitos da Lei 8.112/90, é a pessoa legalmente investida em cargo público (BRASIL, 1990). São denominados servidores públicos os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos providos por concurso público e regidos por um estatuto definidor de direitos e obrigações (BENETTI; DE ARAÚJO, 2008).

Neste trabalho, o foco serão os servidores públicos, mas é de grande importância acrescentar a distinção entre agente público, servidor público e empregado público elaborada por Mello (2015), a fim de promover maior clareza no decorrer do estudo. O primeiro é a personalidade que atende ao poder público, mesmo que de forma esporádica. O segundo tem vínculo profissional de caráter efetivo com o Estado e pessoas de direito público da administração indireta. Já o terceiro também possui vínculo profissional de caráter efetivo, mas com as pessoas de direito privado da administração indireta.

Servidores públicos em estágio probatório são aqueles que não atendem ao disposto na Emenda n.º 19/98 (que substituiu o artigo 41 da Constituição Federal), que aborda a estabilidade dos servidores públicos e que passou a requerer o prazo de três anos para o alcance da estabilidade, gerando como maior resultado tornar a estabilidade uma prerrogativa exclusiva dos servidores ocupantes de cargo efetivo (SILVA, 1999).

Os benefícios decorrentes da legislação, por exemplo, a estabilidade no serviço público, promovem no servidor um espírito individualista, voltado ao alcance de objetivos pessoais, e não a busca do alcance dos objetivos organizacionais. Com isso, a gestão pública age de forma amarrada e sem autonomia suficiente para exigir do servidor maior eficiência e qualidade em suas atividades laborais, diferentemente do que ocorre na rede privada. Em consequência disso, não é possível melhorar os serviços prestados na instituição de forma desejada (LIMA; SILVA, 2015).

Outro entrave para se atingir a eficiência dos serviços prestados é que muitos gestores ainda não têm noção da grande valia do conhecimento adquirido por seus servidores para ser empregado nas organizações, o qual favorece o sucesso institucional. Desse modo, esses gestores precisam ter ciência de que, apesar das limitações de ordem econômica, orçamentária e decorrente de investimentos em outras áreas por parte do governo, é fundamental e viável utilizar-se de formas de motivação profissional, a saber, a capacitação constante de servidores (AMARAL, 2006).

2.7 TREINAMENTO PARA O SETOR PÚBLICO

Sem os investimentos necessários ao desenvolvimento da força de trabalho, o servidor não desenvolve uma maior autonomia, o que implica ter de gerir desafios difíceis. Nesse caso, sua eficiência pode ser comprometida (AXTELL e PARKER, 2003).

Nesse sentido, nos dias atuais, as habilidades pessoais, interpessoais e gerenciais a serem administradas estão se tornando cada vez mais essenciais em empresas e organizações. Isso ocorre porque o forte compromisso com o desdobramento de habilidades de gestão torna-se um verdadeiro diferencial nas competições, capaz de fomentar procedimentos de ampliação de negócios em organizações, especialmente naquelas em que o recurso humano é decisivo, como é o caso do setor público (PÉREZ; GUZMÁN; CRUZ; 2014).

Marcondes (2007) apresenta, em seus estudos, o entendimento de que as ações de treinamento e desenvolvimento são constituídas por quatro etapas: levantamento das necessidades; planejamento e programação; execução do treinamento; e avaliação dos resultados.

Na fase do levantamento das necessidades, espera-se ter conhecimento das ações estratégicas da instituição e dos alvos a serem alcançados pelos empregados que forem objeto de treinamento. A ideia é dirimir a falta de competência do empregado em desenvolver determinada atividade.

Na fase do planejamento e da programação, ocorre a construção do planejamento, do roteiro e dos recursos variados para a execução do treinamento. Deve-se ainda, inicialmente, tornar claras as metas, bem como o tempo de seu alcance.

Na fase de execução, é posto em ação o que foi estabelecido no planejamento e na programação. Entretanto, a execução pode não ser realizada conforme o esperado. Trata-se da última fase possível para se atingirem as metas e a eficácia do treinamento, pois nela são realizados os ajustamentos necessários, de acordo com o *feedback* dos treinandos. E, para melhor garantir o sucesso de um treinamento, é imprescindível a presença do coordenador, o qual terá como função a efetivação do treinamento do início até à avaliação final.

Por último, na etapa da avaliação dos resultados do treinamento, é feita a comparação dos efeitos esperados do treinamento com o conhecimento adquirido pelos treinados. Esse procedimento é importante para se desenvolverem programas mais aperfeiçoados e bem-sucedidos. Todavia, não é tão simples obter, com precisão, a eficácia e o desempenho pessoal após o treinamento, uma vez que fatores diversos podem interferir na eficiência do

empregado, por exemplo, a motivação atrelada à promessa de uma promoção, cargo ou outro benefício em decorrência do desempenho satisfatório de suas atividades.

Apesar disso, Charney (1998) assevera que a avaliação é uma etapa muito importante do treinamento e deve certamente ser empregada, pois, mesmo podendo ser falha, é possível apontar causas que interferem no programa. O autor apresenta alguns critérios que podem auxiliar nessa fase de avaliação:

- Percepção sobre o material e o método empregados no treinamento, além da apresentação do conteúdo por instrumentos adequados;
- instrução adquirida e habilidades aprimoradas demonstradas por intermédio de testes ou questionários, bem a visualização do comportamento e da comunicação dos treinados;
- desempenho do treinado ao executar as atividades profissionais para as quais recebeu treinamento;
- mudança percebida na instituição levando em conta o impacto da relação custo-benefício.

Vale comentar que o empregado passa a valorizar a empresa quando percebe que ela demonstra zelo por sua saúde e promove possibilidades de desenvolvimento profissional. Assim, as ações frequentes de treinamento, elaboradas com intuito de que os empregados desenvolvam habilidades, saber, capacidades e desempenhos almejados pelos gestores, também influenciam em sua segurança e bem-estar (SARI, 2009).

Segundo Soviensi e Stigar (2008), quando se analisa a denominada Era do Conhecimento, o treinamento é destacado como um agente muito relevante. Para que isso se torne realidade, é importante organizar e ordenar o desenvolvimento de um processo anual de capacitação destinado ao crescimento profissional do empregado, em harmonia com as carências institucionais e o orçamento disponível; aplicar medidas visando à construção de gestores participativos, treinando-os para agir como facilitadores e estimuladores do crescimento profissional dos funcionários; dispor de meios avaliativos da satisfação dos funcionários e demonstrativos institucionais, além de adotar medidas para o reconhecimento, o estudo e a resolução de contratempos e aprimoramento na prestação de serviço.

O Decreto n.º 5.825, de 29 de junho de 2006, conceitua desenvolvimento, em seu art. 3.º, inciso I, da seguinte maneira:

I – desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais (BRASIL, 2006, p.1).

Já Bergue (2007) no âmbito da gestão pública, conceitua treinamento e desenvolvimento profissional de forma mais detalhada:

O treinamento, por fim, pode ser definido como a atividade tipicamente de curto ou curtíssimo prazo, orientada para a preparação do agente, com vistas a desempenhar atribuições pertencentes à esfera de competência ou órbita de influência do cargo. O treinamento, em síntese restrita, constitui a forma de adaptação do indivíduo às transformações que são operadas em seu cargo.

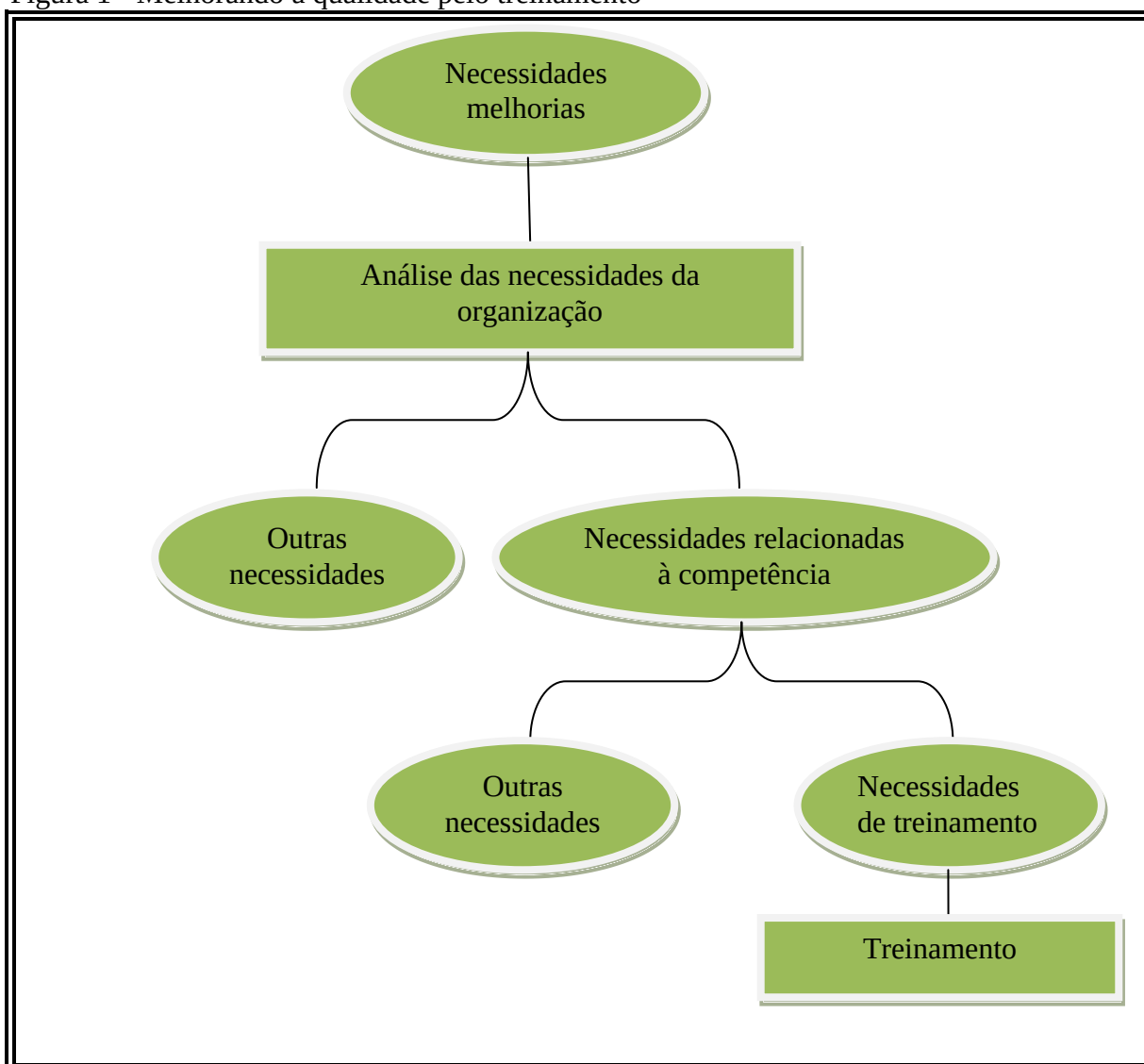
O desenvolvimento profissional caracteriza-se pelo esforço de potencialização da formação profissional, ou seja, a ampliação da capacidade profissional destina-se a preparar o agente para transcender os limites da atuação do seu cargo, envolvendo funções de natureza mais complexa, tais como as diretivas, as de assessoramento superior, ou as de coordenação qualificada (BERGUE, 2007, p. 334).

Marras (2009) enumera pontos positivos decorrentes das práticas de treinamento e desenvolvimento, uma vez que se trata de um agregado de meios e técnicas destinados a possibilitar vantagens às pessoas:

- Evidenciam as necessidades principais de capacitação de pessoal;
- concentram-se nas habilidades dos empregados;
- desenvolvem o aperfeiçoamento dos aspectos psicológicos e sociais do trabalho;
- promovem a valorização pessoal e melhoria do ambiente institucional.

Mas para que estas ações de treinamento e desenvolvimento sejam tomadas, é necessário que as organizações observem suas carências relacionadas ao atingimento das competências setoriais por parte dos servidores. A figura 1 apresenta a maneira como o treinamento pode ser eficiente na busca de atender a essas necessidades.

Figura 1 - Melhorando a qualidade pelo treinamento



Fonte: NBR ISO 10015 (2001)

As ações de treinamento e desenvolvimento da mão de obra estão englobadas em um complexo conjunto de regras organizacionais. Proporcionar meios de capacitação aos servidores é um caminho trilhado por gestores públicos quando se quer possibilitar o sucesso da organização. Isso se dá pelo fato de haver grande necessidade de adaptação dos servidores às exigências crescentes dos padrões sociais de qualidade cada vez mais refinados (DIAS; GUIMARÃES, 2016).

Um dos meios de capacitação utilizados pelas organizações é o treinamento em serviço, o qual ocorre no local de trabalho do servidor, com os colegas e os aparelhos da empresa. Geralmente, nesse modelo de treinamento, o tutor é o chefe e os demais companheiros de trabalho que possuem mais experiência na execução das atividades (MARCONDES, 2007).

Assim, a capacitação e o desenvolvimento de servidores têm sido visualizados como fatores primordiais para uma mudança organizacional. Desse modo, as organizações estão procurando investir maior valor em ações voltadas ao treinamento de seus servidores, tanto nas áreas de gerência quanto nas áreas operacionais. O desenvolvimento profissional dos servidores não fica restrito ao treinamento técnico ou comportamental. Abrange outras áreas como a melhoria no sistema de comunicação interna, os círculos de controle de qualidade (CCQ), as caixas de sugestões, a avaliação de desempenho, os planos de carreira e remuneração, visando à almejada mudança na cultura organizacional (SAMPAIO; TAVARES, 2001).

Um dos principais bens de uma organização de sucesso é o capital humano, uma vez que ele é primordial para a efetividade da atuação da instituição, seja ela de caráter público, seja de caráter privado. Desse modo, foram elaborados variados estudos voltados à formulação de tratamentos pontuais sobre as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal, de modo que é notório o crescimento das ações de capacitação nas políticas organizacionais, pois, se o objetivo é atingir níveis satisfatórios na melhoria e na inovação, logo é fundamental investir nas pessoas, que são as propulsoras do processo de geração de bens (DIAS; GUIMARÃES, 2016).

Bergue (2007) afirma que o tema treinamento é um dos que dispensam maior atenção das administrações quando se trata de gestão de pessoas. Diante disso, a administração pública tende a agir intensivamente, de acordo com suas carências, na esfera relacionada a treinamento e desenvolvimento de pessoas. Para tal, é imprescindível a implementação de normas bem estruturadas, com metas organizacionais, antecedida de eficiente estudo e identificação das carências de treinamento e desenvolvimento.

Nesse sentido, De Marchi et al. (2013) apontam que as ações de treinamento e desenvolvimento devem ser empregadas com a finalidade de suprir demandas como enquadrar os servidores à cultura organizacional, alterar comportamentos, promover o desenvolvimento pessoal, usufruir as habilidades humanas, possibilitar o remanejamento de pessoal, repassar informações e atingir os objetivos organizacionais com o menor custo.

Para Gondim et al. (2006), a percepção e a apreciação das carências de treinamento devem ser observadas a priori para que a concretização de um evento desse tipo venha a ocorrer.

Ademais, Fleury (1991) sugere que, para se obter a capacidade competitiva sustentável, as conexões entre os trabalhadores devem ser mais claras. Desse modo, o autor descreve três

modelos para a elaboração de políticas de recursos humanos nas empresas que almejam dispor de elevados índices de competitividade. São eles:

- Adequação da força de trabalho, incluindo variados níveis de funcionários: técnicos, operacionais e gerenciais;
- habilitação e desenvolvimento do capital intelectual, prioritariamente daqueles que são peça fundamental na empresa;
- elaboração de planos de gestão mais participativos que favoreçam a comunicação.

Noe (2015) afirma que, para a elaboração de treinamentos eficazes, é necessário seguir sete passos:

Passo 1: analisar as necessidades. Passo 2: ter ciência da motivação dos servidores em participar do treinamento e ver se possuem as habilidades básicas para absorver o conteúdo abordado. Passo 3: elaborar um meio propício ao aprendizado. Passo 4: assegurar que os servidores empreguem o conteúdo abordado em suas atividades laborais, compreendam como administrar as melhorias nas habilidades e recebam o apoio dos demais servidores e da chefia. Passo 5: empregar um plano de avaliação composto pelas seguintes etapas:

- Reconhecer os tipos de resultado que se deseja alcançar por intermédio do treinamento (por exemplo, aprendizado, comportamento ou habilidades);
- optar por um modelo de avaliação que possibilite determinar a influência do treinamento nos resultados.
- projetar uma apresentação do modo como o resultado final é afetado pelo treinamento (ou seja, usar uma análise de custo-benefício).

O passo 6 é adotar o método de treinamento que tenha como referência os objetivos e o ambiente de aprendizado. O passo 7 é analisar o programa e fazer modificações ou revisar algum dos passos anteriores do processo com a finalidade de melhorar o programa e alcançar os objetivos de aprendizado, comportamento e mudanças.

Embora a elaboração de um programa de treinamento bem estruturado traga às instituições diversas vantagens, só é possível chegar até à fase de execução por meio de estudos detalhados, bem como do convencimento dos gestores de que tais ações valerão os recursos utilizados (AMORIM; SILVA, 2013).

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 CLASSIFICAÇÃO E ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que é empregada em uma realidade prática, ou seja, no âmbito do Instituto Federal de Roraima, e, segundo Campanario, Junior e Ruiz (2012), tem-se um estudo aplicado quando é baseado em uma noção pressuposta prévia, porém com o desejo de modificar o que ocorre na atualidade. Neste caso, tem-se o intuito de adquirir conhecimentos que possibilitarão desenvolver uma proposta de capacitação para servidores em estágio probatório na Rede Federal, visando a uma melhor inserção profissional.

Para que a pesquisa aplicada ocorra de forma satisfatória, Pade-Khene *et al.* (2013) orientam que é fundamental fortificar o relacionamento dos interessados, além de vencer dificuldades decorrentes da falta de acordo a respeito de metas, interesses específicos, problemas de gestão e desigualdades.

O método da presente pesquisa classifica-se como um estudo de caso, pelo fato de ter sido desenvolvida no dia a dia, com pesquisa *in loco*, mediante análise de uma situação real. Além disso, visa testar uma teoria num ambiente favorável ao desenvolvimento de um estudo. Esse método é uma forma de analisar um contexto empírico por intermédio de um composto de técnicas preliminarmente detalhadas (YIN, 2010).

Estudo de caso, de acordo com Miguel (2007),

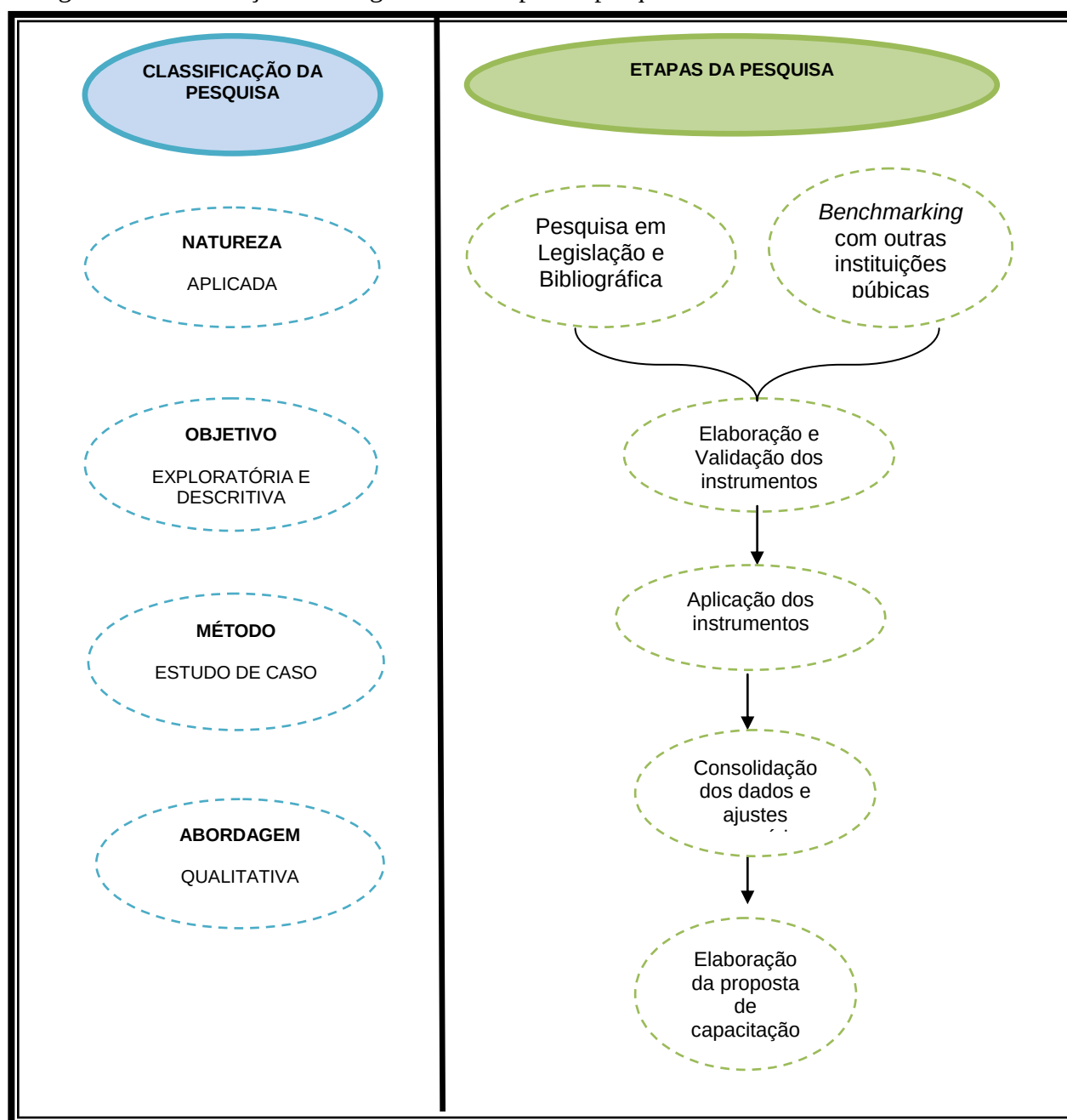
é um estudo de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas (MIGUEL, 2007, p 219).

Quanto ao propósito, esta pesquisa é classificada como descritiva, uma vez que apresenta as peculiaridades de determinada população/fenômeno, ampliando-se para o estabelecimento de correlações entre fatores ou variáveis, visando à definição da natureza de tais correlações (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). Nela, utilizam-se ainda técnicas padronizadas de coleta de dados (questionário e observação sistemática). Com esse método, é possível identificar quais ocorrências, contexto, comportamentos ou teorias estão arraigados em um determinado público. Além disso, a pesquisa apresenta o comportamento geral de uma população ou de parte dela, podendo ainda fazer comparações entre esses comportamentos.

A abordagem desta pesquisa é classificada como qualitativa, visto utilizar-se de partes para obter a compreensão do funcionamento do todo, sem a exigência do emprego de meios estatísticos, além de visar responder a interrogações tais quais “o quê?”, “por quê?” e “como?” (GIL, 2008).

De modo geral tem-se a classificação da pesquisa e suas etapas, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Classificação e fluxograma das etapas da pesquisa



Fonte: autora

Destacando ainda o entendimento de Yin (2010) esta pesquisa trata-se de um estudo de caso exploratório, uma vez que desenvolve pressuposições às investigações deste estudo, como a indicação da necessidade da utilização de uma capacitação destinada aos servidores recém-empossados na Rede Federal.

A presente pesquisa foi aprovada pelo Conselho de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Roraima por meio do Parecer Consubstanciado nº 3.036.893, constante no Apêndice E.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA

O estudo está sendo realizado em bibliografias de teor similar ao contido nesta pesquisa, nos demais Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia do Brasil, nos sites de pesquisas nacionais e internacionais, bem como por meio de questionário a ser preenchido por servidores docentes e técnico-administrativos estáveis da Reitoria e do *Campus* Novo Paraíso.

O IFRR conta hoje com 5 *campi*, além da Reitoria, e com 291 servidores docentes e 390 servidores técnico-administrativos ativos. A aplicação do questionário foi destinada apenas aos servidores estáveis do *Campus* Novo Paraíso (20 docentes e 27 técnicos administrativos estáveis) e servidores estáveis da Reitoria (17 docentes e 104 técnicos administrativos estáveis). Entretanto, dos 168 servidores estáveis da Reitoria e *Campus* Novo Paraíso 109 se encontravam nestas unidades e puderam participar da pesquisa. Esses servidores, com base em suas vivências no âmbito do serviço público, puderam contribuir para a composição do modelo do curso de capacitação com a sugestão de temas, métodos, carga horária e outros quesitos imprescindíveis.

Foram escolhidas essas duas unidades devido ao interesse em analisar dados de uma unidade localizada na zona urbana e de outra na zona rural, no caso a de Novo Paraíso. Os dados servirão de parâmetro para serem empregados nas demais unidades, considerando que todas são regidas pelas mesmas legislações, regimentos internos, direitos, deveres, entre outros dispositivos legais.

Na fase de testagem dos questionários foi selecionada a Pró-reitoria de Pesquisa – Propesq e a Coordenação de Desenvolvimento do Servidor - CDS, ambos os setores estão localizados na Reitoria do IFRR. A Propesq foi selecionada pelo fato de possuir a maior quantidade de docentes estáveis em seu quadro. Já a CDS foi selecionada por ser o setor

responsável pela capacitação do servidor, deste modo, tendo muito a contribuir com a proposta desta pesquisa, além de ser composta por servidoras técnico-administrativas estáveis.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

As investigações para a etapa de construção da proposta de treinamento serão feitas por meio de pesquisas em legislações, artigos científicos divulgados no meio eletrônico, bem como de pesquisas de cursos de igual teor ao proposto neste projeto que tenham sido oferecidos em outros institutos federais. Outra forma de coleta de informações ocorreu por meio de consulta aos servidores estáveis do Instituto Federal de Roraima, mais especificamente da Reitoria e do *Campus* Novo Paraíso. Eles autorizaram a análise de suas propostas, bem como tomaram ciência do sigilo das informações que forneceram mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do Participante.

O questionário, constante no Apêndice B, contém perguntas abertas e fechadas, utilizando a escala Likert de 1 a 5, onde o nível 1 representa um tema sem importância, nível 2 pouco importante, nível 3 importante, nível 4 muito importante e o nível 5 extremamente importante. Este instrumento permitiu a coleta de informações a respeito do nível de importância que cada tema apresentado tem na composição da proposta do curso de capacitação, o questionário contém ainda uma opção para que sejam indicados outros assuntos relevantes ou observações que os servidores julguem necessários.

O questionário foi elaborado por intermédio de pesquisa científica e com base na vivência da própria pesquisadora, a qual trabalhou por cerca de três anos no setor responsável pela capacitação do servidor do IFRR, bem como possui aproximadamente oito anos de profissionalismo no serviço público. Ele foi construído também com base nos temas contidos em cursos de capacitação de igual teor ao proposto nesta pesquisa, utilizados em outros IFs.

Servidores docentes e técnico-administrativos estáveis do IFRR foram consultados por meio do questionário, que forneceram dados qualitativos, os quais, em conjunto com os obtidos nas pesquisas bibliográficas e nos cursos de outros IFs, auxiliaram na elaboração da proposta de capacitação para servidores em estágio probatório na Rede Federal. Esse método de coleta de dados tem como objetivo captar os temas mais relevantes na ótica desses servidores estáveis para a composição do curso de iniciação ao serviço público. O questionário passou por uma etapa prévia de testagem realizada na Pró-reitoria de Pesquisa – Propesq e na Coordenação de Desenvolvimento do Servidor – CDS.

Salienta-se ainda que nem todos os servidores aptos a participar da pesquisa foram alcançados pela pesquisa, tendo em vista diversos motivos, tais quais: férias, licenças, afastamento para estudo, afastamento para capacitação, atestado médico, indisponibilidade pessoal, entre outros.

Após a obtenção das respostas através do preenchimento dos questionários por parte dos servidores Técnico-administrativos da Reitoria, Docentes da Reitoria, Técnico-administrativos do *Campus* Novo Paraíso e Docente do *Campus* Novo Paraíso, foi efetuada então a unificação das respostas destes quatro grupos divididos por cargo e unidade de lotação, em um documento geral. O total de servidores docentes e técnico-administrativos da Reitoria e *Campus* Novo Paraíso que tiveram disponibilidade em participar da pesquisa foi de 109 servidores.

Além disso, foram feitas consultas a 27 Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia na busca de informações necessárias ao atingimento do objetivo principal deste trabalho. No contato, feito inicialmente por telefone, foi explicado o motivo da ligação ao responsável pelo setor de capacitação do servidor e solicitado um e-mail para o envio das seguintes perguntas:

- 1 - Sua Instituição possui curso ou evento de capacitação voltado para servidores em estágio probatório, ou seja, os novos servidores?
- 2 - Quantas horas de duração tem o curso?
- 3 - Como funciona este curso ou evento de capacitação? Quem é responsável por sua elaboração e em que se baseiam para sua elaboração?
- 4 - Existe algum tipo de questionário preenchido pelos servidores, com o intuito de colher as informações/questões necessárias para a composição e elaboração do curso ou evento?
- 5 - Após o curso ou evento de capacitação, existe algum tipo de questionário destinado a receber o *feedback* dos servidores participantes do evento de capacitação?

Com base no *feedback* dado, foi possível conhecer as instituições que possuem, as que não possuem ou as que já possuíram uma modalidade de capacitação voltada a servidores recém-admitidos, além de outras informações que subsidiarão o embasamento desta pesquisa.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Lüdke e André (1986) apresentam e descrevem alguns instrumentos utilizados em pesquisas qualitativas que auxiliam na coleta de dados, sendo estes: a observação, a entrevista e a análise documental.

Onde a observação, vem a ser um dos meios fundamentais de obtenção de dados nas pesquisas de caráter qualitativo. Neste instrumento, a vivência in loco permite observar presencialmente a existência de determinado tema, possibilitando ao observador valer-se de suas práticas e conhecimentos pessoais como suporte na análise e entendimento do tema estudado, sem contudo interferir no meio estudado.

O segundo instrumento apresentado pelo autor é a entrevista, que possui como umas das principais vantagens a sintonia entre pesquisador e o público alvo, diferentemente da observação unilateral. Neste instrumento, ao fazer uso de questionários na área educacional é importante utilizar-se de flexibilidade em sua construção.

A análise documental é o terceiro instrumento de coleta de dados e é pouco empregado na área educacional. O emprego deste instrumento visa a coleta de dados em documentos, tais quais: legislações, memorandos, periódicos, revistas, dentre outros.

Já o autor Barbosa (1998) apresenta não três, mas cinco instrumentos de coleta de dados para pesquisas qualitativas, sendo: questionário, entrevista, observação direta, registros institucionais e grupos focais, os quais serão analisados a seguir.

O questionário, por ventura chamado survey (ampla pesquisa) é um dos métodos mais empregados na coleta de dados. É um instrumento de baixo custo, com questões iguais para todos os participantes visando atingir o objetivo principal da pesquisa, além do mais proporciona anonimato e confiabilidade dos dados. Pode ser aplicado individualmente ou em grupos com materiais básicos como papel, caneta, formulários, com o intuito de mensurar comportamentos, opiniões e aspirações dos participantes da pesquisa.

O segundo instrumento apresentado pelo autor é a entrevista, sendo uma técnica flexível na obtenção de dados qualitativos e exige uma preparação prévia e capacidade do entrevistador em cumprir o script da pesquisa, tendo que acrescentar modificações em sua realização, caso necessário. Por esse motivo, os gastos podem ser maiores se a quantidade de participantes for grande. Mas em compensação, a entrevista pode proporcionar muito mais informações que o questionário.

Na sequência o autor indica a observação direta como instrumento de coleta de informações, a qual fundamenta-se na habilidade dos observadores em captar informações

específicas a respeito de procedimentos, consequências impactos e outros. Ao obter as informações desejadas, os observadores devem tratá-la de forma fidedigna e sem interferência pessoal, para não influenciar na veracidade dos dados colhidos.

O autor apresenta como quarto instrumento, os registros institucionais ou análise documental, que são coletados na própria instituição como fichas, relatórios ou documentos no computador. A vantagem do emprego deste instrumento é que a documentação já se encontra disponível, diminuindo assim o tempo e gastos decorrentes da pesquisa. Entretanto, a existência de dados incompletos, fora do padrão ou ainda de caráter sigiloso podem comprometer a utilização desta técnica de coleta de informações.

Por fim o autor Barbosa (1998) ainda descreve os grupos focais, como meio de obter dados qualitativos em profundidade. Os grupos focais são grupos de discussões descontraídas e são compostos de até doze pessoas convidadas para tratar de referido tema. Comumente os participantes do grupo possuem características em comum, o que possibilita que compartilhem vivências, necessidades e preferências. A discussão é dirigida por um moderador, que tem como papel apoiar e promover o envolvimento do grupo de forma ordenada e participativa.

Nesta pesquisa os instrumentos que em algum momento foram empregados foram a observação, análise documental e a aplicação de questionários, os quais serviram de suporte na obtenção de informações importantes à consolidação deste estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE NORMATIVAS

O quadro 2 especifica o teor das quatro normativas contempladas neste estudo, que proporcionarão o embasamento legal para a construção da proposta de capacitação voltada para servidores públicos em estágio probatório na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Quadro 2 Normatizações pertinentes ao servidor público, voltadas às necessidades de capacitação.

Lei nº 12.772/2012.	Art. 24 e inciso V : Destaca a responsabilidade dos IFs, em promover atividades voltadas à recepção e acolhida de novos servidores docentes.
ISO nº 10015 da ABNT.	Introdução: Dispõem quanto à relevância da gestão de recursos humanos e a indispensabilidade de ações adequadas de treinamento. Recomenda o treinamento a todo escalão da organização, abrangendo assim, cada nível, a fim de que seja alcançado o objetivo da organização em ofertar produtos ou serviços satisfatórios ao gosto da sociedade, o qual vem sendo mais rigoroso continuamente.
Decreto n.º 5.825, de 29 de junho de 2006	Art. 3.º, inciso I: Conceitua desenvolvimento como: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais. Art. 7.º, parágrafo único: O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá ser implementado nas seguintes linhas de desenvolvimento: I - iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional.
Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006	Legisla sobre as diretrizes da administração pública em fomentar ações que promovam o desenvolvimento do servidor como um instrumento de progressão do Estado e prestador de serviço à sociedade.

Fonte: dados da pesquisa

As normativas além de apoiar a realização de atividades voltadas à acolhida e desenvolvimento das habilidades profissionais de novos servidores, também fornecem diretrizes a serem seguidas pela gestão de recursos humanos, no intuito de estimular o desenvolvimento do servidor público para que este preste um serviço de forma eficiente, eficaz e efetivo à sociedade. E segundo Bergue (2007) as normativas são essenciais também na manutenção e progresso dos recursos humanos das instituições públicas, analisando-se as necessidades e circunstâncias do ambiente em que se encontram.

4.2 LEVANTAMENTO DOS MODELOS DE CURSOS DE INICIAÇÃO AO SERVIÇO PÚBLICO DE OUTROS INSTITUTOS FEDERAIS

Dos 27 IFs consultados, 12 deram o retorno ao e-mail enviado com as cinco perguntas. E, por meio das informações fornecidas, foi possível proceder à análise e à apresentação dos resultados a seguir:

É baixa a quantidade de IFs que atendem ao Decreto n.º 5.825/2006, o qual versa sobre o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento para os novos servidores do órgão, uma vez que, de um universo de 12 IFs que responderam às perguntas, apenas seis têm curso ou evento de capacitação destinado a servidores recém-empossados. São eles: Instituto Federal do Rio de Janeiro, Instituto Federal de Minas Gerais, Instituto Federal de Santa Catarina, Instituto Federal de Pernambuco, Instituto Federal do Rio Grande do Sul e Instituto Federal de Roraima.

Entre os 12 IFs que responderam à pesquisa, 6 deles não oferecem um curso de capacitação desse nível, alguns destes nunca realizaram tal evento na instituição e outros já realizaram em anos anteriores (estando o curso desatualizado) e que não o realizam mais por alguns motivos, sendo os mais citados a mudança de gestão e a falta de recursos financeiros. Outros ainda reconhecem a obrigatoriedade do curso de capacitação e têm o intuito de implantá-lo.

Os IFs que possuem cursos ou eventos de capacitação apreciados neste estudo têm cargas horárias variadas, entre 2 horas (neste caso, apenas uma palestra) e 266 horas de curso com diversos temas abordados. A carga horária média dos cursos ficou em torno de 90h10min.

Foi verificado ainda que nenhuma das instituições que desenvolvem o curso ou evento de capacitação os elaboram por meio de dados coletados em questionário prévio, ou seja, 100% dos IFs analisados não buscam, mediante consulta aos servidores da unidade, as possíveis necessidades de capacitação existentes para, posteriormente, prosseguir com a análise dessas necessidades e estruturar um curso de iniciação.

Todas as 6 instituições, após a realização do curso de capacitação, avalia o grau de satisfação e aproveitamento que os servidores tiveram. Elas utilizam-se de questionário como instrumento receptor do *feedback* de cada um dos novos servidores participantes. Vale ressaltar que, com base no retorno dado, as instituições podem atualizar, adequar e aperfeiçoar as próximas edições do curso de capacitação.

Ao analisar os dados apresentados pelos IFs que contribuíram para a pesquisa, percebe-se que apenas seis deles possuem um evento ou curso de capacitação que tem como público-

alvo os servidores em estágio probatório. Esse fato denota, de certa forma, que há poucas práticas realizadas na Rede Federal nesse sentido. Diversos são os motivos para que essas instituições não cumpram as orientações legais quanto à promoção desses cursos de capacitação, sendo alguns dos motivos, conforme relatado por alguns institutos, o reduzido recurso destinado à capacitação e as mudanças de gestão que, porventura, tendem a gerar a descontinuação de atividades outrora idealizadas. Constatou-se que algumas instituições demonstram grande interesse em se adequar às normas e proporcionar essa base profissional aos seus servidores. Assim, a proposta desta pesquisa permitirá que essas e as demais instituições da Rede Federal tenham um norte na elaboração ou na atualização de seus programas de capacitação.

Nos dados contidos no Apêndice C, observa-se que todos os cursos analisados apresentam momentos destinados à familiarização do servidor à nova situação profissional, abordam os direitos e os deveres do servidor, mas poucos se aprofundam em estudos relacionados, por exemplo, à ética no serviço público, à importância do servidor público para a instituição e a sociedade ou relacionados às noções básicas de utilização de sistemas (Q-Acadêmico, Sistema Unificado de Administração Pública). Pode-se observar ainda no Apêndice C, informações importantes dos Cursos de cada IF, tais quais: a ementa, a carga horária e modalidade.

4.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES DO IFRR

Outra ferramenta que também contribuiu fortemente para a obtenção das necessidades de capacitação destinadas aos novos servidores e, conseqüentemente, para sua possível inclusão no curso proposto foi o questionário apresentado no Apêndice B. Ele foi preenchido pelos servidores técnico-administrativos e docentes da Reitoria e do *Campus* Novo Paraíso que já adquiriram estabilidade no serviço público. Conforme o autor Barbosa (1998) o questionário é um dos instrumentos mais utilizados na coleta de dados, por ser de baixo custo, permitir o anonimato, bem como, possibilitar a confiabilidade das informações.

O questionário foi elaborado por meio de estudo científico e com base na vivência da autora desta pesquisa, que trabalhou por cerca de três anos no setor responsável pela capacitação do servidor do IFRR e que tem, aproximadamente, oito anos de profissionalismo no serviço público. Ele foi construído também com base nos temas contidos em cursos de capacitação utilizados em outros IFS e de igual teor ao proposto nesta dissertação. A unidade de análise da pesquisa é a detalhada no item 3.2 deste trabalho.

Os servidores autorizaram sua participação na pesquisa por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, constante no Apêndice E, o qual teve seu preenchimento previamente orientado aos participantes.

Com a aplicação do questionário aos servidores estáveis da Reitoria e do *Campus Novo Paraíso*, obteve-se a opinião deles sobre a relevância da utilização dos temas propostos nos itens 1 a 19 do questionário. E, para a consolidação das respostas, foi utilizada a escala Likert, de 1 a 5, em que o nível 1 representa um tema sem importância; o nível 2, pouco importante; o nível 3, importante; o nível 4, muito importante; e o nível 5, extremamente importante. No item 20 do questionário, foi dada a possibilidade de o participante contribuir com alguma sugestão ou tema não apresentado.

Nas tabelas a seguir, é possível observar as respostas dos servidores, apresentadas de forma agrupada por cargo e unidade de lotação, totalizando quatro grupos: técnicos administrativos da Reitoria, docentes da Reitoria, técnicos administrativos do *Campus Novo Paraíso* e docentes do *Campus Novo Paraíso*.

Além das respostas dos servidores, é possível observar os temas contidos no questionário, que foram agrupados conforme as etapas da proposta de capacitação: relações interpessoais e bem-estar; apresentação da instituição; legislação e rotinas administrativas; benefícios e carreira; e conhecimento sistêmico.

Na primeira tabela, foi feita a comparação das respostas dadas pelos 17 técnicos administrativos estáveis participantes da pesquisa e lotados no *Campus Novo Paraíso* com as respostas, em porcentagem, dos 72 servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria.

Tabela 1 - Comparativo das respostas dos servidores Técnico-administrativos do *Campus* Novo Paraíso com os servidores Técnico-administrativos da Reitoria.

	TEMA	Frequência das respostas em %, no <i>Campus</i> Novo Paraíso					Frequência das respostas em %, na Reitoria				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
RELAÇÕES INTERPESSOAIS E BEM ESTAR	Comunicação no IFRR	-	24%	18%	29%	29%	2%	8%	29%	28%	33%
	Ética e bem-estar no serviço público	-	-	18%	29%	53%	-	-	15%	28%	57%
	Saúde (hábitos saudáveis de vida) e segurança do trabalho	6%	6%	18%	29%	41%	-	1%	24%	31%	44%
	Papel do servidor como sujeito capaz de identificar problemas e pensar soluções com vistas ao bem-estar institucional e social	-	-	23%	18%	59%	-	3%	18%	37%	42%
APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	Aspectos históricos e institucionais do IFRR (evolução da educação profissional e sua finalidade social)	6%	17%	12%	12%	53%	1%	11%	38%	18%	32%
	Estrutura organizacional dos <i>campi</i> e da Reitoria (diretorias e pró-reitorias)	-	-	30%	29%	41%	-	7%	21%	32%	40%
	Estrutura e funcionamento da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e de suas coordenações	-	-	35%	30%	35%	2%	7%	29%	33%	29%
	Cursos ofertados pelo IFRR	6%	12%	6%	41%	35%	2%	8%	25%	29%	36%
LEGISLAÇÃO E ROTINAS ADMINISTRATIVAS	Compras e licitações no IFRR	-	23%	24%	24%	29%	-	17%	29%	35%	19%
	Conhecendo os procedimentos e os fluxos internos (do início do processo, requisitos e formas de requerimento)	-	12%	29%	35%	24%	-	1%	21%	39%	39%
	Objetivos e atribuições dos conselhos permanentes (Consup, Colégio de Dirigentes e Conif)	-	18%	29%	29%	24%	-	7%	45%	29%	19%
	Noções de orçamento público, licitações e contratos	-	18%	29%	24%	29%	-	8%	38%	35%	19%
	Sindicato (estrutura e funções)	6%	18%	23%	29%	24%	11%	24%	49%	12%	4%
BENEFÍCIOS E CARREIRA	Direito, deveres e Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos	-	-	6%	12%	82%	-	-	14%	26%	60%
	Direito, deveres e Plano de Carreira dos Docentes	-	-	12%	35%	53%	1%	3%	20%	29%	47%
	Auxílios (alimentação, transporte, natalidade e creche)	6%	17%	6%	18%	53%	-	8%	27%	32%	33%
	Estudo sobre o MEC, síntese do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Estatuto, Regimento Geral, Missão, Valores, Visão e Objetivos do IFRR	12%	12%	18%	29%	29%	-	6%	22%	39%	33%
CONHECIMENTO SISTÊMICO	Orientação sobre o SUAP e o SIGAC	-	12%	18%	35%	35%	-	3%	28%	36%	33%
	Aspectos pedagógicos (Q-Acadêmico, Encontro Pedagógico, etc.) – Para Docentes	-	6%	29%	6%	59%	1%	6%	29%	36%	28%

Fonte: autora

Analisando a Tabela 1, pode-se observar que apenas o tema “Sindicato (estrutura e funções)” não foi escolhido como relevante nas duas unidades do IFRR. Uma vez que apenas no *Campus* Novo Paraíso ele recebeu uma maior porcentagem no nível 4 (muito importante) e no nível 5 (extremamente importante). A maioria dos técnicos da Reitoria definiu o tema como sem importância ou pouco importante ao escolherem os níveis 1 e 2, respectivamente. Os demais temas foram considerados relevantes pelas duas unidades quanto à sua utilização na proposta de capacitação.

Na sequência, na Tabela 2, é apresentado o *feedback* dos 13 servidores docentes estáveis lotados no *Campus* Novo Paraíso do IFRR que participaram da pesquisa, bem como as respostas, em porcentagem, dadas pelos sete servidores estáveis com o cargo de docente lotados na Reitoria do IFRR.

Tabela 2 - Comparativo das respostas dos servidores Docente do Campus Novo Paraíso com os Docentes da Reitoria.

	TEMA	Frequência das respostas em %, no <i>Campus Novo Paraíso</i>					Frequência das respostas em %, na Reitoria				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
RELAÇÕES INTERPESSOAIS E BEM ESTAR	Comunicação no IFRR	8%	-	39%	38%	15%	-	-	29%	57%	14%
	Ética e bem-estar no serviço público	8%	8%	15%	8%	61%	-	-	-	29%	71%
	Saúde (hábitos saudáveis de vida) e segurança do trabalho	15%	-	23%	39%	23%	-	-	14%	29%	57%
	Papel do servidor como sujeito capaz de identificar problemas e pensar soluções com vistas ao bem-estar institucional e social	7%	-	31%	31%	31%	-	-	14%	29%	57%
APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	Aspectos históricos e institucionais do IFRR (evolução da educação profissional e sua finalidade social)	8%	23%	38%	8%	23%	-	-	29%	-	71%
	Estrutura organizacional dos <i>campi</i> e da Reitoria (diretorias e pró-reitorias)	-	15%	23%	23%	39%	-	-	-	-	100%
	Estrutura e funcionamento da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e de suas coordenações	8%	-	38%	31%	23%	-	14%	-	29%	57%
	Cursos ofertados pelo IFRR	8%	-	38%	23%	31%	-	-	28%	29%	43%
LEGISLAÇÃO E ROTINAS ADMINISTRATIVAS	Compras e licitações no IFRR	-	16%	46%	23%	15%	29%	14%	14%	29%	14%
	Conhecendo os procedimentos e os fluxos internos (do início do processo, requisitos e formas de requerimento)	7%	8%	23%	31%	31%	-	-	-	43%	57%
	Objetivos e atribuições dos conselhos permanentes (Consup, Colégio de Dirigentes e Conif)	15%	-	23%	31%	31%	-	-	14%	29%	57%
	Noções de orçamento público, licitações e contratos	-	15%	62%	23%	-	14%	-	43%	43%	-
	Sindicato (estrutura e funções)	23%	23%	31%	15%	8%	43%	-	29%	14%	14%
BENEFÍCIOS E CARREIRA	Direito, deveres e Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos	-	-	23%	23%	54%	-	-	-	29%	71%
	Direito, deveres e Plano de Carreira dos Docentes	-	-	15%	23%	62%	-	-	-	29%	71%
	Auxílios (alimentação, transporte, natalidade e creche)	8%	-	38%	31%	23%	14%	-	-	29%	57%
	Estudo sobre o MEC, síntese do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Estatuto, Regimento Geral, Missão, Valores, Visão e Objetivos do IFRR	8%	-	23%	38%	31%	-	-	-	14%	86%
CONHECIMENTO SISTÊMICO	Orientação sobre o SUAP e o SIGAC	-	23%	23%	31%	23%	-	14%	-	29%	57%
	Aspectos pedagógicos (Q-Acadêmico, Encontro Pedagógico, etc.) – Para Docentes	-	7%	31%	31%	31%	-	-	14%	29%	57%

Fonte: autora

Após análise da Tabela 2, é possível verificar que, com exceção do tema “Sindicato (estrutura e funções)”, todos receberam uma maior porcentagem no nível 4 (muito importante) e no nível 5 (extremamente importante). Logo, o tema “Sindicato (estrutura e funções)”, foi considerado irrelevante pelos servidores docentes da Reitoria e do *Campus* Novo Paraíso quanto à sua utilização na proposta de capacitação.

Com base nas respostas agrupadas, registradas na Tabela 3, foi possível detalhar os temas mais relevantes indicados por todos esses servidores, bem como os escolhidos como menos relevantes para a composição da proposta de capacitação. Ou seja, essas respostas unificadas serviram de parâmetro para a detecção dos temas mais requisitados e dos menos cotados, uma vez que elas abrangeram todos os servidores participantes da pesquisa.

Tabela 3 - Comparativo das respostas dos servidores Técnico-administrativos e Docentes da Reitoria e do *Campus* Novo Paraíso

	TEMA	Frequência das respostas em %, na Reitoria e <i>Campus</i> Novo Paraíso				
		1	2	3	4	5
RELAÇÕES INTERPESSOAIS E BEM ESTAR	Comunicação no IFRR	2%	9%	29%	31%	29%
	Ética e bem-estar no serviço público	1%	1%	1%	26%	58%
	Saúde (hábitos saudáveis de vida) e segurança do trabalho	3%	2%	22%	31%	42%
	Papel do servidor como sujeito capaz de identificar problemas e pensar soluções com vistas ao bem-estar institucional e social	1%	2%	20%	33%	44%
APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	Aspectos históricos e institucionais do IFRR (evolução da educação profissional e sua finalidade social)	3%	13%	33%	14%	37%
	Estrutura organizacional dos <i>campi</i> e da Reitoria (diretorias e pró-reitorias)	-	6%	21%	29%	44%
	Estrutura e funcionamento da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e de suas coordenações	2%	6%	29%	32%	31%
	Cursos ofertados pelo IFRR	3%	7%	24%	30%	36%
LEGISLAÇÃO E ROTINAS ADMINISTRATIVAS	Compras e licitações no IFRR	2%	18%	29%	31%	20%
	Conhecendo os procedimentos e os fluxos internos (do início do processo, requisitos e formas de requerimento)	1%	4%	21%	37%	37%
	Objetivos e atribuições dos conselhos permanentes (Consup, Colégio de Dirigentes e Conif)	2%	7%	38%	29%	24%
	Noções de orçamento público, licitações e contratos	1%	10%	40%	32%	17%
	Sindicato (estrutura e funções)	14%	21%	41%	16%	18%
BENEFÍCIOS E CARREIRA	Direito, deveres e Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos	-	-	13%	24%	63%
	Direito, deveres e Plano de Carreira dos Docentes	1%	2%	17%	29%	51%
	Auxílios (alimentação, transporte, natalidade e creche)	3%	8%	23%	29%	37%
	Estudo sobre o MEC, síntese do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Estatuto, Regimento Geral, Missão, Valores, Visão e Objetivos do IFRR	3%	5%	20%	36%	36%
CONHECIMENTO SISTÊMICO	Orientação sobre o SUAP e o SIGAC	-	7%	24%	35%	34%
	Aspectos pedagógicos (Q-Acadêmico, Encontro Pedagógico, etc.) – Para Docentes	1%	6%	28%	30%	35%

Fonte: autora

Ante o exposto, pode-se verificar, após análise das respostas gerais contidas na Tabela 3, que, em muitos itens, as respostas foram bastante distribuídas nos cinco níveis de importância disponíveis no questionário, não alcançando, em sua maioria, os 50% de nível de importância. Apesar disso, pode-se observar e destacar os temas que mais foram definidos como “muito importantes” (nível 4) e “extremamente importantes” (nível 5), bem como os que mais foram definidos como “sem importância” (nível 1) e “pouco importantes” (nível 2).

Com a análise da Tabela 3, foi possível constatar que, com exceção do tema “Sindicato (estrutura e funções)”, todos receberam uma maior porcentagem no nível 4 (muito importante) e no nível 5 (extremamente importante). Logo, o tema “Sindicato (estrutura e funções)” foi considerado, de modo geral, irrelevante quanto à sua utilização na proposta de capacitação.

A análise dos questionários permitiu observar a importância dada pelos participantes aos temas apresentados em cada item. Os valores representam a porcentagem da quantidade de servidores que escolheram cada nível. Nesse contexto, nota-se o seguinte: quanto maior a porcentagem no nível 1, menor a importância desse tema, e quanto maior a porcentagem no nível 5, maior a importância do tema.

No item 20, último do questionário (Outros assuntos relevantes ou observações para o curso – carga horária, modalidade, etc.), foi solicitado que os servidores apresentassem outros temas relevantes para compor a proposta de capacitação. As sugestões foram consolidadas e apresentadas aos participantes da pesquisa. Os temas sugeridos foram os seguintes:

- Estudo da atribuição dos setores de extensão, pesquisa e inovação;
- oferta do curso tanto na modalidade semipresencial como na modalidade a distância, com mais de 120 horas, por conta da grande quantidade de temas;
- oferta do curso na modalidade presencial logo após a posse de novos servidores;
- gestão e Fiscalização de contratos Administrativos;
- correspondência e Redação Oficial;
- atendimento ao público;
- rotinas Administrativas;
- arquivologia;
- reciclagem de materiais;
- aspectos pedagógicos (Q-Acadêmico, Encontro Pedagógico, etc.) – Para Técnicos;
- lei nº 8112/90;
- princípios teóricos e práticos da gestão democrática participativa no IFRR.

A consolidação das informações obtidas por meio do questionário permitiu a exclusão dos temas menos relevantes e a inclusão dos mais relevantes na proposta do curso de capacitação.

4.4 PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO

Esta proposta de capacitação para servidores em estágio probatório na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica foi elaborada após a avaliação dos dados constantes nos cursos de capacitação das seis instituições que contribuíram para a pesquisa, dos dados decorrentes de pesquisas legais e científicas, bem como do questionário preenchido pelos servidores estáveis de duas unidades do IFRR, a Reitoria e o *Campus Novo Paraíso*.

Esta etapa de levantamento das necessidades, segundo Abbad et al. (2006) permite o planejamento da capacitação, que visa contribuir para a valorização e o desenvolvimento do capital intelectual, suprindo, desse modo, uma necessidade uma vez que a instituição não dispõe de treinamento atualizado e elaborado com base científica voltado aos novos servidores, ou seja, aos servidores em estágio probatório.

Por causa disso, torna-se imprescindível apoiar ações de formação inicial do novo quadro de pessoal do IFRR, como o Programa de Iniciação ao Serviço Público na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, haja vista a possibilidade de contato mais aprofundado com os conteúdos relevantes sobre a instituição e seu funcionamento, auxiliando na formação de bases consistentes de conhecimento para a atuação dos novos servidores.

Ainda na etapa de planejamento, segundo Abbad et. al. (2006) foram definidos os objetivos da capacitação que visa desenvolver os novos servidores do IFRR, que se encontram em período de avaliação do estágio probatório, inserindo-os à realidade da instituição. Estes autores ressaltam a necessidade de estabelecer objetivos claros e possíveis de serem alcançados.

O Programa de Iniciação ao Serviço Público na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é composto por diversos temas divididos estrategicamente por módulo, que tiveram objetivos específicos que permitem o alcance do objetivo principal da capacitação.

O primeiro módulo do curso, “Formação em serviço e integração do novo servidor”, será realizado de forma presencial na unidade de lotação do servidor, sob a supervisão de um tutor. Esta modalidade de ensino presencial passou a adotar a cada dia, equipamentos

tecnológicos que contribuem com a dinâmica e personalização da aprendizagem (IAHN, 2008). Os Módulos de II a V serão desenvolvidos a distância, por meio da plataforma Moodle, e o Módulo VI, o último, ocorrerá de forma presencial. A escolha do método de ensino à distância ocorre devido a necessidade de considerar que se tratam de servidores de vários locais e em grande quantidade, assim esta modalidade permite não apenas reduzir os custos decorrentes da capacitação, mas principalmente abranger uma grande quantidade de aprendizes concomitantemente e em localidades distantes (RUMBLE; OLIVEIRA, 1992).

Além disto, Abbad et. al. (2006) enfatiza na etapa “escolher a modalidade de entrega da instrução” a importância de analisar o perfil dos aprendizes e avaliar e escolher a modalidade de entrega.

São dois os módulos que serão realizados na modalidade presencial, na qual a primeira etapa do curso “Formação em Serviço e integração do novo servidor” ocorrerá no setor de lotação do servidor, quando lhe serão apresentadas as atividades inerentes ao setor e ao cargo. Esse é um momento de grande socialização do novo servidor com os colegas, o chefe imediato e as atividades laborais. Nessa etapa, não será disponibilizado material para estudo na plataforma *Moodle*. O conteúdo estudado será fornecido pelo tutor, podendo ser repassado fisicamente ou somente de forma oral.

A definição da sequência de objetivos e conteúdos foi estabelecida conforme o entendimento de Abbad et al. (2006) ordenando os temas, pautados na ordem cronológica de execução no evento de capacitação.

Quadro 3 – Módulo I

Etapa	Conteúdos	C. H.
MÓDULO I - FORMAÇÃO EM SERVIÇO E INTEGRAÇÃO DO NOVO SERVIDOR	Acompanhamento da ambientação do novo servidor ao seu local de trabalho e às novas atividades e rotinas; apresentação da unidade, dos servidores, dos recursos e das demais informações necessárias, sob a orientação de um tutor. Esse tutor deverá ser o chefe imediato do recém-ingresso. Esta etapa deve ser desenvolvida pelo prazo de dois dias e não consta de avaliação, apenas de um relatório elaborado pelo servidor contendo as atividades desempenhadas no período. O relatório deverá ser assinado pelo próprio servidor e seu chefe imediato, e anexado na plataforma <i>Moodle</i> .	16h

Fonte: autora

O Módulo VI corresponde à última etapa do curso e será executado presencialmente, no *campus* de lotação do servidor. Ele é composto, além do conteúdo programático, por duas

avaliações. A primeira medirá o grau de aprendizado do aluno, e a segunda o grau de satisfação com o programa.

Quadro 4 – Módulo VI

Etapa	Conteúdos	C. H.
MODULO VI – RELAÇÕES INTERPESSOAIS E BEM ESTAR	1. Ética e bem-estar no serviço público. 2. Atendimento ao público. 3. Relações humanas e o papel do servidor como sujeito capaz de identificar problemas e pensar soluções, com vistas ao bem-estar institucional e social. 4. Comunicação: imagem e postura institucional, relação com imprensa e o público externo, uso do e-mail institucional. 5. Saúde (hábitos saudáveis de vida), segurança do trabalho e sustentabilidade.	08h
	Objetivo: promover ensinamentos que influenciem no bem-estar individual e coletivo. Execução: o Módulo VI deverá ser executado imediatamente após o encerramento do Módulo V – Conhecimento Sistêmico –, ministrado por meio de palestra e material audiovisual. Duração: 1 dia. Avaliação: destinada a mensurar os conhecimentos adquiridos pelos servidores sobre os temas apresentados ao longo do módulo. Neste módulo também será feita a avaliação do evento de capacitação, com a finalidade de receber o <i>feedback</i> dos participantes referente à didática, à estrutura, à carga horária, à organização, à eficiência, entre outros pontos, visando, assim, ajustar e melhorar o programa de capacitação em suas próximas edições. Encerramento do módulo: encerra-se somente após o servidor realizar a avaliação de reação.	

Fonte: autora

Essas duas etapas do curso, compostas pelos Módulos I e VI, serão presenciais e ocorrerão no horário de expediente do servidor.

Após o Módulo I, ocorrerão os módulos destinados à apresentação da instituição, da legislação, das rotinas administrativas, dos benefícios, da carreira e do conhecimento sistêmico. Eles serão desenvolvidos pela Coordenação de Desenvolvimento do Servidor na modalidade EAD, na plataforma *Moodle*.

Quadro 5 – Módulos II, III, IV e V

(continua)

Etapa	Conteúdos	C. H.
MÓDULO II – APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	1. Conhecendo a unidade do IFRR que passa a integrar, os cursos ofertados, o número de alunos e servidores, e os projetos de pesquisa e extensão. 2. Aspectos históricos e institucionais do IFRR (evolução da educação profissional e sua finalidade social). 3. Estrutura organizacional dos campi e da Reitoria (diretorias e pró-reitorias). 4. Estrutura e funcionamento da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e de suas coordenações.	14h
	Objetivo: apresentar a história do IFRR, sua estrutura e funcionamento. Execução: o módulo deverá ser executado imediatamente após a etapa de “Formação em Serviço e Integração do Novo Servidor”, por meio de apostila <i>on-line</i>. Duração: 10 dias. Avaliação: destinada a mensurar os conhecimentos adquiridos pelos servidores sobre os temas apresentados ao longo do módulo. Encerramento do módulo: encerra-se somente após o servidor realizar a avaliação de reação.	
MÓDULO III – LEGISLAÇÃO E ROTINAS ADMINISTRATIVAS	1. Conhecendo os principais procedimentos e fluxos internos (do início do processo, requisitos e formas de requerimento). 2. Noções de Redação Oficial. 3. Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011. 4. Noções de Orçamento Público e Licitações. 5. Noções de Gestão e Fiscalização de Contratos e Processos. 6. Apresentação das legislações internas: Resolução Interna n.º 036/2011-CONSUP (Remoção).	40h
	Objetivo: apresentar legislações pertinentes à vida profissional e às rotinas administrativas no serviço público. Execução: o módulo deverá ser executado imediatamente após o encerramento do Módulo I – Apresentação da Instituição –, ministrado por meio de apostila <i>on-line</i>. Duração: 20 dias. Avaliação: destinada a mensurar os conhecimentos adquiridos pelos servidores sobre os temas apresentados ao longo do módulo. Encerramento do módulo: encerra-se somente após o servidor realizar a avaliação de reação.	

Quadro 5 – Módulos II, III, IV e V

(conclusão)

Etapa	Conteúdos	C. H.
MÓDULO IV – BENEFÍCIOS E CARREIRA	1. Auxílios (alimentação, transporte, natalidade e creche). 2. Direito, deveres e Plano de Carreira Docente. 3. Direito, Deveres e Plano de Carreira dos Técnicos. Administrativos: Progressões e Incentivos. 4. Benefícios e Carreira: Lei n.º 11.091/2005, 12772/2012 e Lei n.º 8.112/1990 (Regime Jurídico Único). Objetivo: apresentar ao novo servidor legislações que regem a vida profissional na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, seus direitos e deveres. Execução: o módulo deverá ser executado imediatamente após o encerramento do Módulo II – Legislação e Rotinas Administrativas –, ministrado por meio de apostila <i>on-line</i>. Duração: 15 dias. Avaliação: destinada a mensurar os conhecimentos adquiridos pelos servidores sobre os temas apresentados ao longo do módulo. Encerramento do módulo: encerra-se somente após o servidor realizar a avaliação de reação.	34h
MÓDULO V – CONHECIMENTO SISTÊMICO	1. Orientação sobre o SUAP e o SIGAC. 2. Aspectos pedagógicos (Q-Acadêmico, Encontro Pedagógico, etc.) – Para docentes. 3. Estudo sobre o MEC, síntese do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Estatuto, Regimento Interno e Geral, Missão, Valores, Visão e Objetivos do IFRR. Objetivo: apresentar os principais sistemas utilizados no IFRR, bem como proporcionar conhecimento sistêmico da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Execução: o módulo deverá ser executado imediatamente após o encerramento do módulo III – Benefícios e Carreira –, ministrado por meio de apostila <i>on-line</i>. Duração: 12 dias. Avaliação: destinada a mensurar os conhecimentos adquiridos pelos servidores sobre os temas apresentados ao longo do módulo. Encerramento do módulo: encerra-se somente após o servidor realizar a avaliação de reação.	28h

Fonte: autora

O Programa de Iniciação ao Serviço Público na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é composto por diversos temas pertinentes à vida profissional do servidor docente e técnico-administrativo em estágio probatório. O primeiro momento do curso será realizado de forma presencial, preferivelmente após o primeiro mês do servidor na instituição. A execução de cada etapa deverá ocorrer de forma ininterrupta, ou seja, sem intervalos entre os módulos em um período de dois meses. Este formato foi escolhido com base nas orientações de Abbad et al. (2006) que sugerem que para a definição dos meios e recursos de aprendizagem, deve-se observar as peculiaridades do ambiente em que estão localizados os treinandos e buscar o meio de ensino mais viável.

Com exceção dos Módulos I e VI, que serão realizados presencialmente por meio de exposição oral e material impresso entregue no ato das aulas, o material para as aulas dos demais módulos será disponibilizado em apostila on-line, na plataforma do curso correspondente a cada módulo. O material de estudo estará disponível somente na data de início do respectivo módulo. Buscou-se elaborar o conteúdo de estudo de acordo com as recomendações de Abbad et al. (2006) os quais recomendam cuidado ao preparar os materiais de estudo principalmente na modalidade EAD, visando com isto, a eficiência do aprendizado.

Para a etapa EAD do treinamento, a Coordenação de Desenvolvimento do Servidor divulgará o link e a chave de acesso ao programa.

A iniciativa de organizar e dar início ao Programa de Iniciação ao Serviço Público na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, bem como de proceder à revisão do conteúdo do curso anualmente, será do coordenador de desenvolvimento do servidor ou de outro profissional indicado pela gestão. Ele divulgará, no site e nos e-mails institucionais, a informação sobre a previsão do início das matrículas no programa.

O servidor terá acesso aos materiais de estudo em formato PDF, na plataforma Moodle. Ou seja, para que o servidor esteja apto a realizar a prova de avaliação de conhecimentos, deverá estudar as apostilas virtuais disponíveis na plataforma do curso.

No decorrer do programa, serão realizadas cinco avaliações formativas e uma avaliação somativa, que são avaliações realizadas com a finalização de cada etapa de aprendizagem e realizada apenas no encerramento total do programa, respectivamente (ABBAD. ET AL., 2006). Assim, cada avaliação somativa acontecerá no final dos módulos II, III, IV, V e VI, já a avaliação formativa acontecerá apenas no encerramento do módulo VI, possibilitando uma avaliação do curso de capacitação. Por meio dela, será possível medir a satisfação dos servidores quanto à metodologia, à eficiência, dos conteúdos, carga horária, apresentação, aproveitamento, entre outros aspectos.

Além desses meios de avaliação, será possível implementar e ajustar as próximas edições do curso, utilizando-se dos critérios de avaliação baseados na taxonomia dos objetivos que mais atende à proposta, neste caso o objetivo no domínio cognitivo, e ainda utilizando-se das medidas de aprendizagem, estabelecendo a quantidade de avaliações que devem medir satisfatoriamente aspectos de aprendizagem e integração.

Obter das metas institucionais os parâmetros de avaliação da aprendizagem, permitindo o emprego de avaliações pertinentes aos objetivos analisados é uma prática desejada na etapa da avaliação do treinamento. E a partir da definição dos métodos de avaliação de ações presenciais e a distância de treinamento, desenvolvimento e educação, constantes no Quadro 6 elaborado por Abbad et al. (2006) foi possível construir o modelo de avaliação de ações de capacitação utilizado na proposta de curso de capacitação desta pesquisa. O modelo de avaliação de ações de capacitação, constante no Apêndice D, visa avaliar aspectos do curso referentes basicamente à metodologia, aos conteúdos, às acomodações, ao desempenho pessoal e do tutor, à satisfação, às sugestões, entre outros aspectos.

Quadro 6 Definição de Métodos de Avaliação de Ações Presenciais e à Distância de Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

Constructo	Indicadores	Instrumentos	Fontes, meios e avaliadores	Aplicação e análise de dados
Apoio	Salas de aula: espaço, iluminação, mobília, etc. Coordenação: eficiência no atendimento, acesso facilitado, apoio técnico, entre outros. Instalações: banheiros, conteúdo didático. Serviços e recursos de apoio às aulas: instrumentos, materiais, apoio do tutor.	Questionários: com questões objetivas e discursivas, visando à avaliação de reação.	Fontes: primárias. Avaliadores: participantes, tutores.	Aplicação: a todos os participantes, presencialmente e no encerramento do evento. Análise de dados: para questões objetivas, ela será quantitativa; para as discursivas, qualitativa.
Procedimentos	Planejamento ou desenho instrucional: metas instrucionais, sequência de conteúdos, dedicação às atividades, relevância dos conteúdos, qualidade da avaliação do conhecimento. Execução: desempenho do tutor, interação com os colegas, dedicação do participante, envolvimento nas atividades instrucionais.	Questionário: avaliação de reações. Roteiro: exame do conteúdo do curso. Roteiro: observação.	Fontes: primárias. Avaliadores: tutor e demais envolvidos na elaboração do evento. Avaliadores: tutor e demais envolvidos na elaboração do evento.	Aplicação: a todos os participantes, presencialmente e no encerramento do evento, com definição de nota. Análise de dados: para questões objetivas, ela será quantitativa; para as discursivas, qualitativa. Aplicação: a todos os participantes, presencialmente e no encerramento do evento, com definição de nota. Análise de dados: quantitativa e qualitativa.
Processos	Resultados de testes ou atividades executadas na prática. Ânimo desenvolvido ao longo do curso. Dedicação em cada módulo, socialização com os demais participantes, satisfação com os conteúdos apresentados no curso, acesso ao tutor, dedicação à realização das atividades, demonstração de contentamento ou descontentamento com o treinamento.	Avaliação: prova. Roteiro: observação. Questionário: para a avaliação de reação.	Fonte: secundária. Avaliadores: tutor. Fonte: primária. Avaliadores: tutor e demais envolvidos na elaboração do evento.	Aplicação: a todos os participantes, presencialmente. Análise de dados: definição de nota. Aplicação: a todos os alunos, presencialmente.

Fonte: Abbad (2006)

Convém esclarecer que, primeiramente, foram apresentadas as “Etapas da Modelagem da Avaliação de Ações de TD&E”, para depois proceder-se à “Definição de Métodos de Avaliação de Ações Presenciais e a Distância de Treinamento, Desenvolvimento e Educação”, os quais foram diretamente estabelecidos com base no perfil desta pesquisa, para, por fim, ser elaborado o “Modelo de avaliação de ações de capacitação” (Apêndice D), utilizado na proposta de curso de capacitação deste estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante análise dos resultados consolidados nesta pesquisa, foi possível ter ciência de como foram implantadas as técnicas de gestão de pessoas nas organizações. Elas surgiram, conforme visto, em razão da exigência popular por atendimentos mais personalizados e eficientes por parte dos prestadores de serviços públicos. Além disso, só se tornaram uma realidade graças às legislações criadas para corroborar e orientar as instituições quanto aos parâmetros necessários à consolidação eficaz dos mecanismos de desenvolvimento da mão de obra, a fim de que as competências individuais dos servidores pudessem alcançar as competências da organização.

Com base nas pesquisas bibliográficas realizadas neste estudo e no levantamento dos modelos de curso de capacitação para servidores em estágio probatório da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, foi possível observar que existem pontos positivos e negativos quanto aos rumos tomados pela Administração Pública no quesito capacitação.

Os pontos positivos, que promovem um cenário otimista da capacitação, são o fato de pesquisadores estarem realizando o estudo do tema não somente no Brasil, mas também em outras partes do mundo. Estudos científicos têm comprovado que viabilizar atividades que desenvolvam as habilidades da força de trabalho de uma organização proporciona satisfação para empregados, empregadores e sociedade.

Apesar disso, hoje em dia, tanto no âmbito nacional como no âmbito internacional, são poucas as pesquisas científicas que abordam a capacitação destinada a servidores recém-admitidos no serviço público, como o faz a presente pesquisa.

Essa lacuna dificultou um tanto o embasamento teórico para o atingimento do objetivo geral deste trabalho. Todavia, com pesquisas em legislações, contato com os demais IFs e consulta a servidores estáveis do IFRR, foi possível ter um norte satisfatório para o alcance da proposta.

Contudo, as pesquisas apontaram que o entendimento atual das organizações é de que o setor de gestão de pessoas necessita de atenção especial, pois é a responsável em promover a harmonia entre as necessidades profissionais dos funcionários às necessidades e objetivos da organização.

Uma das ações empregadas pelo setor de gestão de pessoas e que mais teve atenção neste estudo é a referente à capacitação do servidor como ferramenta de motivação e crescimento profissional. Foram apresentadas três modalidades de treinamento outrora

empregadas em capacitações de servidores, são estas: à distância, presencial e semipresencial. Está última, foi a que melhor se adequou às características do presente estudo.

Os objetivos desta pesquisa foram alcançados a partir do estudo de legislações pertinentes ao servidor público e voltadas às necessidades de capacitação para servidores técnico-administrativos e docentes em estágio probatório na Rede Federal, análise de programas de capacitação existentes em outros Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, bem como, a apreciação dos questionários respondidos por 109 servidores lotados na Reitoria e no *Campus* Novo Paraíso do IFRR.

Esta pesquisa apresentou contribuição científica à medida que permite uma reflexão sobre o tema de treinamento e desenvolvimento dentro das instituições públicas, pois a adoção de políticas de aprendizagem são mais comuns em instituições privadas que na esfera pública, como diferencial da promoção da força de trabalho. Sabe-se que poucas pesquisas no âmbito público estão relacionadas à Gestão de Pessoas, no que tange ao treinamento e desenvolvimento. A construção da proposta de capacitação destinada a servidores recém-empossados na Rede Federal encoraja novas pesquisas a cerca deste tema e permite uma contribuição aplicada no caso de implementação de proposta similar em outras instituições públicas.

E ainda, a pesquisa possibilitou uma análise da situação dos servidores públicos durante o período probatório e os demais processos de recursos humanos, principalmente, como a seleção, que no caso é mediante concurso público e que não abrange a todos os conhecimentos técnicos necessários para o exercício da função, assim como a avaliação de desempenho, que não consegue mensurar os conhecimentos específicos do cargo durante o período do estágio probatório.

Diante disto, esta proposta de capacitação poderá ser adotada em outras instituições, contribuindo então, com o fortalecimento da força de trabalho de servidores, em seus primeiros momentos como servidor público. Entretanto, deve-se considerar sempre o contexto regional no qual a instituição está inserida, devendo em alguns casos haver modificações. Ressalta-se que esta pesquisa por ser um estudo de caso não permite generalizações, por isso sugere-se a implementação em outras instituições públicas como novas pesquisas.

Sugere-se para trabalhos futuros e para a instituição cuja proposta de treinamento será remetida, que a participação dos servidores recém-empossados no curso de capacitação seja vinculada a sua avaliação de desempenho do estágio probatório.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. Medidas de avaliação de procedimentos, processos e apoio instrucionais em TD&E. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 443-468.
- ABBAD, G. S. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 289-321.
- ALMEIDA, M. E. B. Integração de currículo e tecnologias: a emergência de *web* currículo. In: ENCONTRO NACIONAL DE DIDÁTICA E PRÁTICA DE ENSINO, 15., 2010, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte – UFMG, 2010. começar por Almeida e reordenar
- AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do serviço público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Treinamento no serviço público: uma abordagem com os servidores técnico-administrativos de universidade. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, João Pessoa/PB, v. 2, n. 1, p. 1-28, 2012.
- APPUGLIESE, M. M. E. et al. **Capacitação dos servidores visando eficácia dos serviços públicos: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo–Campus Cubatão (IFSP)**, 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 10015: gestão da qualidade – diretrizes para treinamento**. Rio de Janeiro, 2001.
- AXTELL, C. M.; PARKER, S. K. Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work design and training. **Human Relations**, v. 56, p.113-130, 2003.
- BAILEY, T. **Discretionary effort and the organization of work: employee participation and work reform since Hawthorne**. Working Paper. New York: Columbia University, 1993.
- BARBOSA, E. F. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais**. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf>. Acesso em 10 de jul. de 2017.
- BATTAGLIO JÚNIOR, R. P. Public service reform and motivation: evidence from an employment at-will environment. **Review of Public Personnel Administration**, v. 30, n. 3, p. 341-363, 2010.
- BENETTI, L. T.; ARAÚJO, A. F. As relações de trabalho do servidor público: regime estatutário x regime celetista. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, Garça, v.6, n. 11, mai. 2008. Disponível em: [http://www.revista.inf.br/contabeis11/ pages/artigos/cc-edic11-anoVIart04.pdf](http://www.revista.inf.br/contabeis11/pages/artigos/cc-edic11-anoVIart04.pdf)> Acesso em: 11 de jul. de 2018.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BORGES, M. K. Educação Semipresencial: desmistificando a educação à distância. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 12., 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Associação Brasileira de Educação a Distância – ABED, 2005.

BRANINE, M.; POLLARD, David; ANALOUI, Farhad. Organisational downsizing and new venture creation in transitional economies: a study of managerial effectiveness in transition. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 13, n. 3, 2011.

BRASIL. **Decreto n.º 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 n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 6 de jul. 2017.

BRASIL. **Decreto n.º 5825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 18 de jun. 2017.

BRASIL. **Lei nº. 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do plano de carreiras e cargos de magistério federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm>. Acesso em: 18 de jun. 2017

BRASIL. MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA. **Regulamentação da EAD no Brasil**. 1996. Disponível em: <portal.mec.gov.br/seed/index.php?option=content&task=view&id=61&Itemid=190>. Acesso em: 10 abr. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP/ Editora 34, 1998.

CAMPANARIO, M. A.; CHAGAS JUNIOR, M. F.; RUIZ, M. S. O Modelo de Karl Popper sob a ótica das Ciências Sociais Aplicadas. **Revista de Ciências da Administração**, São Paulo, v. 14, n. 32, p. 124-140, 2012.

CARVALHO, R. S.; ABBAD, G. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Revista de Administração contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 95-116, 2006.

CASADO, T. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: SANTOS, R. C. (Org.). **Manual de gestão empresarial**: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2007. p. 212-233.

COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do serviço público**, Brasília, v. 55, n. 1-2, p. 89-115, 2014.

COMMON, R. From London to Beijing: training and development as an agent of policy learning in public management. **International Journal of Public Administration**, v. 35, n. 10, p. 677-683, 2012.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. **Total de publicações referentes às palavras-chaves “gestão pública” e “gestão de recursos humanos”; “treinamento e desenvolvimento” e “gestão de recursos humanos”; e “treinamento e desenvolvimento” e “gestão pública”, no período 2010-2017.** Disponível em: <<http://www-periodicos-capes-gov-br.ez136.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

CHAPMAN, A. **Bloom's taxonomy**: learning domains, Businessballs, 2009. Disponível em: <<http://www.businessballs.com/self-awareness/blooms-taxonomy-6/>>. Acesso em: 5 out. 2018.

CHARNEY, C.; CHARNEY, C. **The trainers toolkit**. New York: Amacom, 1998. p. 52.

DEWEY, J. Experience and Education. Kappa Delta Pi. MacMillan Publishing Company, 1938. In: QUEVEDO, Angelita. O ensino semipresencial, do ponto de vista do aluno. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 1-21. abr. 2011,

DIAS, D. M.; GUIMARÃES, M. G. V. Avaliação da capacitação profissional na prefeitura de Manaus. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, 2016.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão por competências em organizações do governo**: mesa redonda de pesquisa-ação. ENAP, 2006. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

FERGUSON, K. L.; REIO JR, T. G. Human resource management systems and firm performance. **Journal of Management Development**, v. 29, n. 5, p. 471-494, 2010.

FERRAZ, A. P. C. M.; BELHOT, R. V. Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 421-431, 2010.

FERREIRA, M. R. L.; et.al. Gestão de pessoas no setor público: análise do processo de socialização de novos concursados. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 10., 2007, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEA/USP, 2007.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as organizações consideradas exemplares. 1998. 393 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP, São Paulo, 1998.

FOWLES, J. et al. Public employee quality in a geographic context: a study of rural teachers. **The American Review of Public Administration**, v. 44, n. 5, p. 503-521, 2014.

FLEURY, M. T. L. Cultura da empresa e novas formas de gestão da força de trabalho. **Revista Ciências Sociais Hoje**: Revista dos Tribunais. São Paulo, 1991.

FRENCH, P. E.; GOODMAN, D. An assessment of the current and future state of human resource management at the local government level. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 1, p. 62-74, 2012.

GARDNER, Timothy M. et al. **Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship**: the impact of hr practices on employee attitudes and employee outcomes. Ithaca: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONDIM, S. M. G. et al. Práticas inovadoras em gestão de produção e de pessoas e TD&E. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas, Porto Alegre: Artmed, p. 65-84, 2006.

GOODMAN, D.; FRENCH, P. E. Assessing the temporary use of at-will employment for reorganization and workforce reduction in Mississippi state government. **Review of Public Personnel Administration**, v. 31, n. 3, p. 270-290, 2011.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de Administração Pública-RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, 2011.

GRATTON, L. A arte de administrar pessoas. In: **Dominando administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, 2000.

HORTON, S. Introduction - the competency movement: its origins and impact on the public sector. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 306-318, 2000.

IAHN, L. F. et al. Educação a distância x educação presencial: estudo comparativo entre dois cursos preparatórios para concurso. In: CONGRESSO ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - ABED, 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Associação Brasileira de Ensino a Distância - ABED, 2008. p. 1-13.

JIANG, K. et al. How does human resource management influence organizational **outcomes**? ameta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, p. 1264-1294, 2012.

KIM, S. The impact of human resource management on state government IT employee turnover intentions. **Public Personnel Management**, v. 41, n. 2, p. 257-279, 2012.

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 77-96, 2003.

LADO, A. A.; WILSON, M. C. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p.699727, 1994.

LEE, F.; LEE, T.; WU, W. The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. **The International journal of human resource management**, v. 21, n. 9, p. 1351-1372, 2010.

LIMA, P. D. B. **A excelência em gestão pública: a trajetória e estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LIMA, J. O.; DA SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, 2015.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986. 99p.

MARCHI, M. O.; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT**, Aracaju, v. 1, n. 2, p. 29-40, 2013.

MARCONDES, R. C. Desenvolvendo pessoas: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARINI, C. Gestão pública no Brasil: temas preservados e temas emergentes na formação da agenda. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO DE ESTUDOS BRASILEIROS, 7., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Brazilian Studies Association (BRASA), jun. 2004.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SANCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n.5, p. 633-659, 2005.

MASIP, V. Ética e gestão pública e exercício da cidadania. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2002.

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno**. 18. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

MEDEIROS, J. R. **O amor renovando o trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MILL, D. **Docência virtual: uma visão crítica**. Campinas: Papirus, 2012.

MODESTO, P. Estágio probatório: questões controversas. **Revista Eletrônica de Direito do Estado (Rede)**. Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 10, 2007. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/REDE-10-ABRIL-2007-PAULO%20MODESTO.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2017

MORAN, J. M. **Mudanças necessárias na educação presencial**. 2009. Disponível em <http://www.eca.usp.br/prof/moran/presencial.html>. Acesso em: 15 jul. 2017.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2015.

NUNES, I. B. Noções de educação à distância. **Revista educação à distância**, Brasília, v. 4, n. 5, p. 7-25, 1993.

PACHECO, T. T. de Oliveira. **A socialização organizacional no contexto da UFRN: proposta de curso de iniciação ao serviço público**. 2015. 106 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

PADE-KHENE, Caroline et al. Complexity of stakeholder interaction. In: **Applied Research Ecology and Society**, v. 18, n. 2, 2013.

PARK, S. M. The Effects of personnel reform systems on georgia state employees' attitudes: an empirical analysis from a principal-agent theoretical perspective 1. **Public Management Review**, v. 12, n. 3, p. 403-437, 2010.

PARK, S. M. Toward the trusted public organization: untangling the leadership, motivation, and trust relationship in US federal agencies. **The American Review of Public Administration**, v. 42, n. 5, p. 562-590, 2012.

PÉREZ, F. J. P.; GUZMÁN, T. L.; SANTA CRUZ, F. G. Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba (Spain). **Intangible Capital**, v. 10, n. 3, p. 528-561, 2014.

PERRY, J. L. A strategic agenda for public human resource management research. **Review of Public Personnel Administration**, v. 30, n. 1, p. 20-43, 2010.

PILATI, R. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assesment. **Journal of Management Information System**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

POLLITT, D. Neopost culture delivers enthusiastic and engaged employees: set of principles defines what staff should set out to achieve. **Human Resource Management International Digest**, v. 21, n. 2, p.13-16, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09670731311306751>. Acesso em: 12 jul.2017

PRIETO, I. M. P.; PEREZ, M. P. S.; MARTÍN, C. S. Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 13, p. 2452-2467, 2010.

QUEVEDO, A. O ensino semipresencial, do ponto de vista do aluno. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 7, n. 1, abr. 2011.

QUEL, L. F. Alinhamento de competências em instituições de ensino superior: um estudo de caso na rede privada. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. Esp, p. 63–74, 2008.

REMI, S. Dimensionality of intra-organizational conflict and the challenges for human resource management in small and medium scale enterprises in Nigeria. **Journal of Competitiveness**, v. 10, n. 1, p. 125-143, 2018.

RODRIGUES JR., J. F. **Taxonomias de objetivos em TD&E**: treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 282-288.

RUMBLE, G.; OLIVEIRA, J. **Vocation educational at a distance**: international perspectives. Lodon: Kogan Page, 1992.

SAMPAIO, J. R.; TAVARES, K. C. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 121-144, 2001.

SAMPAIO, K. R. **Estágio probatório**: a teleologia de suas disposições legais quanto ao prazo, direitos e deveres, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 22, 2011.

SARI, F. O. Effects of employee trainings on the occupational safety and health in accommodation sector. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 1, n. 1, p. 1865-1870, 2009.

SAVI, R. et al. Proposta de um modelo de avaliação de jogos educacionais. **Revista Novas Tecnologias na Educação - Renote**, Porto Alegre, v. 8, n. 3, 2010.

SCOPUS. **Total de publicações referentes às palavras-chaves “public management” e “human resource management”, no período 2010-2017**. Disponível em: <<http://www.scopus.com>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

SCOPUS. **Total de publicações referentes às palavras-chaves chave “training and developmentt” e “human resource management”, no período 2010-2017.** Disponível em: <<http://www.scopus.com>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

SCOPUS. **Total de publicações referentes às palavras-chaves “training and developmentt” e “public management”, no período 2010-2017.** Disponível em: <<http://www.scopus.com>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

SIMONSON, M. et al. Research and distance education. In: SIMONSON, M. et al. **Teaching and learning at a distance: foundations of distance education.** São Paulo: Pearson, 2009. p. 64-88.

SILVA, C. O. P. A Reforma administrativa e a emenda nº 19/98: uma análise panorâmica. **Revista Jurídica Virtual**, Brasília, v. 1, n. 1, maio 1999.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SOARES, I. O. **Efetividade do estágio probatório e o comprometimento com a instituição: um estudo com servidores de uma instituição de ensino superior.** 2012. 81 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Faculdade Mineira de Educação e Cultura – FUMEC, Belo Horizonte, 2016.

SOSSAI, J. A. Determinação de objetivos educativos. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 437-442, 1974. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v8n4/09.pdf>>. Acesso em: 4 out. 2018.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de administração**, Curitiba, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

SUBRAMONY, M. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. **Human Resource Management**, v. 48, p. 745-768, 2009.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TRUSS, C. Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. **Public Administration**, v. 84, n. 4, p. 1071-1088, 2008.

VALENTE, J. A. Comunicação e a Educação baseada no uso das tecnologias digitais de informação e comunicação. **Revista UNIFESO: humanas e sociais**, v. 1, n. 1, p. 141-166, 2014.

WEXLEY, K. N. Personnel training. **Annual Rewiew of Psychology**, v. 35, p. 519-551, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Citações por Autor

Citações por autor “*Public Management*” e “*Human Resource Management*” entre 2010 e 2017.

Título	Autor	Ano	Palavras-chave	Citações
Toward the Trusted Public Organization: Untangling the Leadership, Motivation, and Trust Relationship in U.S. Federal Agencies	Park, S.M.	2012	cognitive and affective trust, intrinsic and extrinsic motivation, public human resource management, U.S. federal agencies, vertical and shared leadership	15
Public service reform and motivation: Evidence from an employment at-will environment	Battaglio Jr., R.P.	2010	civil service reform, employment at-will, motivation, public human resource management, spoils	15
An Assessment of the Current and Future State of Human Resource Management at the Local Government Level	French; Goodman	2012	civil service reform, civil service systems, human capital, local government HRM, new public management	11
Assessing the temporary use of at-will employment for reorganization and workforce reduction in mississippi state government	Goodman; French	2011	at-will employment, human resource management, human resource reform, new public management, radical reform	9

Fonte: Scopus(2017)

Citações por autor sobre “*Training and development*” e “*Human Resource Management*”.

Título	Autor	Ano	Palavras-chave	Citações
Human resource management systems and firm performance	Ferguson; Reio Jr.	(2010)	Business performance, Company profit sharing schemes, Employees, Human resource management, Motivation (psychology), Skills	34
The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from steel industry in Taiwan	Lee; Lee; Wu	(2010)	Business strategy, Firm performance, HRM practice	23
Managing knowledge through human resource practices: Empirical examination on the spanish automotive industry	Prieto; Santana; Sierra	(2010)	Automotive industry, Human resource practices, Knowledge creation, Knowledge maintaining, Knowledge management, Knowledge sharing	21
A strategic agenda for public human resource management research	Perry, J.L.	(2010)	Human resource management, Public administration theory, Strategic research agenda	16
The impact of human resource management on state government it employee turnover intentions	Kim, S.	(2012)	Human resource management, IT employees, State governments, Turnover intention	13

Fonte: Scopus(2017)

Citações por autor, sobre o tema a “*Training and development*” e “*Public Management*”.

Título	Autor	Ano	Palavras-chave	Citações
The effects of personnel reform systems on georgia state employees' attitudes: An empirical analysis from a principal-agent theoretical perspective	Park, S.M.	(2010)	Civil service reform in the usa, Expectancy theory, Goal-setting theory, Job and work attitudes, Managerial reform, New public management (npm), Organizational behavior, Principal-agent theory, Public human resources management	8
Public Employee Quality in a Geographic Context: A Study of Rural Teachers	Fowles; Butler; Cowen; Streams; Toma	(2014)	education policy, personnel/human resource management, policy analysis, public management issues, training and development	5
Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba (Spain) [Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)]	Pérez; Guzmán; Cruz	(2014)	Competitive advantage, Human capital, Management and personal skills, Public sector, Publics employers	1

Fonte: Scopus(2017)

APÊNDICE B – Questionário



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE MESTRADO



Unidade do IFRR: _____

Cargo: _____

Este questionário será utilizado para obter dados a serem empregados na pesquisa de mestrado de Josebeth Jones, que tem como objetivo propor um curso de iniciação ao serviço público para servidores em estágio probatório na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, aluna do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, sob a orientação da professora Dr.^a Marcela Aparecida Guerreiro Machado e co-orientação da professora Dr.^a Andreia Maria Pedro Salgado, com o tema “Proposta de capacitação para servidores em estágio probatório na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica”. Desse modo, solicitamos a sua colaboração para analisar a importância da inclusão dos temas, apresentados abaixo, na proposta do curso de capacitação. Solicitamos ainda, que sejam informados no item **20**, outros assuntos relevantes ou observações que julgar necessários. Os dados obtidos serão sigilosos e aplicados exclusivamente para fins científicos.

Classifique os Temas relacionados a seguir, de acordo com o nível de importância que cada um tem para a composição da proposta do curso de capacitação. Para a classificação você deverá atribuir valores de 1 a 5, conforme a seguinte escala:

Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
1	2	3	4	5

Item	TEMA	Nível de importância				
		1	2	3	4	5
1	Aspectos históricos e institucionais do IFRR (evolução da educação profissional e sua finalidade social)					
2	Estrutura organizacional dos campi e da reitoria (diretorias e pró-reitorias)					
3	Estrutura e funcionamento da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e suas coordenações					
4	A comunicação do IFRR					
5	Compras e Licitações no IFRR					
6	Direito, deveres e Plano de carreira dos Técnicos Administrativos					
7	Direito, deveres e Plano de carreira Docente					
8	Ética e bem-estar no serviço Público					
9	Sindicato (estrutura e funções)					
10	Auxílios (alimentação, transporte, natalidade e creche)					
11	Saúde (hábitos saudáveis de vida) e segurança do trabalhado					
12	Estudo sobre o MEC, síntese do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Estatuto, Regimento Geral, Missão, Valores, Visão e Objetivos do IFRR					
13	Cursos ofertados pelo IFRR:					
14	Conhecendo os procedimentos e fluxos internos (do início do processo, requisitos e formas de requerimento)					
15	Objetivos e atribuições dos conselhos permanentes (Consup, Colégio de Dirigentes e Conif)					

16	Papel do servidor como sujeito capaz de identificar problemas e pensar soluções, com vistas ao bem estar institucional e social					
17	Noções de Orçamento Público, Licitações e Contratos					
18	Orientação sobre os Sistemas SUAP e SIGAC					
19	Aspectos pedagógicos (Q-Acadêmico, Encontro Pedagógico, etc.) – Para Docentes					
20	Outros assuntos relevantes ou observações para o curso (carga horária, modalidade, etc.):					

APÊNDICE C – Apresentação de Cursos de Capacitação para Servidores em Estágio Probatório

	IFRJ	IFMG	IFSC
Modalidade e Apresentação do Curso	Curso presencial e realizado pela Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas	Promove apenas uma breve palestra para a recepção dos novos servidores no dia da posse. Palestra somente no formato presencial.	O conteúdo da primeira etapa do programa é elaborado pelas Coordenadorias de Gestão de Pessoas (unidades de gestão de pessoas descentralizadas dos campi). Já o conteúdo da segunda etapa é elaborado pelos professores do curso com auxílio das Pró-Reitorias. E por fim, o conteúdo da terceira etapa é elaborado pelos Pró-Reitores.
Ementa	1-Aspectos históricos e institucionais do IFRJ; 2-Desenvolvimento Institucional e Expansão; 3-Estrutura e Ações das Pró-Reitorias; 4-Estrutura Organizacional dos <i>Campi</i> IFRJ; 5-Estrutura e Funcionamento da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP); 6-Direito e deveres dos servidores; 7-Ferramentas do Sistema de Informação; 8-A comunicação do IFRR 9-Compras e Licitações no IFRJ; 10-Plano de carreira dos Técnicos Administrativos; 11-Plano de carreira Docente; 12-Ética no serviço Público; 13-Bem-estar no serviço público; 14-Sindicato – Estrutura e funções; 15-Saúde do Trabalhador; 16-Segurança do Trabalho e Meio Ambiente; Carga Horária: 21h	Durante cerimônia coletiva de posse é feita a exibição de vídeo institucional e apresentação sobre a estrutura da instituição: Reitoria e Campi. Encerrada as assinaturas de termo de posse, é feita a apresentação sobre o regime jurídico único (lei 8.112) e as Carreiras de Técnicos e Docentes. Carga Horária:2h	Etapa 1: Acolhimento no câmpus (presencial) Carga Horária: 12h
			Etapa 2: Curso a distância “Formação Continuada para Técnicos Administrativos ingressantes na Rede Federal Educação Profissional e Tecnológica (à distância) Carga Horária: 80h
			Etapa 2: Curso a distância “Formação Continuada para Docentes ingressantes na Rede Federal Educação Profissional e Tecnológica (à distância) Carga Horária: 80h
			Etapa 3: A Reitoria na minha região (presencial) Carga Horária: 8h
	IFPE	IFRS	IFRR
Modalidade e Apresentação do Curso	Os gestores buscam manter posses coletivas e já permanecem com os servidores a partir do dia da posse na reitoria, normalmente por um período de entre dois e três dias, recebendo orientações. Quem cuida do evento de capacitação é o Departamento de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade de Vida, ligado à Diretoria de Gestão de Pessoas e a Pró-Reitoria de Ensino.	O curso acontece na modalidade semipresencial e é destinado a participação dos servidores preferencialmente em seu primeiro ano na instituição, mas pode ser realizado durante o período do estágio probatório. O Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, tinha a responsabilidade em desenvolver o curso, o qual era elaborado a partir das exigências legais, diretrizes e conteúdos definidos pela gestão	O curso é executado pela Coordenação de Desenvolvimento do Servidor e possui uma carga horária de 48 horas presenciais e 72 horas de ensino a distância, totalizando 120 horas. Possui como objetivos: Recepcionar e integrar os novos servidores à instituição, apresentar a história, missão e aspectos da estrutura do IFRR, informar quanto aos seus direitos e deveres e

	Curso desenvolvido integralmente na modalidade presencial.	(reitor, pró-reitores e diretores sistêmicos).	proporcionar subsídios para a atuação profissional.
Ementa	Módulo I – Ambientação: 1-Abertura do curso com as boas vindas da Magnífica Reitora 2-A Educação Profissional e a missão do IFPE; 3-Apresentação sobre a estrutura organizacional do IFPE; 4-Síntese do PDI e do PPPI; 5-Avaliação Institucional. Módulo II - Dimensões do trabalho docente 1-Perspectivas institucionais de Extensão (diretrizes, orientações e normativos); 2-Perspectivas institucionais de Pesquisa (diretrizes, orientações e normativos); 3-Perspectivas institucionais de Ensino (diretrizes, orientações e normativos). Módulo III- Aspectos legais e administrativos 4-Informações sobre lotação e carreira docente/administrativos. Informações sobre direitos e deveres dos docentes/administrativos, RSC, Programas de Formação Continuada e outras.	1-Integração do Novo Servidor: Carga Horária: 4h	MÓDULO 1 – Ingresso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima: Os conteúdos a serem repassados nesse módulo são as solicitações de incentivos, adicionais e indenizações que os servidores recém-empossados têm direito de solicitar. Carga Horária: 8h
		2-Curso Introdução ao IFRS: Carga Horária: 32h	MÓDULO 2 – Formação em Serviço: Será desenvolvido diretamente no setor específico de lotação do novo servidor, sob a orientação de um “tutor”. Este deverá ser o chefe imediato do recém-ingresso e terá a incumbência de acompanhar a trajetória inicial do novo servidor, provendo-lhe os recursos, informações, apoio e condições de trabalho necessárias ao pleno exercício de suas atribuições, bem como de apresentar a estrutura física da unidade de lotação do servidor, promovendo uma visita aos setores. Carga Horária: 40h

Módulo IV - Aspectos pedagógicos (Apenas para docentes): 1-Workshop – O planejamento como meio de materializar os princípios do PPPI (contextualização, interdisciplinaridade e indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão); 2-Workshop – Noções básicas de utilização do Sistema Q-Acadêmico (atividade prática em laboratório de informática); 3-Workshop – Novas tecnologias e educação. Carga Horária: 32h	2.1 Módulo I - APRESENTAÇÃO DO REITOR e PRÓ-REITORES Carga Horária: 2h	MÓDULO 3 - Conhecimento Sistêmico: O Servidor na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica: Estudo sobre o MEC, a Rede Profissional de Educação Profissional e Tecnológica, o histórico do IFRR, a missão, os valores e os objetivos institucionais, além da estrutura física e administrativa: equipe gestora da Reitoria e dos campi, Estatuto, organograma, Regimento Geral e Plano de Desenvolvimento Institucional. Carga Horária: 32h
	2.2 Módulo II - HISTÓRICO E CONTEXTO DO IFRS Carga Horária: 10h	MÓDULO 4 – Benefícios e Carreira do Servidor: Lei n.º 13.325/2016 e Lei n.º 11.091/2005 (progressões por mérito e capacitação, incentivo à qualificação – TAE); Lei n.º 13.325/2016 e Lei n.º 12.772/2012 (progressão funcional por desempenho acadêmico, aceleração da promoção e retribuição por titulação – EBTT); Lei n.º 8.112/1990 (direitos e deveres do servidor); Decreto n.º 5.824/2006 (trata sobre os cursos de qualificação em relação direta ao cargo do servidor); Portaria n.º 09/2006 (trata sobre os cursos de capacitação); Funpresp; Resolução Interna n.º 036/2011 e n.º 218/2015 (Remoção de servidor entre as unidades do IFRR e sua alteração); Benefícios Sociais e Adicionais ao servidor (licença médica e assistência à saúde suplementar). Carga Horária: 36h
	2.3 Módulo III - CONHECENDO O IFRS Carga Horária: 20h	Módulo 5 - consistirá em um encontro com todos os novos servidores capacitados, por <i>campi</i>, para uma troca de experiências. Nesse encontro, será feita uma avaliação do programa, bem como o levantamento de entraves e do alcance de expectativas.
	3- Curso Legislação Educacional e o IFRS Carga Horária: 20h	
	4- Curso IFRS forte e inclusivo Carga Horária: 30h	

		4.1 Módulo I - A PRÁTICA DOS TRABALHADORES EM EDUCAÇÃO E O PROTAGONISMO DO SERVIDOR NA CONSTRUÇÃO DE UM IFRS MAIS FORTE Carga Horária: 10h	Carga Horária: 4h
		4.2 Módulo II – DIVERSIDADE E INCLUSÃO Carga Horária: 20h	
		5- Curso Noções de Saúde e Primeiros Socorros Carga Horária: 20h	
		6- Curso Ética no Serviço Público Carga Horária: 20h	
		7- Curso de Processo Administrativo Carga Horária: 20h	
		8- Curso Noções de Orçamento Público, Licitações e Contratos Carga Horária: 20h	
		9- Curso Legislação de Pessoal: Agentes públicos – aspectos gerais Carga Horária: 20h	
		10- Curso Plano de Carreira TAE Carga Horária: 20h	
		11- Curso Noções de Extensão Carga Horária: 20h	
		12- Curso Política de Comunicação Carga Horária: 20h	

Fonte: autora



CAPACITAÇÃO PARA SERVIDORES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

APÊNDICE D - Questionário Somativo

PARTICIPANTE: _____ LOTAÇÃO: _____

Tem por objetivo a coleta de informações quanto aos entraves, alcance de expectativas, bem como de outros aspectos da Capacitação de Iniciação ao Serviço Público de que você acaba de participar, visando com isto o contínuo aperfeiçoamento do Programa.

Responda cuidadosamente às questões abaixo e não hesite em fazer os comentários que julgar necessários à melhoria da atividade.

QUANTO AO CURSO E INSTALAÇÕES:

1. Clareza na definição dos objetivos do curso:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

2. O material didático fornecido foi satisfatório quanto à qualidade e quantidade: ☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

3. Carga horária para as atividades teóricas e práticas:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

4. As atividades focalizaram, estimularam e desencadearam novas ideias:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

5. Sequência de apresentação dos módulos:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

6. O grau de abordagem que foi desenvolvido o curso foi satisfatório:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

7. As técnicas de ensino foram adequadas aos objetivos propostos:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

8. A carga horária do curso foi adequado:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

9. As instalações físicas foram suficientes para um bom desenvolvimento do curso:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

10. O processo de inscrição foi satisfatório.

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

11. O atendimento feito pela DGP foi satisfatório:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

12. A carga horária foi satisfatória:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

QUANTO AO TUTOR:

1. Demonstrou completo domínio do conteúdo da disciplina:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

2. Abordou adequadamente os assuntos do programa:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

3. Criou clima favorável à participação dos alunos:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

5. Empregou técnicas didáticas favoráveis à fixação da matéria:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

6. Esclareceu as dúvidas dos alunos:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

7. Disposição para esclarecer dúvidas:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

8 O vocabulário utilizado na apresentação foi preciso, correto, sendo traduzido quando necessário:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim



CAPACITAÇÃO PARA SERVIDORES EM ESTÁGIO PROBATÓRIO NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

QUANTO A DESEMPENHO DO PARTICIPANTE:

1. Sinto-me seguro quanto ao conhecimento adquirido:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

2. Cumpri os compromissos de trabalho:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

3. Participei da aula:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

4. Integrei-me com os colegas:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

Abaixo você tem a oportunidade de contribuir com observações, dicas, críticas, agradecimentos ou sugestões para as próximas edições do Programa

APÊNDICE E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido do Participante

Convidamos você a participar desta pesquisa que tem como tema *Proposta de capacitação para servidores em estágio probatório na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*. A sua participação trará alguns **benefícios**, tais quais: consolidação de uma proposta de capacitação para servidores em estágio probatório na rede pública federal de educação profissional científica e tecnológica, com a sugestão de temas, métodos, carga horária e outros quesitos imprescindíveis à composição do curso. Tal curso contribuirá para a valorização e o desenvolvimento do capital intelectual da instituição.

Durante a execução do projeto poderá surgir algum desconforto e riscos decorrentes dos estudos, tais como: constrangimento ao responder o questionário, desconforto, estresse, cansaço ao responder às perguntas. Você pode achar que determinadas perguntas incomodam, porque as informações que coletamos são sobre suas experiências pessoais. Assim, você pode escolher não responder quaisquer perguntas que o façam sentir-se incomodado. Para evitar tais constrangimentos o questionário não será identificado, as respostas serão confidenciais, o sujeito terá privacidade para responder o questionário, terá a garantia do sigilo e a participação será voluntária.

Segundo os princípios éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa. Afirmamos que não constará seu nome, ou qualquer dado que possa identificá-lo no relatório final, ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Além disso, o acesso ao material produzido em decorrência da referida pesquisa será garantido sempre que assim desejarem os participantes, bem como relatórios e feedbacks.

Esta pesquisa está sendo realizada pela pesquisadora: Josebeth Jones, aluna do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, UNESP, email: josebeth.jones@ifrr.edu.br, Fone: 95 99121-1545, sob a coordenação da Dra. Andreia Maria Pedro Salgado, Professora da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, UNESP, email: andreiamariap@gmail.com.br, Fone: 12 991511066 e da Dra. Marcela Aparecida Guerreiro Machado, Professora da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, UNESP, email: marcelagmachado@yahoo.com.br. Tem como objetivo: Propor um modelo de capacitação para servidores em estágio probatório na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Será utilizado questionário que visa consolidar os temas mais relevantes a serem apresentados no curso de capacitação proposto.

Você terá a liberdade de participar como voluntário nesta pesquisa, caracterizando assim sua livre e espontânea vontade, não sendo pago por isto. Voltamos a afirmar sua total liberdade para expressar

recusa, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo.

Para receber qualquer esclarecimento procurar Srta. Josebeth Jones, por meio do número de telefone (95) 99121-1545 ou no Instituto Federal de Roraima – Reitoria - Coordenação de Cadastro - CCAD, situada à Rua Fernão Dias Paes Leme, nº 11, Bairro Calungá.

Boa Vista - RR / CEP: 69.303-, em caso de dúvidas ou notificação de acontecimentos não previstos.

A confirmação de sua participação deve ser feita por meio da assinatura deste documento em duas vias, ficando uma delas em seu poder como voluntário e a outra sob guarda da Pesquisadora Responsável, que manterá sigilo sobre sua identidade, tanto na elaboração quanto na divulgação do trabalho resultante.

Todo material utilizado na execução desta pesquisa será fornecido pelas Pesquisadoras Responsáveis, sem nenhum custo para os participantes. Estando de acordo com os dados expostos, como expressão do seu consentimento explícito, espontâneo e gratuito de participação desta pesquisa, assine o referido documento.

Após a conclusão da pesquisa serão elaboradas publicações por meio de artigos e dissertação de Mestrado que serão disponibilizadas em meios de divulgação acadêmicas, como plataformas, revistas e Bibliotecas FEG e Unitau.

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, o Sr. (a) _____, portador da cédula de identidade _____, após leitura minuciosa das informações constantes neste TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, devidamente explicada pelos profissionais em seus mínimos detalhes, ciente dos serviços e procedimentos aos quais será submetido, bem como dos riscos e benefícios do estudo, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO concordando em participar da pesquisa proposta. Fica claro que o participante da pesquisa, pode a qualquer momento retirar seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO e deixar de participar desta pesquisa e ciente de que todas as informações prestadas tornar-se-ão confidenciais e guardadas por força de sigilo profissional. Por fim, como pesquisador(a) responsável pela pesquisa, comprometo-me a cumprir todas as exigências contidas no item IV.3 da resolução do CNS/MS n. 466 de dezembro de 2012, publicada em 13 de junho de 2013.

Por estarmos de acordo com o presente termo o firmamos em duas vias. A primeira via ficará de posse do participante da pesquisa e a outra do pesquisador. Todas as vias serão rubricadas em todas as suas páginas e assinadas ao seu término.

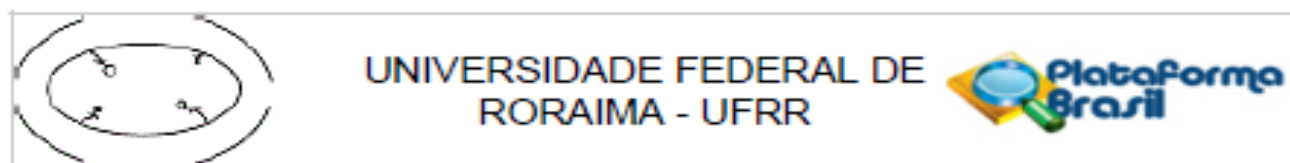
Agradecemos sua participação.

Boa Vista ____ de _____ de 20__.

Participante da pesquisa

Pesquisador

APÊNDICE F - Parecer Consubstanciado do Conselho de Ética em Pesquisa



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Proposta de capacitação para servidores em estágio probatório na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Pesquisador: JOSEBETH JONES

Área Temática:

Versão: 4

CAAE: 95311218.3.0000.5302

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.036.893

Apresentação do Projeto:

Muitos ingressam no serviço público com razoável ou mínima noção do funcionamento da Administração Pública e de seus direitos e deveres como servidores. Portanto, investir no treinamento dos novos servidores é fundamental, para que se tornem colaboradores aptos a ocupar uma função pública, desempenhando suas atribuições de forma mais eficiente. Fica expressa, assim, a contribuição desta pesquisa como instrumento colaborador ao meio acadêmico e profissional, pois, por meio da consolidação dos resultados apresentados no fim do estudo, será possível contribuir para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR), bem como para a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no atendimento da obrigatoriedade legal de executar o curso de iniciação ao serviço público para seus novos servidores técnico-administrativos e docentes. Essa necessidade, somada à crescente exigência da população em desenvolver outra relação com o serviço público, não aceitando qualquer tipo de atendimento por parte dos servidores e requerendo serviços de qualidade personalizados, ágeis e eficientes, faz com que surja a pergunta da pesquisa: "Como deve ser o modelo de capacitação voltado para servidores da Rede Federal em estágio probatório?". Convém salientar que servidores públicos em estágio probatório são aqueles que estão na instituição por um período de até três anos de efetivo exercício. O estágio probatório é uma etapa na vida profissional do servidor na qual realiza práticas laborais orientadas pela administração e é submetido a avaliações que devem expressar sua adequação às atribuições inerentes ao cargo para o qual prestou concurso.

Endereço: Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR.
Bairro: Aeroporto **CEP:** 69.310-000
UF: RR **Município:** BOA VISTA
Telefone: (95)3621-3112 **Fax:** (95)3621-3112 **E-mail:** coep@ufrr.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RORAIMA - UFRR



Continuação do Parecer: 3.036.893

Metodologia: Serão realizadas investigações para a etapa de construção do modelo de treinamento por meio de pesquisas em legislações, artigos científicos divulgados no meio eletrônico, bem como de pesquisas de cursos de igual teor ao proposto neste projeto que tenham sido oferecidos em outros institutos federais. Também será aplicado um questionário que contem perguntas abertas e fechadas. Esse método de coleta de dados tem como objetivo captar os temas mais relevantes na ótica desses servidores estáveis para a composição do curso de iniciação ao serviço público. O questionário passou por uma etapa prévia de testagem realizada na Pró-reitoria de Pesquisa – Propesq e na Coordenação de Desenvolvimento do Servidor – CDS.

PARTICIPANTES que irão compor a amostra: 103 servidores da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal).

CRITÉRIO DE INCLUSÃO:

-os servidores públicos estáveis que estão em atividade profissional (técnicos administrativos e docentes), no Instituto Federal de Roraima/IFRR e que atuam nas unidades da Reitoria e Novo Paraíso.

CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

-os servidores docentes e técnico-administrativos do Campus Novo Paraíso e da Reitoria que não estejam no seu ambiente de trabalho no ato da pesquisa, por motivo de férias, falta, afastamento, licença médica etc., bem como servidores em estágio probatório. Ademais, serão excluídos da pesquisa também os servidores lotados

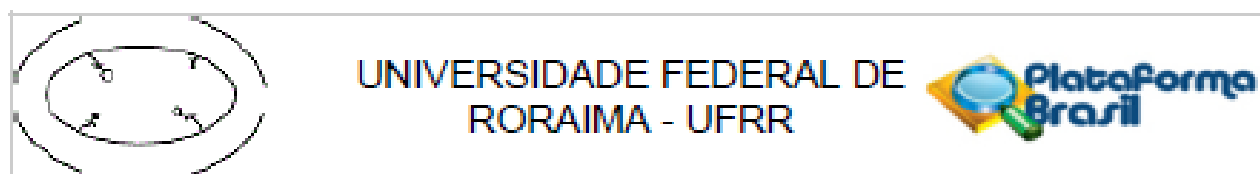
nos seguintes campi: Amajari, Boa Vista, Avançado do Bonfim e Boa Vista Zona Oeste.

Objetivo da Pesquisa:

OBJETIVO GERAL

Propor um modelo de capacitação para servidores em estágio probatório na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal).

Endereço: Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR.
Bairro: Aeroporto CEP: 69.310-000
UF: RR Município: BOA VISTA
Telefone: (95)3621-3112 Fax: (95)3621-3112 E-mail: coep@ufrr.br



Continuação do Parecer: 3.036.803

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Analisar legislações pertinentes ao servidor público, voltadas às necessidades de capacitação.
- Identificar modelos da capacitação existentes em outros Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

RISCOS:

Durante a execução do projeto poderá surgir algum desconforto e riscos decorrentes dos estudos. Você pode achar que determinadas perguntas incomodam, porque as informações que coletamos são sobre suas experiências pessoais. Assim, você pode escolher não responder quaisquer perguntas que o façam sentir-se incomodado. Para evitar tais constrangimentos o questionário não será identificado, as respostas serão confidenciais, o sujeito terá privacidade para responder o questionário, terá a garantia do sigilo e a participação será voluntária.

BENEFÍCIOS

A pesquisa trará alguns benefícios, tais quais: consolidação de uma proposta de capacitação para servidores em estágio probatório na rede pública federal de educação profissional científica e tecnológica, com a sugestão de temas, métodos, carga horária e outros quesitos imprescindíveis à composição do curso. Tal curso contribuirá para a valorização e o desenvolvimento do capital intelectual da instituição.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Estudo que visa maior na integração, socialização e no desenvolvimento de servidores em estágio probatório na Rede Pública Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos de apresentação obrigatória constam no projeto de pesquisa.

Endereço: Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR.
 Bairro: Aeroporto CEP: 69.310-000
 UF: RR Município: BOA VISTA
 Telefone: (95)3621-3112 Fax: (95)3621-3112 E-mail: coep@ufr.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RORAIMA - UFRR



Continuação do Parecer: 3.036.603

Recomendações:

Vide conclusões ou pendências e lista de inadequações

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Recomenda-se a aprovação do protocolo de pesquisa, pois não foram observados óbices éticos.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Outros	NOVO_Carta_Recomenda_14_11_18.pdf	14/11/2018 13:35:13	Márcio Ferreira Maciel	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	NOVO_Projeto_Detalhado_14_11_18.pdf	14/11/2018 13:34:53	Márcio Ferreira Maciel	Aceito
Recurso do Parecer	recurso.pdf	01/11/2018 13:01:24		Aceito
Outros	CartaRespostaPendências.pdf	01/11/2018 13:01:09	JOSEBETH JONES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoDetalhado.pdf	01/11/2018 13:00:17	JOSEBETH JONES	Aceito
Recurso do Parecer	recurso.pdf	22/09/2018 23:39:25		Aceito
Outros	CartaRespostaPendências.docx	22/09/2018 23:37:31	JOSEBETH JONES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TermodeConsentimento.pdf	22/09/2018 23:34:15	JOSEBETH JONES	Aceito
Recurso do Parecer	recurso.pdf	03/09/2018 10:40:35		Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	RECURSO.pdf	03/09/2018 10:39:36	JOSEBETH JONES	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1158370.pdf	12/07/2018 12:14:26		Aceito
Folha de Rosto	FolhadeRosto.pdf	12/07/2018 12:13:38	JOSEBETH JONES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	CartaDeAnuencialI.pdf	19/08/2018 18:59:05	JOSEBETH JONES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	CartaDeAnuencia.pdf	19/08/2018 18:58:55	JOSEBETH JONES	Aceito

Endereço: Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR.
 Bairro: Aeroporto CEP: 69.310-000
 UF: RR Município: BOA VISTA
 Telefone: (95)3621-3112 Fax: (95)3621-3112 E-mail: coep@ufrr.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RORAIMA - UFRR



Continuação do Parecer: 3.036.893

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BOA VISTA, 24 de Novembro de 2018

Assinado por:

Bianca Jorge Sequeira
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Cap. Ene Garcez, nº 2413, UFRR, Campus Paricarana, Bloco PRPPG/UFRR, Sala CEP/UFRR.
Bairro: Aeroporto **CEP:** 69.310-000
UF: RR **Município:** BOA VISTA
Telefone: (95)3621-3112 **Fax:** (95)3621-3112 **E-mail:** coep@ufrr.br