

A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



NA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DO
INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO CEARÁ –
CAMPUS IGUATU

ANNA ROSINA ARAÚJO LAVOR

**A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
NA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ -
CAMPUS IGUATU**

ANNA ROSINA ARAÚJO LAVOR

**A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
NA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ -
CAMPUS IGUATU**

1ª Edição

Quipá Editora
2026

Copyright © dos autores e autoras. Todos os direitos reservados.

Esta obra é publicada em acesso aberto. O conteúdo dos capítulos, os dados apresentados, bem como a revisão ortográfica e gramatical são de responsabilidade de seus autores, detentores de todos os Direitos Autorais, que permitem o download e o compartilhamento, com a devida atribuição de crédito, mas sem que seja possível alterar a obra, de nenhuma forma, ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial: Dra. Francione Charapa Alves, UFCA | Dra. Leonice Alves Pereira Mourad, UFSM | Dr. Marcos Adriano Barbosa de Novaes, UECE | Dra. Maria Iracema Pinho de Sousa, UFCA | Dra. Mônica Maria Siqueira Damasceno, IFCE.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L414p

Lavor, Anna Rosina Araújo

A política nacional de desenvolvimento de pessoas na percepção de servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - Campus Iguatu / Anna Rosina Araújo Lavor. — Iguatu, CE : Quipá Editora, 2026.

83 p. : il.

ISBN 978-65-5376-528-3

1. Gestão de pessoas. 2. Desenvolvimento de pessoas. I. Título.

CDD 351.1

Elaborada por Rosana de Vasconcelos Sousa — CRB-3/1409

Obra publicada pela Quipá Editora em março de 2026.

Quipá Editora
www.quipaeditora.com.br
@quipaeditora

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me iluminado e me fortalecido em todos os momentos.

À UNP, pela oportunidade de cursar o Mestrado. Uma chance de crescimento pessoal e profissional, de explorar novas ideias e contribuir para o avanço do conhecimento em minha área de atuação.

A minha irmã Ariane, pela motivação e constante disponibilidade em me ajudar com seus conhecimentos acadêmicos.

A minha avó Arian (*in memoriam*), presença e lembrança constantes. Agradeço o incentivo aos estudos e amor dedicado.

Aos meus pais, Terezinha Liliane e Francisco, que estão sempre ao meu lado me motivando e apoiando.

Ao meu orientador Prof. Dr. Walid Abbas El-Aouar pela paciência, experiência, dedicação e importantes orientações nesta trajetória.

A minha coorientadora Laís Karla da Silva Barreto pela dedicação e valorosa orientação.

Ao Prof. Dr. Marcelo Victor Alves Bila Queiroz, por ter aceitado participar da banca de qualificação e contribuir com seus conhecimentos para o enriquecimento de meu trabalho

Ao Prof. Dr. Arthur William Pereira da Silva, por ter aceitado compor a minha banca de defesa e ter contribuído com seus ensinamentos para a conclusão desta jornada.

Aos meus colegas de trabalho do IFCE - Campus Iguatu, que consentiram em participar da minha pesquisa, dispondo de seu precioso tempo.

Aos amigos e amigas pela compreensão quanto as minhas ausências, durante o período dedicado à construção deste trabalho.

Às queridas colegas e amigas Cláudia e Nádia pela parceria durante essa jornada.

À Direção-Geral do IFCE - Campus Iguatu por todo o apoio.

RESUMO

O desenvolvimento de pessoas no serviço público federal é fundamental para o aprimoramento profissional e melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população. Através dele, os servidores podem atualizar os seus conhecimentos e habilidades. Para isso, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) estabeleceu uma série de ações e estratégias para desenvolver habilidades técnicas e comportamentais dos servidores públicos. Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo compreender a percepção de Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) - Campus Iguatu, quanto à PNDP.

A pesquisa qualitativa teve como público-alvo 13 servidores da instituição, que foram selecionados em editais de seleção para fins de concessões como bolsas de incentivo financeiro e afastamentos para pós-graduação, no ano de 2023. O levantamento foi realizado através de planilhas existentes no departamento de gestão de pessoas do Campus e auxílio dos sistemas SIPPAG e SUAP. Os dados são do tipo documental extraídos de documentos, legislações e planilhas institucionais, referentes ao ano de 2023.

Além disso, foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado com o público-alvo, cujas respostas foram verificadas por meio de análise de conteúdo do método de Bardin (2011). Foram identificadas respostas, que ressaltam a importância da formação continuada e do apoio institucional para o desenvolvimento pessoal e profissional. Embora as oportunidades de desenvolvimento oferecidas tenham sido percebidas de maneira mista, reconhecendo seus benefícios, os servidores apontaram desafios como a falta de substitutos para afastamentos, insuficiência de oportunidades de capacitação e dificuldades de acesso devido a processos burocráticos.

A PNDP foi vista como um instrumento relevante para a qualificação e desenvolvimento, mas suscitou preocupações em relação à eficácia e abrangência, destacando a falta de vagas para afastamentos integrais, parcerias com outras instituições e incentivos adequados.

Palavras-Chave: Desenvolvimento de pessoas na Administração Pública; Capacitação; Plano de Desenvolvimento Institucional.

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Evidências Empíricas Anteriores	34
Quadro 2 - Relação entre objetivos e metodologia de pesquisa	40
Quadro 3 – Divisão do roteiro de entrevista por categorias	41
Quadro 4 - Relação entre objetivos específicos e instrumento de pesquisa	44

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

53

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição dos Campi do IFCE em todo o estado do Ceará

48

LISTA DE SIGLAS

CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CFSPC	Conselho Federal do Serviço Público Civil
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
IFE	Instituição Federal de Ensino
IN	Instrução Normativa
ME	Ministério da Economia
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
RH	Recursos Humanos
SGDP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
SIPPAG	Sistema Integrado de Protocolo, Pagamento e Gestão
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TAE	Técnico-Administrativos em Educação

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	11
INTRODUÇÃO	
CAPÍTULO 2	19
REFERENCIAL TEÓRICO	
CAPÍTULO 3	40
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	
CAPÍTULO 4	47
RESULTADOS	
CAPÍTULO 5	66
CONSIDERAÇÕES FINAIS	
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICES	77
ROTEIRO DE ENTREVISTA	78
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	80

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

É essencial promover o aprimoramento profissional e elevar a qualidade dos serviços prestados à população por meio do desenvolvimento de profissionais no âmbito do serviço público federal. Através dele, conforme Viana (2015), os servidores podem atualizar os seus conhecimentos e habilidades, aperfeiçoar a sua capacidade de liderança, o gerenciamento de projetos, comunicação, negociação, entre outras competências importantes para o desempenho de suas funções.

De acordo com o Decreto nº 5.707, 23 de fevereiro de 2006 Brasil (2006), foi definido o desenvolvimento como um processo permanente e deliberado de aprendizagem e aperfeiçoamento de competências técnicas, comportamentais e gerenciais, com o objetivo de elevar o desempenho individual e coletivo dos servidores públicos. Ele estabeleceu que deve haver planejamento e integração na execução das atividades de trabalho, de modo a promover a efetividade, eficiência e eficácia do serviço público, também definiu que as atividades devem ser acompanhadas e avaliadas, de modo a verificar a efetividade e eficácia das ações de desenvolvimento de pessoal. Ele definiu ainda a criação de um Plano Anual de Capacitação (PAC) para cada órgão ou entidade da administração pública federal, que deveria ser elaborado com base nas demandas institucionais e individuais de qualificação dos servidores. É possível, conforme Silva e Silva (2018) por meio da gestão por competências, obter um mapeamento das necessidades individuais, respeitando-se primordialmente os propósitos institucionais.

O incentivo ao desenvolvimento de servidores públicos federais é uma política governamental que teve seu início na década de 1990, quando o país passou por uma série de reformas administrativas e econômicas com o objetivo, de acordo com Cavalcante e Silva (2020), de modernizar o Estado mediante as normas legais, como a Constituição Federal, o Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, entre outras legislações e torná-lo mais eficiente.

Por isso, na visão de Bergue (2014) tem-se a busca de um conhecimento significativo que impacte no resultado do trabalho realizado pelos agentes e processos de aprendizagem que envolvem pessoas, ambientes e dinâmicas laborais com peculiaridades.

Existem diversas modalidades de desenvolvimento disponíveis no serviço público federal, como os cursos presenciais e à distância, que são eles: *workshops*, seminários, palestras, treinamentos internos e externos, intercâmbios, graduação, pós-graduação, entre outras. Além disso, na visão de

Silva e Silva (2018) muitos órgãos públicos possuem escolas de governo que oferecem programas de formação específicos para determinadas áreas de atuação.

O Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) além de resultar na revogação do Decreto nº 5.707, foi criado em resposta à necessidade de aprimorar as competências dos servidores públicos federais, bem como para incentivar a meritocracia e valorizar o desempenho individual (Brasil, 2019).

Para isso, o PNDP estabeleceu uma série de ações e estratégias para desenvolver habilidades técnicas e comportamentais dos servidores públicos, além de promover a gestão de pessoas de forma mais estratégica Brasil (2019). Tem o propósito de alcançar objetivos como: elevar a eficiência, eficácia e excelência dos serviços oferecidos. Promovendo, segundo Aranha e Salles (2015) a contínua evolução dos funcionários, alinhando suas habilidades com as metas da organização, assegurando a transparência e administração dos programas de capacitação, enquanto otimiza e torna mais efetiva a utilização dos recursos financeiros.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Em 2008, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica foi instituída pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, sendo formada por instituições de caráter diverso, espalhadas por todo o Brasil: Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Institutos Federais de Educação (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológica (Bentin, 2014).

Quanto à expansão e a abertura de novos *campi*, atualmente, a Rede Federal inclui 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 22 escolas técnicas ligadas às universidades federais e o Colégio Pedro II. Ao levar em conta os diferentes *campi* associados a essas instituições federais, há um total de 661 unidades distribuídas por todas as 27 unidades federativas do Brasil. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) compõe-se de 32 *campi*, podendo destacar o de Iguatu, que se encontra dividido em duas unidades: Unidade Areias e Unidade Cajazeiras e com isso proporcionou na Educação Profissional provimento de cargos das Carreiras Docente e Técnico-Administrativos em Educação (TAE) o que por sua vez, gerou a necessidade de políticas de desenvolvimento de pessoal no serviço público federal.

A efetiva implementação da Gestão Estratégica de Pessoas no setor público requer a promoção de alterações, envolvendo a determinação dos perfis profissionais e a quantificação das pessoas que ocupam esses perfis. Além disso, é crucial adotar políticas que sustentem a melhoria da gestão e elaborar estratégias para o desenvolvimento profissional e pessoal. Essas medidas envolvem a consideração das competências dos indivíduos que integram as instituições públicas, (Schikmann 2010).

Quando se trata do desenvolvimento profissional dos funcionários no setor público, Gonçalves (2016) afirma que estudos indicaram impactos diretos e específicos das iniciativas de desenvolvimento, esses efeitos exercem uma influência positiva no comportamento dos servidores em suas funções.

Pereira *et al.* (2015) observam a relevante função assumida pelos servidores públicos no Brasil, atravessando a história, aperfeiçoando-se e obtendo atualizações quanto às incumbências pertinentes a cada cargo em particular, a fim de assumir o compromisso de executar as políticas públicas e outras deliberações institucionais.

No Brasil, essas políticas são delineadas por meio de diversas legislações, decretos e normativas, com destaque para a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, e o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, o qual, seu advento trouxe a normalização da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, por sua vez regulamentada pela Instrução Normativa (IN) nº 201, de 11 de setembro de 2019, editada pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGDP) do Ministério da Economia (ME). O Decreto Presidencial nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o qual versava tema da mesma alçada foi revogado por esse decreto em seguida.

PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA

O Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, Brasil (2019), dispõe sobre as modalidades e condições que as ações de desenvolvimento podem ocorrer, estabelecendo normas e visando aprimorar as competências dos profissionais das instituições federais de ensino, ele surgiu como uma reformulação do Decreto nº 5.707/2006, com o objetivo de alterar a legislação e padronizar processos estabelecidos pela Lei nº 8.112/1990, que instituiu o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Cabral, 2020).

As políticas de desenvolvimento de pessoal para os servidores públicos desempenham um papel relevante no desenvolvimento e na eficiência do setor público, pois permitem que os servidores adquiram novas habilidades, conhecimentos e competências, o que, por sua vez, melhora a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Isso é fundamental para atender às necessidades e expectativas dos cidadãos, além disso, também promove o crescimento pessoal e o desenvolvimento de capacidades dos indivíduos, permitindo-lhes contribuir de forma mais significativa e alcançar seus objetivos profissionais.

É nesse contexto que esta pesquisa se insere, tendo como intuito realizar e apresentar uma avaliação aprofundada da aplicação da PNDP, bem como dos seus resultados. Com base nessa análise entende-se ser possível obter perspectivas sobre como as habilidades adquiridas pelos servidores em seus processos de formação foram aplicadas em suas funções e se contribuíram para seu desempenho. Tal panorama pode contribuir para a implementação de ajustes na própria PNDP, a fim de que a política esteja cada vez mais alinhada às necessidades das instituições públicas e seus servidores.

De acordo com dados extraídos em 26 de abril de 2024, do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), ao avaliar o nível de qualificação do IFCE – campus Iguatu, o qual possui um total de 195 servidores efetivos, verifica-se o seguinte panorama: 7,17% possuem apenas graduação, 33% com especialização, 34% têm mestrado e somente 23% possuem doutorado, porém há ainda um percentual de 2% que possuem somente ensino fundamental ou médio. É crucial que as políticas de desenvolvimento alcancem o maior número possível de servidores de uma instituição de ensino federal porque isso promove uma cultura de crescimento e aprimoramento contínuo em toda a organização. Além disso, ao garantir que todos os servidores tenham acesso às oportunidades de desenvolvimento, a instituição promove a equidade e a valorização de seu quadro de pessoal, o que contribui para um ambiente de trabalho mais motivador e engajado. Conforme Schikmann (2010) destaca, as necessidades dos servidores em uma instituição podem mudar com o tempo. Realizar um planejamento eficaz de recursos humanos permite antecipar essas futuras necessidades. Ao identificá-las, é possível tomar medidas para formar um quadro de pessoal mais alinhado com as demandas da organização.

Ao longo das últimas décadas, a política nacional de desenvolvimento de pessoas tem se tornado um tema de crescente importância no cenário acadêmico e institucional. No entanto, apesar do interesse em sua implementação e impacto, uma lacuna substancial persiste nos estudos que buscam compreender suas complexidades e nuances em contextos específicos.

Ao pesquisar o termo “Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas” no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES (2023), foram localizadas 16 pesquisas com essa expressão no título.

Ao verificar o objetivo geral das pesquisas constatou-se que apenas 09 referem-se a política de desenvolvimento sob a óptica dos servidores públicos. Contudo, nenhuma das pesquisas encontradas foram aplicadas no IFCE, o qual possui orientações normativas e editais com cláusulas próprias que podem gerar situações diferentes, as quais merecem análise. Desta forma, percebe-se a necessidade de outras pesquisas abordando o tema a fim de contribuir nos estudos sobre o desenvolvimento dos servidores dos Institutos Federais de Educação, a presente pesquisa poderá auxiliar no preenchimento dessa lacuna.

No Quadro 1 (Evidências Empíricas Anteriores), constam 12 (doze) artigos científicos que abordam a política de desenvolvimento de pessoas no contexto do serviço público, contudo, nenhuma delas foi realizada no IFCE, além disso, os artigos elencados no quadro não trazem uma percepção exclusiva de servidores que participaram de ações de desenvolvimento ou apresentam apenas visões da equipe gestora. Ao envolver servidores de tal natureza, é possível se obter relevantes impressões por meio das experiências e percepções dos próprios envolvidos, ajudando a tornar as políticas mais eficazes e promover um ambiente de trabalho mais engajado, produtivo e inclusivo dentro da organização.

Considerando esse contexto temos a seguinte questão de pesquisa: Como os servidores do IFCE - Campus Iguatu percebem a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas quanto a sua aplicação e eficácia?

OBJETIVOS

Geral

Compreender a percepção de Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) - Campus Iguatu, quanto à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

Específicos

- ✓ Caracterizar o perfil dos servidores participantes;
- ✓ Entender os benefícios e dificuldades atreladas à PNDP a partir da visão dos participantes;
- ✓ Explorar a contribuição da PNDP para a formação de recursos humanos.

JUSTIFICATIVA

O desenvolvimento de pessoas no serviço público é um tema relevante e necessário de ser pesquisado, pois se trata de um fator essencial para a melhoria da qualidade do serviço prestado à população. Uma equipe bem desenvolvida é capaz de desempenhar suas funções com maior eficiência e efetividade, o que pode contribuir para o aumento da produtividade e para a redução de erros e retrabalhos. Segundo Pereira e Marques (2004), conduzir o serviço público é a função essencial das ações de desenvolvimento. Em razão das mudanças na sociedade, é imperativo que a qualificação e a capacitação dos servidores acompanhem esse ritmo, uma vez que o Estado, como uma das maiores organizações do país, desempenha uma diversidade de funções que estão em constante modificação.

A presente pesquisa faz-se relevante como contribuição teórica, perante o universo acadêmico, pelo fato de que apesar de a questão do desenvolvimento, qualificação e treinamento no Serviço Público em geral serem frequentemente abordados em publicações científicas e discussões acadêmicas, contudo, são escassas as análises direcionadas às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), especialmente avaliando o ponto de vista dos servidores envolvidos nas ações de desenvolvimento.

Quanto a relevância, considerando-se o aspecto social da PNDP, está o fato de que ela pode possibilitar que os servidores acompanhem as mudanças e inovações em suas áreas de atuação. Isso os capacita a desenvolver novas soluções para os desafios enfrentados pela sociedade e a se adaptar a novas demandas e circunstâncias. Pacheco (2006) esclarece o conceito de "capacitação" como a necessidade de incorporar novos conhecimentos, técnicas e atualizações, desenvolver competências e promover mudanças de atitude, refletidas em alterações comportamentais, as quais podem gerar melhoria na prestação dos serviços públicos pelos servidores. Além disso, conforme Brasil (2012), a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, inicialmente estabelecida pelo Decreto nº 5.707/2006, reconhece o desenvolvimento profissional como um fator determinante na melhoria da qualidade do serviço público.

Espera-se que com base neste trabalho, a instituição possa avaliar a PNDP e as formas pelas quais ela impacta na realidade dos servidores e da sociedade. A gestão do Campus se beneficiará do assunto abordado, pois se trata de um meio de buscar mapear a implantação e efetividade dessas políticas no Campus, a fim de averiguar sua eficiência e se de fato elas trazem benefícios ao funcionário que busca esse desenvolvimento.

A temática pode ainda se justificar porque pode ajudar a identificar as principais necessidades e demandas dos servidores em relação à formação e ao treinamento, bem como a avaliar a efetividade das estratégias e políticas implementadas pelas organizações públicas. Com isso, é possível direcionar os esforços e recursos de forma mais eficiente e eficaz, garantindo resultados melhores para os servidores e para a sociedade como um todo.

Considera-se a pesquisa viável pois a pesquisadora além de ser servidora pública de Instituição Federal de Ensino, também possui acesso direto a documentos e às pessoas responsáveis por gerir as informações, as quais são tema de interesse e motivação da pesquisa científica.

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em 5 capítulos distribuídos da seguinte forma: Capítulo 1: compreende a introdução, contextualização, problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa. Capítulo 2: trata do referencial teórico, apresentando Gestão estratégica de pessoas no serviço público, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), Políticas de Desenvolvimento de Pessoas nas instituições federais de ensino e A Nova PNDP: caracterização e regulamentação no âmbito do IFCE. Capítulo 3: consta os procedimentos metodológicos utilizados para realização do trabalho, participantes da pesquisa, instrumento e tratamento de dados coletados. No Capítulo 4: análise dos dados e discussão dos resultados, relações entre políticas de desenvolvimento e permanência e sucesso dos servidores em cursos de capacitação. Por fim, no Capítulo 5: estão registradas as considerações finais, as conclusões e resultados apresentados na pesquisa de estudo e sugestões para novas pesquisas.

Com base na estrutura delineada para a dissertação, torna-se evidente que a organização proposta proporciona uma abordagem abrangente e sistemática do tema em questão. O Primeiro Capítulo, ao estabelecer a base conceitual, não apenas introduz o leitor ao contexto da pesquisa, mas também esclarece a importância do problema a ser abordado. A contextualização é essencial para estabelecer as bases sobre as quais os demais capítulos se desenvolverão.

No delineamento do referencial teórico no Segundo Capítulo, o trabalho oferece uma revisão aprofundada e crítica das teorias pertinentes. Isso inclui uma análise da aplicação da Gestão Estratégica de Pessoas no contexto do serviço público, destacando a conexão com a PNDP. A inclusão das Políticas de Desenvolvimento de Pessoas nas instituições federais de ensino complementa a análise, oferecendo um panorama abrangente do quadro teórico que orienta a pesquisa e por fim, uma análise da

Nova PNDP e seus procedimentos no contexto do IFCE, a fim de apresentar as especificidades da Resolução que regulamenta essa política na instituição.

O Terceiro Capítulo, ao descrever os procedimentos metodológicos, atua como uma ponte crucial entre a teoria e a prática. Detalhar os participantes da pesquisa, assim como os instrumentos e tratamentos de dados, não apenas valida a abordagem adotada, mas também fornece transparência metodológica, permitindo que outros pesquisadores possam replicar ou estender o estudo.

No Quarto Capítulo, a análise dos dados e a discussão dos resultados são etapas cruciais para responder às perguntas de pesquisa. A relação entre as Políticas de Desenvolvimento e a permanência e sucesso dos servidores em cursos de capacitação é explorada em profundidade, proporcionando *insights* valiosos para a prática e possíveis contribuições para a formulação de políticas, a partir da análise da percepção dos servidores beneficiados.

Finalmente, o Quinto Capítulo encerra a dissertação de forma sólida e conclusiva. Ao registrar as considerações finais e apresentar as conclusões, o texto oferece uma síntese dos principais resultados obtidos. As sugestões para novas pesquisas não apenas destacam as lacunas que ainda persistem no conhecimento, mas também incentivam futuros estudos, contribuindo para o avanço contínuo do campo.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção propõe uma análise abrangente sobre a gestão de pessoas no serviço público, explorando diferentes aspectos e diretrizes que moldam essa prática. Dividida em cinco subseções distintas, busca-se fornecer uma compreensão mais profunda sobre o tema. Inicialmente, será abordada a Gestão estratégica de pessoas no serviço público, delineando seus princípios e práticas essenciais. Em seguida, será discutido o histórico da PNDP, destacando suas diretrizes e implicações para a administração pública. A terceira subseção examinará as políticas específicas de desenvolvimento de pessoas nas instituições federais de ensino, oferecendo informações sobre sua implementação e impactos. Já a quarta subseção apresentará a nova PNDP, trazendo as principais novidades e sua regulamentação dentro do IFCE. Por fim, serão apresentadas evidências empíricas que corroboram e enriquecem o debate sobre a gestão de pessoas no contexto do serviço público. Cada subseção contribuirá para uma compreensão mais abrangente e informada desse importante aspecto da administração pública.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Gestão estratégica de pessoas é um tema que vem assumindo posição de evidência no contexto da administração. O tema encontra-se em crescimento no âmbito das relações das instituições privadas e públicas.

De maneira direta, é possível afirmar que a estratégia se manifesta concretamente no processo de planejamento estratégico. Segundo Vizeu e Gonçalves (2010) as premissas para desenvolver a estratégia e, conseqüentemente, elaborar um planejamento estratégico podem ser descritas como um tipo de pensamento estratégico.

A Lei nº 284, datada de 28 de outubro de 1936, efetivamente, marca um progresso significativo na trajetória administrativa do Brasil (conforme destacado por Ramos, 2009, p. 99). Na gestão de pessoas no setor público, conforme Bergue (2014), as dimensões incluem um pensamento estratégico eficaz liderado pela alta administração, que abrange toda a organização como um sistema complexo. Isso é contextualizado em relações que vão além dos limites da organização, interagindo com outros órgãos ou entidades na administração pública.

É crucial analisar de forma crítica a incorporação desses conceitos relacionados à gestão de pessoas na administração pública. Como sugerido por Siqueira e Mendes (2009), eles destacam que gerenciar, em primeiro lugar, envolve considerar que os elementos teóricos assumem uma condição central.

De acordo com a perspectiva apresentada por Lacombe e Tonelli (2001), as políticas de recursos humanos devem não apenas reconhecer os efeitos do ambiente, mas também adotar uma visão de longo prazo. Isso implica fazer escolhas e tomar decisões que levem em consideração toda a equipe da organização, integrando-se de maneira coesa à estratégia. Esse conceito está alinhado com a abordagem de alinhamento estratégico descrita por Mascarenhas (2008), que vai além da perspectiva funcional de gestão, adotando uma visão orientada para processos.

A abordagem de alinhamento estratégico delineada por Mascarenhas (2008) está em sintonia com esse conceito, indo além da visão funcional da gestão e adotando uma perspectiva orientada para processos. Na perspectiva de Pinto (2009), por sinal, é uma tecnologia gerencial proeminente na administração pública, juntamente com o *balanced scorecard*.

Schikmann (2010) reconhece como uma das ferramentas da gestão estratégica de pessoas, o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação contínua com foco em competências, e a avaliação de desempenho fundamentada em competências, de acordo com Cervera (2010).

Na gestão estratégica de pessoas na administração pública, é essencial que a organização não apenas verbalize, mas também coloque em prática a concepção de que a gestão de pessoas e todos os seus elementos devem ser integralmente levados em conta nas decisões da alta administração. Por sua vez, Bergue (2014), diz que esse enfoque ressalta a importância de reconhecer as diversas categorias de pessoas na organização, como servidores efetivos, comissionados, terceirizados e agentes políticos, como elementos centrais no processo decisório.

A abordagem sistêmica na gestão de pessoas, conforme proposta por Mascarenhas (2008), encontra afinidade com o princípio da interatividade. Esse princípio se assemelha ao conceito de redes, embora a adaptação cuidadosa de ideias seja necessária. Essa interação, na concepção de Fleury e Ouverney (2007), ocorre internamente na organização, com um enfoque nas pessoas, enfatizando a noção de que o gerenciamento estratégico de pessoas compreende o reconhecimento da organização como um sistema social em constante interação com seu contexto, levando em conta tempo e espaço.

A percepção de interdependência, intrinsecamente ligada aos outros atributos e alinhada à noção holística, reflete a essência do conceito de estratégia. Considerar dessa forma implica na

perspectiva de reconhecer que as pessoas mantêm um potencial constante de desenvolvimento ao longo de suas jornadas na administração pública. Nesse contexto, Bergue (2014) ressalta que as fronteiras organizacionais não devem restringir as carreiras, sendo importante reconhecer que os servidores podem agregar valor em diferentes setores da administração pública, além daquele para o qual prestaram concurso inicialmente.

A relevância dessa perspectiva se destaca ainda mais quando estamos lidando com uma política pública, como a PNDP, estabelecida pelo Decreto Federal nº 5.707/2006 (Brasil, 2006) Essa política pode se manifestar concretamente na ideia de que as pessoas desempenham um papel crucial, seja na preservação da memória da organização, seja como reserva ou canal de conhecimento sobre o trabalho.

A interpretação dos termos clássico, moderno ou contemporâneo varia consideravelmente com base na perspectiva histórica e no paradigma de referência escolhido. Na literatura atual de teoria organizacional, afirmam Fry e Raadschelderr (2008) que especialmente na aplicação à administração pública, há um consenso notável ao delinear o pensamento clássico, com foco principal nas contribuições de Taylor, Fayol, Gulick, Mayo e outros.

As características predominantes nas áreas de Recursos Humanos na administração pública, geralmente vinculadas à gestão de pessoal, refletem fortemente os princípios do pensamento gerencial clássico, notadamente o taylorismo, o fayolismo e o fordismo. Na visão de Silva (1974) essas abordagens penetraram significativamente no setor público por meio da atuação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), resultando em transformações significativas na época.

Dentro do contexto brasileiro, Keinert (1994) faz referência ao paradigma da administração pública como um ramo da ciência administrativa (1930-1979). Esse período foi caracterizado pela influência dos princípios da administração clássica, uma ciência em ascensão na época. Especificamente, o primeiro estágio desse paradigma, chamado de "Estado administrativo", teve início na década de 1930 no Brasil, sendo marcado pela criação do DASP em 1938.

Os princípios do pensamento clássico da administração são nitidamente evidentes na Constituição da República de 1934. Isso se manifesta, especialmente, nos artigos 168 a 170, que delineiam a estrutura legal que governa a relação entre os servidores públicos e o Estado.

Os termos da relação planejada entre o servidor público e o agente político foram construídos seguindo o modelo burocrático. Uma noção de assegurar a continuidade da estrutura administrativa é particularmente enfatizada no artigo 169, que define as condições gerais de estabilidade. Essas condições eram consideradas absolutamente essenciais, dadas as circunstâncias históricas e os valores

predominantes na administração pública da época, especialmente o patrimonialismo, o personalismo e o clientelismo político.

O artigo 170 estabelece orientações sobre direitos e garantias destinadas a proporcionar autonomia, estabilidade e meritocracia à burocracia. Nesse ambiente institucional, surgiu o Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC) por meio da Lei Federal nº 284, de 28 de outubro de 1936, que, em seu artigo 10, definiu, entre outros aspectos.

Art. 10. Compete ao C.F.S.P.C.:

a) estudar a organização dos serviços públicos e propor ao Governo qualquer medida necessária ao seu aperfeiçoamento; [...] h) opinar sobre propostas, normas e planos de racionalização de serviços públicos elaborados pelas Comissões de Eficiência; [...]

As Comissões de Eficiência são estruturas criadas pela mesma lei e, no âmbito dos Ministérios, se destinavam a:

Art. 17. Compete à Comissão de Eficiência de cada Ministério:

a) estudar permanentemente a organização dos serviços afetos ao respectivo Ministério, a fim de identificar as causas que lhes diminuem o rendimento;

b) propor ao ministro as modificações que julgar necessárias à racionalização progressiva dos serviços;

c) propor alterações que julgar convenientes na lotação ou relotação do pessoal das repartições, serviços ou estabelecimentos;

d) propor as promoções e transferências dos funcionários na forma desta lei;

e) habilitar o C.F.S.P.C. a apreciar a procedência ou a improcedência das reclamações apresentadas pelos funcionários. (Brasil, 1936, online)

O enfoque evidente aqui recai sobre a estrutura organizacional e as interações entre os membros da equipe (funcionários), com a necessidade imperativa de considerar sua alocação de maneira racional. Especificamente, conforme indicado por Ramos (2009), a Lei nº 284 no Brasil efetua uma verdadeira incorporação das ideias ligadas à racionalização administrativa, as quais ganharam destaque nos Estados Unidos, especialmente na perspectiva apresentada por Willoughby. Apesar de algumas ressalvas, de acordo com Ramos (2009), que podem ser feitas em relação à forma como essas ideias estão sendo incorporadas à administração federal brasileira, é incontestável que a Lei nº 284 representa um avanço significativo na história administrativa do país.

POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP)

Na área de políticas de pessoal, o Estado começou a se encaminhar para uma abordagem mais profissional na gestão de pessoas no setor público a partir de 1998, com a introdução do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Esse regulamento como destacam Demarco et al. (2014) instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos, que foi a primeira iniciativa voltada para o

desenvolvimento da equipe na Administração Pública Brasileira, principalmente no âmbito do Poder Executivo Federal.

No ano de 2006, ocorreu a promulgação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, Brasil (2006), substituindo a regulamentação anterior e instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Essa política tinha como objetivo impulsionar a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos, através do desenvolvimento, capacitação e alinhamento das competências dos servidores.

Essa política representou uma divisa na história da capacitação dos servidores públicos. Pois estabeleceu como finalidade a melhoria dos serviços prestados, por meio do desenvolvimento permanente do servidor, destacando a importância da capacitação dos servidores.

No entanto, a política não obteve os resultados desejados devido à falta de eficácia dos meios empregados em sua implementação. Algumas metas da política não foram atingidas, enquanto outras foram apenas parcialmente alcançadas, resultando no chamado déficit de implementação. Conforme ressalta Cabral (2020) esse fenômeno pode ter ocorrido devido a questões políticas, estruturais, sistêmicas ou relacionadas a interações humanas.

O autor Cabral (2020), observou que, em 2017, foi concebido o projeto de Governança das Capacitações o qual visava atualizar a legislação vigente para abordar os desafios relacionados ao planejamento do desenvolvimento dos servidores, bem como, padronizar procedimentos na forma de se conceder e avaliar os resultados das licenças e afastamentos previstos na Lei nº 8.112, de 1990.

No meio do referido contexto, há em 2019 a promulgação da PNDP, através do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, mantendo-se em efeito até o presente momento. O Decreto nº 9.991, conforme delineado em seu artigo 1º, (Brasil, 2019), tem como principal objetivo promover o avanço das competências dos servidores públicos. Essas competências são fundamentais para atingir a excelência nas atividades dos órgãos e entidades que compõem a administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

No § 1º do art. 3º do Decreto, são estabelecidos os propósitos da nova PNDP, por intermédio do seu principal mecanismo de realização, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP):

- I - Alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; (Redação dada pelo Decreto nº 10.506, de 2020)
- II - Estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
- IV - Nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;

- V - Preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
- VI - Preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
- IX - Gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
- X - Monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos;
- XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento (Brasil, 2019, online).

Constata-se que os objetivos delineados na política visam simplificar a interligação entre os procedimentos de desenvolvimento dos servidores e a consecução da estratégia organizacional. No entanto, conforme informações do relatório emitido pelo Ministério da Economia (2019), durante o inicial ciclo de execução da política, foram identificadas complicações, especialmente relacionadas ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

Destacando esses eventos, Faria (2003) salienta que, no Brasil, a análise de políticas públicas ainda está em estágio inicial, caracterizada por uma considerável desorganização e diversidade temática, além de uma institucionalização frágil. O autor destaca a escassez de análises mais abrangentes sobre os processos de implementação de políticas públicas e aponta para a "fragilidade do campo de estudos da administração pública no país", o que pode explicar o insucesso de algumas políticas administrativas concebidas para impulsionar a modernização e flexibilização.

Yanow (1996), ao investigar as razões por trás das deficiências na implementação, recorre a metáforas para apresentar quatro lentes de análise por meio das quais é possível contemplar esse processo. Destaca-se que, na visão da autora, a avaliação dos lapsos na aplicação é conduzida através da integração dessas quatro abordagens analíticas.

Assim, a primeira perspectiva analítica apresentada por Yanow (1996) é a lente das relações sociais, que direciona sua análise para as ações dos indivíduos e as dinâmicas interpessoais no ambiente organizacional. Essa abordagem analítica se fundamenta na metáfora da "família", explorando os elementos associados aos papéis psicológicos, sociais, expectativas, normas, necessidades e motivações individuais dentro de um grupo. Nesse cenário, os elementos que concorrem para as deficiências na implementação são identificados como comportamentos inadequados, competências interpessoais limitadas e a ausência ou incapacidade de promover motivação interpessoal nas instâncias públicas.

A lente política, proposta como a segunda perspectiva analítica por Yanow (1996), concentra-se na análise da dinâmica dentro e entre grupos. Ela foi concebida com base na metáfora da "guerra".

Dessa forma, as questões a serem ponderadas, incluindo aquelas que podem influenciar as lacunas na implementação, abrangem temas como poder, influência, interesses, formação de coalizões, negociação e barganha durante a execução desse processo.

Posteriormente, Yanow (1996) introduz a terceira lente analítica, denominada lente estrutural, que busca analisar uma organização e suas normas comportamentais. Utilizando a metáfora da "máquina" como ponto de referência, essa abordagem sugere que os elementos estruturais de uma organização pública desempenham um papel determinante.

Finalmente, a última lente proposta por Yanow (1996) é a lente sistêmica, que tem como objetivo analisar a relação dos objetivos organizacionais com outras instituições dentro de um ambiente. Utilizando a metáfora da "ecologia populacional" como fundamento, Yanow sugere que essa perspectiva explora a interdependência entre os órgãos públicos e as subunidades organizacionais durante a fase de implementação.

No campo das políticas de pessoal, o Estado inicia sua trajetória rumo a uma gestão voltada à profissionalização da gestão de pessoas no setor público, a partir de 1998, com a instituição do Decreto nº 2.794/1998.

De acordo com as palavras de Demarco et al. (2014) a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos, que representou a primeira iniciativa voltada para o aprimoramento do corpo funcional da Administração Pública Brasileira no contexto do Poder Executivo Federal, foi introduzida por meio dessa norma.

A administração pública passa por mudanças notáveis, tanto a nível local, quanto global. A busca por maiores níveis de eficiência e eficácia tem sido uma constante nas instituições públicas brasileiras, originada em sua maioria, pelas demandas cada vez mais emergentes de uma sociedade que requer do Estado Brasileiro a prestação efetiva de serviços públicos de qualidade. Dias e Matos (2012) discorrem que, tendo em vista o fato de o governo ser o principal gestor dos recursos financeiros e humanos, parte-se da ideia de que ele possui meios para atender e resolver os problemas da sociedade e executar os processos de planejamento, elaboração, implementação e avaliação das políticas públicas necessárias ao cumprimento da função delegada pela sociedade a ele.

Particularmente no âmbito da administração de recursos humanos, foram adotadas ações visando alinhar as carreiras dos funcionários às demandas vigentes. Em determinadas situações, observou-se a implementação de prêmios por desempenho, a utilização da capacitação como critério para avanço funcional e diversos estímulos para promover o desenvolvimento no trabalho, conforme Bregada *et al.* (2014) destacam.

No contexto do aprimoramento dos servidores públicos, é digna de nota a PNNDP Brasil (2019), que está atualmente regulamentada pelo Decreto nº 9.991. Essa política tem como objetivo impulsionar o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências essenciais para alcançar a excelência nas atividades dos órgãos federais do Poder Executivo.

Dessa forma, essa política fornece suporte para que os servidores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possam enfrentar de maneira eficaz os novos desafios na gestão pública, contribuindo, assim, para a realização da estratégia organizacional. No entanto, é importante ressaltar que a instalação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNNDP) tem sido objeto de investigações acadêmicas desde suas primeiras versões. Esses estudos, conforme ressalta Camões (2013), apontam a presença de vários obstáculos para alcançar seus objetivos de forma efetiva, abordando desafios de naturezas diversas, incluindo aspectos estruturais, políticos, sistêmicos e relacionados às interações humanas.

A implementação de uma política pública, constitui-se como um dos estágios do ciclo das políticas públicas e diz respeito ao momento em que já foi formulada e entra em ação, de acordo com Lotta (2010). Não obstante, diz Rua (1998) que nesse estágio, numa política pode não ser implementada ou ser implementada parcialmente em virtude da reação de interesses contrários, da reação ou omissão dos agentes públicos envolvidos, ou até mesmo dos beneficiários da política.

POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

A promulgação da primeira versão da política, materializada no Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, foi uma iniciativa pioneira do governo federal em investir, de forma efetiva, em capacitação. Na concepção de Demarco *et al.* (2014), no contexto da década de 1990, marcada por intensas transformações na gestão de pessoas, a proposta da Política Nacional de Capacitação surgiu como um dos desdobramentos de uma fase de reforma do Estado.

As iniciativas de modernização do Estado brasileiro e os planos de desenvolvimento criados no governo de Getúlio Vargas e efetivados durante o governo de Juscelino Kubistchek demandavam um quadro de servidores capacitados. A ideia era criar uma elite de administradores públicos e formar dirigentes capazes de implementar políticas públicas (ENAP, 2006).

No período seguinte, Costa (2008), destacou que, apesar de pouco debatida na literatura sobre o tema, ocorreu a reforma do governo Collor, que gerou um demasiado impacto na estrutura

administrativa. Onde a operação de *downsizing*, reduziu o número de ministérios, e ocorreu a fusão e extinção de órgãos, afastamento e remanejamento de pessoal. Processos esses todos influenciados por uma expressiva ideologia neoliberal.

Na década de 90, surgiu uma vigorosa tentativa de reforma gerencial, concentrada principalmente na busca pela eficiência e qualidade na entrega de serviços públicos, visando desenvolver uma cultura gerencial nas organizações. Nesse contexto, a admissão, pautada em critérios de mérito, adotou uma política de concursos regulares e a recomposição constante da força de trabalho, entre outras iniciativas, mantendo uma forte conexão com as reformas anteriores. A diferença crucial residia na abordagem de controle, que passou a se concentrar nos resultados em vez de se basear nos processos, como Costa (2008) indicou.

Entre 1995 e 2002, o governo federal dedicou significativos recursos para a capacitação de servidores, incluindo a implementação de programas de formação específicos para diversas carreiras. Conforme revelado pelo relatório do Comitê Gestor da Rede Nacional de Escolas de Governo em 2012, a Rede contava com a participação de 194 instituições governamentais. Estas instituições apresentavam trajetórias e formatos diversos, conforme informado pela ENAP (2012).

A preocupação com a carreira do servidor está expressa nas diretrizes elencadas no art. 3º, Inciso VIII, IX, da Lei nº 8.112/90, das quais se destaca a capacitação e avaliação de desempenho. Assim expressa o art. 3º, Inciso VIII, IX, *in verbis*:

Art. 3º A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:
[...] VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;
IX - Avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e [...] (Brasil, 1990, online).

Para Dutra (2004), em virtude de a Lei nº 8.112/90 ter criado um sistema rígido e verticalizado, que impede a mobilidade do servidor, se faz necessário substituir o conceito de cargo existente na legislação, por perfis de trabalho que busquem não apenas requisitos e atividades, mas as competências individuais em suas perspectivas cognitivas e comportamentais, suas perspectivas de desenvolvimento, assim como os produtos de sua performance, ou sua capacidade de entrega.

O Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos das Instituições Federais de Ensino é estabelecido pela Lei nº 11.091, promulgada em 12 de janeiro de 2005. Esta lei trata da gestão dos cargos, observando, entre outras, as diretrizes a seguir:

- I - Natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;
- II - Dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes;
- III - qualidade do processo de trabalho;
- IV - Reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;
- V - Vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;
- VI - Investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público;
- VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;
- VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;
- IX - Avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e
- X - Oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas. (Brasil, 2005, online).

As diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento, conforme estabelecido no regulamento, foram divulgadas por meio do Decreto-Lei nº 5.825, datado de 29 de junho de 2006. O artigo 5º, § 1º e § 2º desse regulamento especifica que o dirigente máximo da Instituição Federal de Ensino (IFE), juntamente com as chefias das unidades acadêmicas e administrativas, em colaboração com a unidade de gestão de pessoas, assume a responsabilidade pelas ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (Brasil, 2006). Ainda referenciando o art. 5º, destaca-se *in verbis*:

Art. 5º. O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, conforme definido no art. 24 da Lei no 11.091, de 2005, e deverá contemplar: I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de 70 modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição; II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e III - Programa de Avaliação de Desempenho (Brasil, 2006, online).

A Lei 12.772, de 28 de dezembro de 2012, regula e normatiza a carreira dos docentes nas Instituições Federais de Ensino (Brasil, 2012), então, no que tange às políticas referentes ao magistério superior, destaca-se que o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, organizado por essa lei no Artigo 2º, estipula que as atividades abrangem não apenas o ensino, pesquisa e extensão, mas também as relacionadas às funções de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência dentro da instituição. Isso inclui, ainda, as atividades especificamente previstas na legislação vigente.

Santos e Cardoso (2001), explicam que se constitui de uma necessidade, inclusive por determinação da Constituição Federal brasileira, de instituir, para cada carreira, mecanismos próprios e

adequados de avaliação de desempenho e de capacitação. No contexto organizacional, a avaliação de desempenho desempenha uma função crucial ao indicar os elementos a serem avaliados, orientar os métodos de execução do trabalho, estabelecer mecanismos apropriados para a avaliação, definir objetivos a serem atingidos, propor formas de comunicar os resultados e alternativas de monitoramento, além de sugerir investimentos em desenvolvimento individual e vincular os resultados obtidos a recompensas, como destacado por Souza *et al.* (2005).

Ao analisarem a questão do desempenho, Balassiano e Salles (2004) constataram que se trata de um reconhecimento metodizado da relação de compromisso entre os indivíduos e a organização. Também engloba incidentes críticos, sejam eles positivos ou negativos, ocorridos ao longo de um determinado período. Nesse sentido, essa avaliação funciona como instrumento para embasar a concepção de projetos e programas voltados para a melhoria contínua.

A avaliação de desempenho deve ser uma ação alinhada com as estratégias organizacionais, aspirando alcançar as finalidades estabelecidas na missão e realizar a visão de futuro planejada. Tratar a avaliação de desempenho como uma estratégia é fundamental na gestão. Conceitos tais como integração, participação, negociação, comprometimento, trabalho em equipe, entre outros devem subsidiar a elaboração e a implementação da ação de avaliação, transformando teorias em práticas efetivas que possibilitem alcançar seus objetivos. E é preciso, em primeiro lugar, “desinstitucionalizar” as “relações forçadas” existentes nesses sistemas.

Definir o desempenho e avaliá-lo é uma das questões mais desafiadoras na gestão de pessoas, segundo Dutra (2002). Ele aborda o desempenho como um conjunto de resultados e contribuições específicas de um indivíduo para a empresa ou negócio. Essa concepção divide-se em três dimensões: comportamento, esforço e desenvolvimento.

Dutra (2002) observa que, comumente, as empresas entrelaçam essas três dimensões, porém, acabam priorizando mais o esforço e o comportamento. Em sua maioria, as empresas demandam predominantemente o esforço, orientando-se assim para objetivos de curto prazo. Por outro lado, aquelas que incentivam o desenvolvimento estão voltadas para metas de médio e longo prazo, considerando o desenvolvimento como a dimensão mais crucial do desempenho e merecedora de atenção especial.

Marras (2009, p. 174), ao examinar a subjetividade inerente às avaliações, a conclusão é a seguinte: na prática, é fundamental ressaltar e reconhecer que esse instrumento incorpora em seu processo uma significativa dose de subjetividade, conferindo-lhe uma ambiguidade verdadeiramente

sujeita a debate. Os problemas fundamentais de um sistema de avaliação de desempenho, conforme Marras (2009), estão associados a atitudes conscientes e inconscientes.

Em outras palavras, o efeito consciente ocorre quando o avaliador manipula deliberadamente um resultado para prejudicar ou beneficiar um avaliado. Já o efeito inconsciente envolve as mesmas atitudes, mas sem a intenção premeditada de influenciar o resultado. Tachizawa *et al.* (2001) esclarecem que a maneira mais eficaz de prevenir esses problemas é proporcionar aos avaliadores um treinamento prévio, no qual se expliquem os critérios a serem utilizados no processo de avaliação e se destaquem as distorções mais comuns.

De acordo com Lacombe (2008), a avaliação de recursos humanos é inescapável, inerentemente subjetiva e propensa a distorções. Nesse sentido, ele advoga pela implementação de um programa formal de avaliação, argumentando que, em sua visão, tais avaliações tendem a ter menos distorções e subjetividade do que as avaliações informais.

A NOVA PNDP: CARACTERIZAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO NO ÂMBITO DO IFCE

O Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, regulamenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, bem como dispositivos da Lei nº 8.112/1990 referentes a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento Brasil (2019). Este Decreto, também conhecido como a Nova PNDP, representa uma evolução significativa na gestão de pessoas do serviço público, estabelecendo diretrizes claras e mecanismos para o desenvolvimento contínuo dos servidores.

O decreto define novos objetivos claros e diretrizes abrangentes da PNDP, incluindo o fortalecimento da capacidade institucional, o aumento da eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos, a valorização dos servidores e o estímulo à inovação e à criatividade. Estabelece ações específicas para o desenvolvimento dos servidores, tais como capacitação, treinamento, formação, aperfeiçoamento e educação continuada, alinhadas às necessidades institucionais e aos perfis profissionais requeridos.

Com foco na valorização do servidor, o decreto incentiva o reconhecimento do mérito por meio de programas de premiação, promoção por mérito e outras formas de estímulo ao desempenho excepcional. Também busca introduz a gestão por competências como instrumento para identificação, desenvolvimento e avaliação do desempenho dos servidores, contribuindo para uma gestão mais eficiente e orientada para resultados.

A Nova PNDP regulamenta as licenças e afastamentos para participação em cursos, congressos, seminários e outras atividades de desenvolvimento, garantindo a compatibilidade com as necessidades do serviço e estabelecendo critérios para a concessão dessas licenças. E estabelece a necessidade de transparência e monitoramento das ações de desenvolvimento, por meio da divulgação de informações sobre programas, cursos e atividades disponíveis, bem como da avaliação periódica dos resultados alcançados.

Portanto, o Decreto nº 9.991/2019, de 28 de agosto de 2019, representa um marco na evolução da PNDP da administração pública federal, ao estabelecer diretrizes claras e mecanismos efetivos para o desenvolvimento contínuo dos servidores, visando o aprimoramento da gestão pública e a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

No contexto dos IFCEs, essa política adquire particular importância, pois define diretrizes e estratégias para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, visando a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade em geral.

A caracterização a Nova PNDP no âmbito do IFCE engloba diversos aspectos: valorização do Servidor, desenvolvimento profissional, gestão por competências, avaliação de desempenho e incentivo à inovação e criatividade. A política busca reconhecer a importância e o papel fundamental dos servidores públicos, incentivando sua valorização por meio de ações que promovam o reconhecimento, a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho.

Um dos pilares da Nova PNDP é o investimento no desenvolvimento profissional dos servidores. Isso engloba a oferta de capacitações, treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e programas de qualificação que visam a atualização e o aprimoramento das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores.

O Decreto propõe ainda a adoção de uma gestão por competências, onde as habilidades e conhecimentos dos servidores são identificados, desenvolvidos e avaliados de forma sistemática, alinhados às necessidades da instituição e aos objetivos estratégicos estabelecidos. A política prevê a implementação de sistemas de avaliação de desempenho que permitam uma análise objetiva e transparente do trabalho dos servidores, contribuindo para a promoção do mérito e o reconhecimento dos esforços individuais.

Como também incentiva a inovação e a criatividade no ambiente de trabalho, estimulando a busca por soluções eficientes e a implementação de boas práticas que contribuam para o aprimoramento dos processos e serviços oferecidos pelo IFCE. A regulamentação da Nova PNDP no âmbito do IFCE envolve a elaboração de um conjunto de normas, diretrizes e procedimentos

específicos que orientem a sua implementação e execução. Isso pode incluir a criação de comitês, grupos de trabalho ou unidades responsáveis pela coordenação e monitoramento das ações previstas na política, bem como a definição de instrumentos de acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados.

Além disso, é fundamental garantir a participação e o envolvimento dos servidores em todo o processo, promovendo a transparência, a comunicação e o diálogo para que todos se sintam parte integrante do desenvolvimento e da implementação da política. Portanto, a Nova PNDP representa um importante avanço na valorização e no fortalecimento do servidor público, contribuindo para o aprimoramento da gestão de pessoas e o alcance dos objetivos institucionais do IFCE.

Para isso, a partir da Resolução Nº 37, de 15 de junho de 2021, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), regulamenta a Política de Desenvolvimento de Pessoas da instituição IFCE (2021). Esta resolução representa um importante instrumento para o aprimoramento e valorização dos servidores do IFCE, estabelecendo diretrizes e procedimentos para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

A Resolução Nº 37 aborda de forma abrangente a Política de Desenvolvimento de Pessoas do IFCE, delineando seus objetivos primordiais. Destacam-se entre estes objetivos a promoção da valorização e reconhecimento dos servidores, o estímulo à capacitação e aperfeiçoamento profissional, bem como a contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Nesse contexto, são estabelecidos princípios orientadores que devem nortear todas as ações relacionadas ao desenvolvimento de pessoas no âmbito do IFCE. Tais princípios incluem a valorização do servidor, a meritocracia, a transparência, a equidade, a ética e o respeito à diversidade, visando garantir uma abordagem justa e inclusiva.

A resolução também prevê um conjunto diversificado de ações de desenvolvimento, englobando capacitações, treinamentos, programas de formação, palestras, seminários e atividades culturais. Essas atividades são destinadas a aprimorar as competências técnicas, comportamentais e pessoais dos servidores, contribuindo para seu crescimento profissional e pessoal.

Outro ponto relevante é a obrigatoriedade da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para todos os servidores do IFCE. Esse documento registra as metas de desenvolvimento profissional e pessoal de cada servidor, assim como as ações necessárias para alcançá-las, proporcionando um direcionamento claro para o seu desenvolvimento.

Além disso, a resolução estabelece critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho dos servidores, com o intuito de reconhecer e premiar aqueles que se destacam em suas atividades e

identificar necessidades de capacitação e desenvolvimento. Por fim, são regulamentadas as licenças e afastamentos para participação em cursos, congressos, seminários e outras atividades de desenvolvimento, garantindo que tais licenças sejam concedidas de maneira compatível com as necessidades do serviço e seguindo critérios e procedimentos estabelecidos.

Isto posto, a Resolução Nº 37 representa um importante marco na regulamentação da Política de Desenvolvimento de Pessoas da instituição, ao estabelecer diretrizes claras e mecanismos efetivos para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores, contribuindo para o fortalecimento da gestão de pessoas e para a melhoria contínua dos serviços oferecidos pelo IFCE.

EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS ANTERIORES

Para verificar as evidências empíricas já existentes, realizou-se uma pesquisa na plataforma Google Acadêmico, utilizando os termos “Política Nacional de Desenvolvimento”, “Capacitação no Serviço Público” e “Desenvolvimento no Serviço Público”. Assim, foi possível obter 12 artigos cujos objetivos tenham relação com a presente pesquisa. O quadro 1, a seguir, apresenta os artigos localizados na plataforma.

Quadro 1: Evidências Empíricas Anteriores.

TÍTULO	AUTOR(ES)	OBJETIVO	METODOLOGIA	PRINCIPAIS RESULTADOS
A Política de Desenvolvimento de competências em uma instituição federal de ensino superior: a visão de ocupantes e não ocupantes de cargo de gestão.	ALMEIDA; BIANCO (2022)	Analisar a opinião de diferentes atores organizacionais sobre o conceito de competência, as políticas e as práticas de desenvolvimento de competências empreendidas em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).	A abordagem da pesquisa é qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com sete Técnicos Administrativos em Educação (TAE), sendo três deles ocupantes de cargos de gestão em diferentes áreas. O tratamento dos dados foi realizado com base na análise de conteúdo.	Resultados apontam para existência de diferenças entre as visões de quem ocupa ou não cargo de gestão sobre o que é ser competente, bem como sobre as formas pelas quais os servidores desenvolvem suas competências no âmbito da IFES. Conclui-se que há necessidade de aprimoramento das práticas de desenvolvimento de competências no contexto estudado.
Política educacional para a profissionalização no serviço público: A experiência da UFRGS com a implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoas	ANDRADE; FAREZENNA (2023)	Compreender a interligação entre a política pública, a educação e a profissionalização dos servidores públicos federais.	Foram analisadas as ações empreendidas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) para execução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), e decorrente delas, resultados obtidos e iniciativas com potencial de generalização a outros contextos.	Identificou-se robusto aporte financeiro da Universidade para a implementação, emergiram preocupações sobre fatores influenciadores do desenvolvimento dos profissionais, instabilidades governamentais e na gestão interna da Universidade.
Política nacional de desenvolvimento de pessoas: experiências das Instituições Federais de Ensino Brasileiras	CAMINHA; MILAGRES (2023)	Analisar os desafios de implementação da PNDP nas IFES brasileiras com base em pesquisa bibliográfica realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) sobre trabalhos acadêmicos produzidos no âmbito das IFES, no período de 2013 a 2023.	Foi utilizada a perspectiva de lentes de análise de Yanow (1996), que busca identificar os fatores intervenientes na implementação de uma política pública por meio de quatro lentes: relações humanas, estrutural, política e sistêmica. Dessa forma, foram analisados os resultados de 11 estudos que evidenciaram desafios diversos para o alcance das finalidades da PNDP nos ambientes dessas instituições, dentre eles, destacaram-se os desafios de ordem estrutural e de relações humanas.	Os resultados apontam que a implementação efetiva da PNDP nas IFES brasileiras demanda uma atuação direcionada do órgão central e do próprio quadro de gestores e servidores das instituições, considerando as suas especificidades no sentido de sugerir e adotar metodologias compatíveis com o seu ambiente organizacional.

<p>Impactos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no ciclo do conhecimento nas instituições federais de ensino superior</p>	<p>DAEHN; SELIG (2021)</p>	<p>Investigar se a PNDP contribui com a gestão do conhecimento em universidades públicas federais.</p>	<p>Abordagem qualitativa de pesquisa e utilizou como instrumento de coleta de dados a entrevista em profundidade semiestruturada e análise temática.</p>	<p>Resultados indicam que a PNDP está gradativamente contribuindo com a introdução da gestão do conhecimento no serviço público. A política conduziu a novas estratégias que progressivamente tendem a gerar movimentos para a cultura do compartilhamento do conhecimento.</p>
<p>Qualificação profissional na Administração pública: Análise da percepção dos Técnicos-Administrativos do CFP/UFCG</p>	<p>FREITAS; PEDERNEIRAS (2020)</p>	<p>Identificar como os servidores do CFP/UFCG percebem a qualificação com o foco no desenvolvimento de conhecimentos e experiências para atuar em suas funções na busca de uma maior eficiência no serviço prestado dentro do <i>campus</i> de Cajazeiras.</p>	<p>Para coleta de dados utilizou-se questionário estruturado, os dados foram agrupados, tabulados e analisados através da estatística descritiva com o auxílio do programa Microsoft® Excel.</p>	<p>Os servidores técnicos-administrativos do <i>Campus</i> de Cajazeiras-Paraíba, defendem a necessidade constante de atualização para o trabalho, frente às exigências tão dinâmicas hoje em termos de demandas profissionais. Por isso, a qualificação aparece para todos como uma necessidade, mas também como um direito, como o indispensável elemento provedor de qualidade no trabalho, na medida em que busca as respostas para os problemas do dia a dia, de forma a apresentar um trabalho mais eficiente e competente</p>
<p>Incentivo à qualificação: Benefícios e dificuldades para a Gestão de Pessoas de uma IFE</p>	<p>JACOBSEN; SOUZA e VEIGA (2016)</p>	<p>Analisar a perspectiva da gestão de pessoas quanto a benefícios e dificuldades resultantes do incentivo à qualificação dos servidores das IFES, tendo como unidade de estudo a UFSC</p>	<p>Abordagem qualitativa. Método indutivo, pesquisas aplicada e descritiva e técnicas de pesquisa bibliográfica e documental.</p>	<p>Concluiu-se identificando a existência de dualidade entre benefícios e dificuldades gerados pelo IQ e o grande desafio para a gestão da UFSC: conciliá-los</p>
<p>Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública</p>	<p>LIMA; ROWE (2019)</p>	<p>analisar as influências da percepção das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional de uma categoria peculiar de trabalhadores, docentes universitários, de uma universidade pública.</p>	<p>Realizado um survey que obteve a participação de 284 docentes.</p>	<p>Apenas as políticas de envolvimento e treinamento, desenvolvimento e educação, influenciam o comprometimento organizacional dessa categoria. Indicando, portanto, a necessidade de uma maior atenção por parte dos gestores públicos em relação às outras políticas, também relevantes, para a melhoria do vínculo estabelecido entre indivíduo-organização.</p>

<p>O Plano anual de capacitação – PAC dos servidores Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal do Amazonas como ferramenta para promoção do desenvolvimento profissional: um estudo realizado com os servidores do <i>campus</i> de Parintins</p>	<p>OLIVEIRA <i>ET AL</i> (2019)</p>	<p>Saber até que ponto o PAC está contribuindo para o desenvolvimento profissional dos Técnico-administrativos em Educação da instituição</p>	<p>Pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Através da consulta de livros, artigos e leis. Pesquisa documental. Dados da pesquisa de campo: aplicação de questionários aos Técnicos e de entrevista ao Gerente de RH</p>	<p>As capacitações oferecidas pelo PAC contribuem para o Desenvolvimento Profissional dos TAE's, Em contrapartida, a execução do plano apresenta alta incidência de técnicos que nunca tiveram suas demandas pelo PAC atendidas, essa incidência em aperfeiçoamento foi de 64,29%, em qualificação 75%. Outro problema encontrado é a falta de avaliação local dessas atividades.</p>
<p>Análise do desenvolvimento de carreira dos servidores Técnicos Administrativos em Educação da UFRRJ, sob a ótica da Gestão Estratégica de Pessoas por competências no Setor Público</p>	<p>REIS, VILLARDI (2018)</p>	<p>Mostrar as razões que o servidor Técnico Administrativo em Educação (TAE) de uma IFES como a UFRRJ tem para se qualificar além do obrigatório em lei na carreira que a instituição lhe oferece, levando ao desenvolvimento de suas competências profissionais e percepção de sua carreira.</p>	<p>Coleta de dados, entrevistas e pesquisa documental</p>	<p>Concluiu-se que o desejo do servidor TAE em obter conhecimento, é um impulso que possui e se estimulado pela instituição poderá ser contínuo, e a sua percepção de desenvolvimento de carreira e desenvolvimento de competências desenvolvidas é que essa qualificação que o fará ser reconhecido como profissional competente.</p>
<p>Capacitação estratégica com readequação orçamentária para melhoria do serviço público em uma instituição federal de ensino superior</p>	<p>RODRIGUES <i>et al.</i> (2020)</p>	<p>Apresentar como se deu a primeira intervenção para capacitação estratégica de servidores aliada ao controle de gastos, em uma Universidade Federal.</p>	<p>Mapeamento e ajuste de processos do setor responsável pela capacitação de servidores; identificação do gap de capacitação na visão estratégica da alta gestão, no Plano de Desenvolvimento Institucional, na visão do setor de desenvolvimento de pessoas, e nas demandas dos servidores e suas chefias. Por último, foi realizado estudo para readequação orçamentária.</p>	<p>melhoria na utilização dos recursos públicos; valorização funcional; e formação de multiplicadores.</p>

<p>Dez anos de Política Públicas de Gestão de Pessoas para as IFES: os impactos para os técnico-administrativos em educação</p>	<p>SCHMITZ JUNIOR et al (2016)</p>	<p>Analisar o impacto das políticas públicas do Governo Federal, no período de 2004 a 2014, no perfil profissional dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina.</p>	<p>Pesquisa construtivista, qualitativa, com abordagem dedutiva. estudo de caso, com buscas em documentos, sistemas de RH e aplicação de entrevista semiestruturadas aos gestores da área de gestão de pessoas no período do recorte temporal estabelecido.</p>	<p>Após implantação das políticas de gestão de pessoas houve significativa mudança no perfil, mostrando que o servidor TAE de hoje tem uma formação acadêmica superior à que possuía antes, busca mais a capacitação, mas procura por novas carreiras com maiores incentivos.</p>
<p>Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas</p>	<p>SILVA <i>et al.</i>, (2021)</p>	<p>compreender os desafios e as perspectivas no processo de implantação da gestão por competências em uma IES.</p>	<p>Qualitativa, por meio de pesquisa de campo e entrevistas semiestruturadas. A pesquisa foi realizada em uma IES brasileira, tendo como sujeitos entrevistados seis servidores técnico-administrativos, os quais ocupam cargos de gestão e que participam da equipe de implantação da gestão por competências na organização. A análise dos resultados foi feita por meio de análise de conteúdo.</p>	<p>Apesar da legislação obrigar à adoção da gestão por competências desde 2006, a instituição ainda não conseguiu atendê-la em decorrência do ambiente complexo; da necessidade de mudança na cultura organizacional referentes aos costumes políticos; da rigidez em sua estrutura; da necessidade de motivar servidores a se capacitarem, apesar da estabilidade da função adquirida por meio da legislação vigente, ainda não se obteve sucesso em sua efetiva implantação.</p>

Fonte: Elaboração própria (2024)

As produções anteriormente elencadas embora não estejam diretamente ligadas ao tema proposto, auxiliaram na construção deste documento.

Ao realizar a pesquisa dos materiais bibliográficos de outros estudos realizados anteriormente e levando em consideração a proposta da presente pesquisa, que tem como fim a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na percepção de servidores do IFCE- Campus Iguatu, foi possível detectar nos referidos artigos alguns pontos em comum e recorrentes, como por exemplo: a necessidade de valorização dos servidores por meio das políticas de desenvolvimento, a motivação para que eles busquem constantemente tais ações de desenvolvimento e uma melhor avaliação local de tais atividades.

O levantamento desses estudos pôde proporcionar a visão de um panorama do que vem sendo pesquisado e publicado até o momento. Alguns dos estudos revelam alguma semelhança com o que propõe a presente dissertação, como por exemplo o artigo “Qualificação profissional na Administração pública: Análise da percepção dos Técnicos-Administrativos do CFP/UFCG” de Freitas e Pederneiras (2020), no qual entre os achados nas respostas dos entrevistados, verifica-se que a qualificação se mostra essencial para todos, não apenas como uma exigência, mas também como um direito fundamental, pois é o elemento essencial para garantir qualidade no trabalho. Isso ocorre ao buscar soluções para os desafios cotidianos, resultando em uma execução mais eficaz e habilidosa das tarefas.

Outro artigo que revela também uma aproximação com esta proposta é o artigo denominado “Impactos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no ciclo do conhecimento nas instituições federais de ensino superior”, no qual foram entrevistados seis servidores ocupantes de cargos de gestão de universidades federais, nele Daehn e Selig (2021) puderam averiguar que os gestores reconhecem que a implementação da PNDP tem contribuído para promover mudanças na gestão, as quais gradualmente podem promover uma transformação cultural e, conseqüentemente, incentivar novas abordagens na administração e na conscientização dos servidores sobre a importância do seu crescimento profissional. Todavia, constataram ainda que mesmo que em meio a múltiplas iniciativas de simplificação administrativa e modernização digital do setor público, a PNDP ainda enfrenta um cenário marcado por grande complexidade e forte resistência às mudanças, como é o caso das instituições federais de ensino (Daehn; Selig, 2021).

Dentre os estudos abordados no quadro, os dois artigos detalhados acima, de fato foram os que apresentaram uma maior similaridade com a presente pesquisa, no entanto, tanto eles quanto os demais não trazem pesquisas realizadas no IFCE, bem como, não trazem a visão de servidores que não possuam cargos de gestão, ou que, principalmente, tiveram acesso a participar das políticas de

desenvolvimento, a fim de fornecer uma impressão que possa oferecer vislumbres específicos sobre de fato quais impactos essas políticas podem propiciar a quem a elas tem ou teve acesso.

Ao efetivar o presente estudo, almeja-se que este, venha a ser utilizado por outros pesquisadores para desenvolver novos trabalhos relacionados ao assunto futuramente.

CAPÍTULO 3

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa configura-se como um estudo de caso que buscou examinar os impactos das políticas de desenvolvimento de pessoas na visão dos servidores do IFCE - Campus Iguatu. Vale destacar que os servidores investigados obtiveram benefícios como incentivos financeiros (bolsas), licenças e afastamentos para estudos, durante o ano de 2023.

O quadro 2, a seguir, representa a relação estabelecida entre: objetivo geral, específicos e as estratégia traçadas para a pesquisa, a fim de atender cada um dos objetivos:

Quadro 2 - Relação entre objetivos e metodologia de pesquisa.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Método da pesquisa	Técnicas de coleta de dados	Técnicas de análise dos dados
O objetivo geral deste estudo de caso é descrever a percepção de Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) - Campus Iguatu, quanto à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.	Caracterizar o perfil dos servidores participantes	Estudo de caso	Entrevistas semiestruturadas	Análise de conteúdo
	Entender os benefícios e dificuldades atreladas ao PNDP a partir da visão dos participantes			
	Verificar de quais formas a PNDP contribuiu para a formação de recursos humanos.			

Fonte: Elaboração própria (2024)

Com base no quadro 2, pode-se observar que para atender a cada um dos objetivos específicos, os quais são ramificados a partir do objetivo geral, há estratégias planejadas, visando obter as respostas para cada um dos objetivos. Dentre as citadas estratégias destaca-se a elaboração de um roteiro de entrevista semiestruturada que foi aplicado com os participantes da pesquisa. O roteiro conta com 14 questões, e é dividido em 7 categorias. Para a definição das referidas categorias, utilizou-se como referência a estrutura utilizada na análise de resultados do questionário aplicado pela autora Ligya Silva Lima (2021) no mestrado Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior da Universidade Federal da Paraíba, em sua dissertação, com o tema “Qualificação Profissional *Stricto Sensu* dos Técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba”. O Quadro 4, apresenta a seguir como ocorreu a mencionada divisão das categorias temáticas dentro do Roteiro de entrevista:

Quadro 3 – Divisão do Roteiro de entrevista por categorias.

<p>Categoria 1: Informações Pessoais e Profissionais</p> <p>1) Indique sua faixa etária <input type="checkbox"/> Até 29 anos <input type="checkbox"/> De 30 a 39 anos <input type="checkbox"/> De 40 a 49 anos <input type="checkbox"/> De 50 a 59 anos <input type="checkbox"/> Mais de 60 anos <input type="checkbox"/> Outro</p> <p>2) Tempo na Instituição <input type="checkbox"/> Até 05 anos <input type="checkbox"/> 06 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos</p> <p>3) Indique seu gênero <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino</p> <p>4) Em qual ocupação profissional principal exerce cargo: <input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Técnico-Administrativo</p> <p>5) Qual o cargo que você ocupa no IFCE - campus Iguatu? E o nível de escolaridade exigido para ocupar esse cargo?</p> <p>6) Qual a sua área de formação e qual o seu nível de qualificação?</p> <p>7) Em qual setor da instituição você está lotado atualmente?</p>
<p>Categoria 2: Avaliação das Oportunidades de Desenvolvimento</p> <p>8) Como você avalia as oportunidades de desenvolvimento destinadas aos servidores oferecidas pelo IFCE – campus Iguatu?</p>
<p>Categoria 3: Contemplação pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)</p> <p>9) De que maneira você foi contemplado (a) pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da instituição? (Cite qual curso ou evento participou e que tipo de auxílio recebeu – diárias, passagens, inscrição ou apoio financeiro, licença-capacitação, afastamentos, dentre outros)</p> <p>10) Como foi a escolha do tipo de ação de desenvolvimento realizada por você? Você quem escolheu o curso/evento/formação do qual iria participar ou foi uma proposta/sugestão da instituição?</p>
<p>Categoria 4: Impacto da Capacitação/Qualificação</p> <p>11) Além do seu aperfeiçoamento profissional, quais outras contribuições você acredita que esta capacitação/qualificação trouxe para a instituição? As atividades do seu setor foram influenciadas após a realização desta capacitação? Houve alguma mudança significativa no funcionamento do seu ambiente organizacional?</p>
<p>Categoria 5: Avaliação da Política de Desenvolvimento</p> <p>12) A política de desenvolvimento da instituição satisfaz às perspectivas dos servidores? Sim (<input type="checkbox"/>) Não (<input type="checkbox"/>). Explique por quê. _____</p>
<p>Categoria 6: Reflexão sobre a Contemplação pela Política de Desenvolvimento</p> <p>13) O que você acha que seria diferente caso você não tivesse sido contemplado pela política de desenvolvimento?</p>
<p>Categoria 7: Influência na Permanência na Capacitação/Qualificação</p> <p>14) As políticas de desenvolvimentos as quais você teve acesso, tiveram influência na sua permanência no curso/capacitação a qual participou/participa? Sim (<input type="checkbox"/>) Não (<input type="checkbox"/>). Explique por quê.</p>

Fonte: Elaboração própria (2024).

TIPOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Minayo (2007), compreende-se como pesquisa a atividade fundamental da ciência em sua exploração e criação da realidade. É por meio da pesquisa que o processo de ensino é nutrido e mantido atualizado em relação ao mundo real. Assim, embora tenha sua base na teoria, a pesquisa estabelece uma ligação entre o pensamento e a prática.

A presente pesquisa, configura-se como de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, pois é uma abordagem direcionada para a exploração e compreensão do significado que pessoas ou grupos atribuem a um problema social ou humano, envolve o surgimento de questões e métodos, a coleta de dados geralmente no contexto dos participantes, a análise que parte dos detalhes para chegar a temas mais amplos e as interpretações do pesquisador sobre o significado dos dados (Creswell, 2021).

Ao utilizar esta abordagem, a pesquisa buscou interpretar o fenômeno estudado a partir dos dados coletados, análise de documentos institucionais e entrevista realizada.

Em relação à técnica de coleta, foi utilizada a entrevista semiestruturada. No caso particular, a entrevista semiestruturada segue um roteiro físico adequado e adotado pelo pesquisador. Com uma sequência clara de perguntas, essa forma de entrevista simplifica a abordagem e garante que os investigadores menos experientes abordem seus pressupostos durante a conversa (Minayo, 2010)

No que diz respeito à finalidade, é do tipo descritiva, conforme Marconi e Lakatos (2021) os estudos que contam com abordagens descritivas buscam uma compreensão abrangente de um fenômeno específico, como é o caso da investigação de um cenário particular, envolvendo análises tanto empíricas quanto teóricas.

No que se refere ao método da pesquisa, foi realizado um estudo de caso que buscou examinar os impactos dessas políticas na visão dos servidores que foram providos por benefícios como incentivos financeiros (bolsas), licenças e afastamentos para estudos, no universo de uma instituição federal de ensino, no ano de 2023, através de dados coletados por meio de entrevista semiestruturada direcionada aos servidores agraciados no ano mencionado. O método de pesquisa conhecido como estudo de caso, conforme descrito por Yin (2015), surge da necessidade de compreender fenômenos sociais. Ele permite aos pesquisadores observarem uma situação específica e, a partir disso, extrair inferências sobre a realidade estudada, incluindo comportamentos de pequenos grupos, bem como processos organizacionais e administrativos. De acordo com o mesmo autor, o estudo de caso apresenta uma vantagem significativa ao conseguir manejar uma ampla gama de evidências, tais como documentos, artefatos, entrevistas e observações. Esse estudo buscou interpretar os objetivos

relacionados à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas em uma instituição pública, especificamente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Campus Iguatu, durante o ano de 2023. Para tal, foi realizada coleta de dados por meio de entrevista com servidores do Campus Iguatu, que tiveram acesso às políticas de desenvolvimento no referido período.

INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Após a definição dos participantes de pesquisa, foi confeccionado um roteiro de entrevista semiestruturada, o qual encontra-se no Apêndice I. Para essa finalidade, realizou-se uma busca de um instrumento validado para fins de preparação da pesquisa. Após isso, submeteu-se a pesquisa ao comitê de ética, onde obteve-se a aprovação, o número do protocolo (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética) CAAE é: 77647624.4.0000.5296. Posteriormente o roteiro de entrevista foi aplicado individualmente com os servidores.

Para a realização da pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevista a fim de compreender a percepção dos servidores do IFCE – campus Iguatu quanto à PNDP. Para tanto, foi realizada uma adaptação de questionário devidamente aplicado já pela autora Ligya Silva Lima (2021) no mestrado Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior da Universidade Federal da Paraíba com o tema “Qualificação Profissional *Stricto Sensu* dos Técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba”.

A abordagem adotada pelo pesquisador na entrevista pode ser considerada semiestruturada, o que implica na utilização de um roteiro. O entrevistador, segundo Lüdke e André (2004) tem a possibilidade de se desviar do roteiro para permitir que o entrevistado exprima discordâncias subjetivas em relação às questões apresentadas. Tais definições, oferecem base para que sejam elaboradas questões que terão como objetivo identificar situações em que os participantes reconheçam a ocorrência de efeitos provenientes da implementação da PNDP.

Os participantes, os quais atenderam ao critério de haverem sido contemplados com concessões propiciadas e previstas na PNDP, considerando o ano de 2023, foram esclarecidos por meio do “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, constante no Apêndice II.

As entrevistas foram realizadas durante o período de 11 a 15 de março de 2024 e tiveram uma duração aproximada de 30 minutos cada.

As perguntas e respostas foram tabuladas em planilhas para análise do conteúdo. O Quadro 4 tem como função relacionar os objetivos específicos com as questões da pesquisa.

Quadro 4 - Relação entre objetivos específicos e instrumento de pesquisa.

Questões de Pesquisa	Objetivos Específicos
Indique sua faixa etária	Caracterizar o perfil dos servidores participantes.
Tempo na Instituição	Caracterizar o perfil dos servidores participantes.
Indique seu gênero	Caracterizar o perfil dos servidores participantes.
Em qual ocupação profissional principal exerce cargo	Caracterizar o perfil dos servidores participantes.
Qual o cargo que você ocupa no IFCE - <i>campus</i> Iguatu? E o nível de escolaridade exigido para ocupar esse cargo?	Identificar a contribuição da PNDP para a formação de recursos humanos.
Qual a sua área de formação e qual o seu nível de qualificação?	Identificar a contribuição da PNDP para a formação de recursos humanos.
Em qual setor da instituição você está lotado atualmente?	Identificar a contribuição da PNDP para a formação de recursos humanos.
Como você avalia as oportunidades de desenvolvimento destinadas aos servidores oferecidas pelo IFCE - <i>campus</i> Iguatu?	Identificar o entendimento dos participantes sobre os benefícios da PNDP;
De que maneira você foi contemplado(a) pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da instituição? (Cite qual curso ou evento participou e que tipo de auxílio recebeu – diárias, passagens, inscrição ou apoio financeiro, licença-capacitação, afastamentos, dentre outros).	Identificar a contribuição da PNDP para a formação de recursos humanos; identificar o entendimento dos participantes sobre os benefícios da PNDP;
Como foi a escolha do tipo de ação de desenvolvimento realizada por você? Você quem escolheu o curso/evento/formação do qual iria participar ou foi uma proposta/sugestão da instituição?	Identificar a contribuição da PNDP para a formação de recursos humanos.
Além do seu aperfeiçoamento profissional, quais outras contribuições você acredita que esta capacitação/qualificação trouxe para a instituição? As atividades do seu setor foram influenciadas após a realização desta capacitação? Houve alguma mudança significativa no funcionamento do seu ambiente organizacional?	Identificar o entendimento dos participantes sobre os benefícios da PNDP;
A política de desenvolvimento da instituição satisfaz às perspectivas dos servidores? Sim ()___ Não ()___ . Explique por quê.	Identificar a contribuição da PNDP para a formação de recursos humanos; Identificar o entendimento dos participantes sobre os benefícios da PNDP;
O que você acha que seria diferente caso você não tivesse sido contemplado pela política de desenvolvimento?	Identificar a contribuição da PNDP para a formação de recursos humanos; Identificar o entendimento dos participantes sobre os benefícios da PNDP;
As políticas de desenvolvimentos as quais você teve acesso, tiveram influência na sua permanência no curso/capacitação a qual participou/participa? Sim ()___ Não ()___ Explique por quê.	Identificar a contribuição da PNDP para a formação de recursos humanos; Identificar o entendimento dos participantes sobre os benefícios da PNDP;

Fonte: Elaboração própria (2024)

O roteiro de perguntas elaborado tem o propósito de investigar a percepção dos servidores do IFCE - Campus Iguatu sobre a PNDP. As questões abordam temas como a posição ocupada pelos participantes, o nível de escolaridade exigido para seus cargos, áreas de formação, qualificação, lotação atual, e avaliações sobre as oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela instituição. Além disso, a pesquisa busca compreender como os servidores foram contemplados pela PNDP, se tiveram participação ativa na escolha de ações de desenvolvimento, e quais contribuições percebem em termos de aprimoramento profissional e impacto nas atividades do setor. A satisfação com a política de

desenvolvimento e possíveis mudanças na permanência nos cursos são também temas abordados. Essas perguntas, de forma abrangente, contribuem para atingir os objetivos gerais e específicos da pesquisa, permitindo uma análise aprofundada da percepção dos servidores em relação à PNDP e seu impacto na formação de recursos humanos no contexto do IFCE - Campus Iguatu.

PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com 13 servidores da instituição os quais, como critério de inclusão para participar da pesquisa, foram os beneficiados por meio de políticas de desenvolvimento no ano de 2023. Dentre eles: 06 receberam benefícios e auxílios financeiros (01 docente e 05 técnico-administrativos), 07 saíram para fazer cursos de pós-graduação, obtendo afastamentos (05 docentes e 02 técnico-administrativos). Todos os 13 servidores, os quais se qualificavam para a pesquisa foram contactados e responderam positivamente quanto à concessão da entrevista. Dentre eles, há dois que acumulam as duas concessões (auxílio financeiro e afastamento para pós-graduação). Os referidos foram aprovados em editais destinados a seleção para as referidas concessões, amparados pelas normas e orientações previstas na PNDP. Para fins de critério de exclusão, foram considerados os demais servidores da instituição, os quais não foram beneficiados com ações da PNDP no período da pesquisa.

Os dados utilizados para análise de tais informações foram do tipo documental extraídos de documentos institucionais e entrevistas, referentes ao ano de 2023. O levantamento foi realizado com auxílio de planilhas existentes no departamento de gestão de pessoas do campus e com auxílio do sistema SIPPAG, onde constam as portarias de afastamentos para pós-graduação e licença capacitação e do SUAP, no qual constam informações sobre nível de titulação dos servidores e outras informações profissionais e pessoais. Os dados obtidos na pesquisa documental são públicos, quais sejam portarias, editais, legislações e resultados de seleções.

ANÁLISE DE DADOS

Utilizou-se o método de Bardin (2011) para analisar os dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, o qual prevê três fases no processo chamado de análise de conteúdo, sendo elas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação.

Na primeira etapa, conforme Bardin (2011), ocorre a escolha e organização dos documentos, ou seja, a preparação formal do material. Na segunda fase, exploração do material, as etapas de

codificação e categorização do material. Na codificação, realiza-se o delineamento das unidades de registro e de contexto. Podendo ser as unidades de registro a palavra, o tema, o objeto ou referente, o personagem, o acontecimento ou o documento. Na última etapa, a de tratamento dos resultados a inferência na análise de conteúdo se guia por vários núcleos de maior atenção, que são os centros de atração da comunicação. É um instrumento de indução (roteiro de entrevistas) a fim de se investigar as causas (variáveis inferidas) com base nos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores, referências).

RESULTADOS E DIVULGAÇÃO

Mediante o presente documento, firma-se o compromisso de anexar os resultados da pesquisa na Plataforma Brasil, bem como por meio da publicação da dissertação e artigos, garantindo-se o sigilo à identidade dos participantes, propriedades intelectuais e patentes industriais, conforme determinado pela Norma Operacional nº 001/2013 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), alínea c, do dispositivo 3.3.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

Este capítulo é dedicado a apresentação dos resultados da pesquisa realizada. Na sequência há um capítulo destinado à análise detalhada do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), com foco específico no campus de Iguatu. Em seguida, é traçado o perfil dos entrevistados e realizada uma análise e discussão das respostas obtidas através do roteiro de entrevista aplicado junto aos Servidores do IFCE - Campus Iguatu, visando compreender suas percepções e experiências em relação a nova PNDP, bem como identificar possíveis desafios e oportunidades para a efetiva eficiência das políticas de desenvolvimento de pessoal na instituição.

PERFIL E CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ (IFCE)

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) é uma instituição de ensino superior e técnico integrada à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil. Sua origem se remete ao início do século XX com a criação da Escola de Aprendizes Artífices em 1909, por meio do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909 (Brasil, 1909), sob a presidência de Nilo Peçanha, com o intuito de suprir a demanda por mão de obra qualificada da época.

Ao longo de sua trajetória, o IFCE passou por uma série de transformações institucionais. Após um século de existência, foi renomeada para Liceu Industrial do Ceará, em 1941, em seguida pela designação de Escola Técnica Federal do Ceará em 1968. No ano de 1994, foi denominada Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Ceará (CEFET/CE), ampliando suas atividades para o ensino superior e incluindo ações acadêmicas como pesquisa e extensão (IFCE, 2024). Essa denominação perdurou até a obtenção da atual designação de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará em 2008, por meio da integração das escolas técnicas federais ao sistema federal de educação. Oferecendo cursos de educação básica, técnica e tecnológica, graduação, pós-graduação e extensão, em diversas áreas do conhecimento.

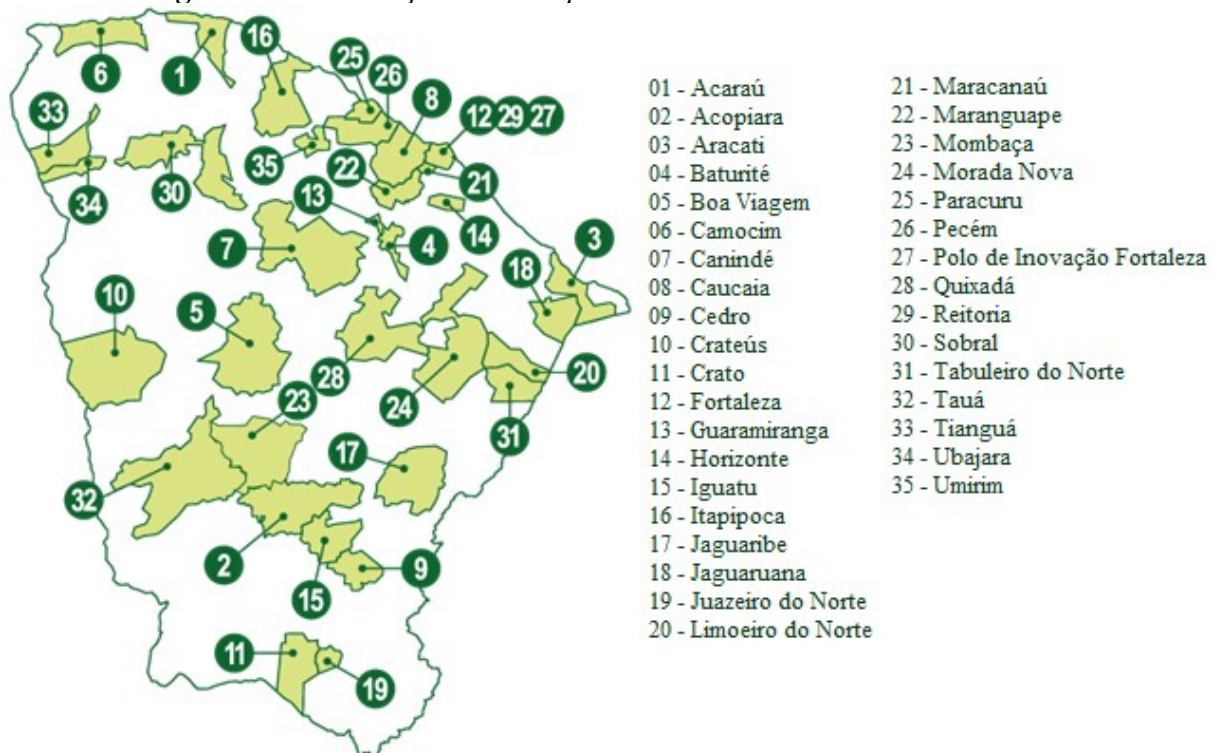
Situado em Fortaleza, o IFCE foi estabelecido conforme a Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, por meio da fusão do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará com as Escolas

Agrotécnicas Federais de Crato e de Iguatu. Esta instituição, sob a jurisdição do Ministério da Educação, possui autonomia administrativa, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (Brasil, 2008).

No que tange à aplicação das normativas que regem a supervisão, avaliação e regulação da instituição e de seus cursos de ensino superior, o IFCE é equiparado às universidades federais. A estrutura organizacional do IFCE compreende cinco Pró-reitorias subordinadas à Reitoria: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, de Ensino, Extensão, Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, e Administração e Planejamento.

Atualmente, o IFCE conta com 35 campi distribuídos em todo o estado do Ceará, cada um desempenhando um papel crucial na oferta de educação de qualidade e no desenvolvimento regional. Distribuição dos *Campi* ao longo de todo o território cearense está apresentada na Figura 1.

Figura 1 - Distribuição dos *Campi* do IFCE em todo o estado do Ceará.



Fonte: IFCE (2024)

O IFCE - Campus Iguatu: Histórico e Contribuições para o Desenvolvimento Regional

O Campus Iguatu do IFCE teve origem na década de 1950, quando foi criado o curso de extensão de Economia Rural Doméstica, ainda vinculado ao Ministério da Agricultura (IFCE, Campus

Iguatu, 2024). Esse curso tinha como objetivo primordial capacitar indivíduos alfabetizados para melhorar as condições de vida domiciliar, abrangendo atividades como bordado, pintura, preparação de alimentos, corte e costura, crochê, tricô, práticas agrícolas, noções de higiene e enfermagem, visando aprimorar as habilidades dos participantes.

Em 1962, o Ministério da Agricultura estabeleceu o Colégio de Economia Doméstica Rural Elza Barreto com o propósito de formar professores para o magistério do curso de extensão em Economia. Os técnicos formados nesse curso foram integrados ao processo de desenvolvimento regional, com ênfase no crescimento socioeconômico da comunidade por meio da disseminação de técnicas e conhecimentos na área, integrando ensino e produção agropecuária (IFCE, Campus Iguatu, 2024).

Em 4 de setembro de 1979, a instituição foi renomeada como Escola Agrotécnica Federal de Iguatu, mantendo essa designação até dezembro de 2008, quando o Governo Federal consolidou as Escolas Agrotécnicas de Crato e Iguatu, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Fortaleza e as Unidades de Ensino Descentralizadas do Estado (UNEDs), sob o nome de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) (BRASIL, 2008).

Atualmente, o Campus Iguatu, dividido em duas unidades (Areias e Cajazeiras), foca suas atividades de ensino, pesquisa e extensão nas demandas do setor agropecuário do Ceará, com o objetivo de não apenas atender às indústrias do ramo, mas principalmente promover melhorias na qualidade de vida das comunidades rurais. A instituição pesquisa, estuda e dissemina tecnologias de exploração agrícola e zootécnica para as comunidades rurais (IFCE, Campus Iguatu, 2024).

O Campus desempenha um papel fundamental na formação de profissionais competentes, buscando acompanhar as evoluções tecnológicas e sociais, além de se adequar às novas exigências em termos de formação profissional. Atualmente, a instituição oferece os cursos técnicos em Agropecuária, Agroindústria, Informática e Nutrição e Dietética Integrado ao Ensino Médio e os cursos Subsequentes em Agroindústria, Nutrição e Dietética, Informática, Comércio, Agropecuária e Zootecnia (IFCE, Campus Iguatu, 2024).

Além disso, o Instituto promove ações de extensão e cursos de formação inicial e continuada para trabalhadores e comunidades, em parceria com entidades públicas, privadas e não-governamentais, visando absorver a demanda por aprendizado em diferentes níveis de escolaridade e capacitá-los para o mercado de trabalho atual, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da população regional e o desenvolvimento humano e social (IFCE, Campus Iguatu, 2024).

No Campus, são oferecidos diversos programas educacionais voltados para jovens e adultos, destacando-se o Programa de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA) nas habilitações de Agroindústria e Educação Profissional de Jovens e Adultos – Educação Continuada (PROEJA – FIC), em parceria com as Prefeituras de Quixelô e Icó. Além disso, o Campus conta com cursos superiores como Tecnologia em Irrigação e Drenagem, Licenciatura Plena em Química e Geografia e Bacharelado em Serviço Social, Engenharia Agrícola e Ciência da Computação, cujo acesso se dá por meio do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Para aqueles que desejam avançar em suas trajetórias acadêmicas, o Campus oferece também programas de pós-graduação (Latu Sensu), como a Especialização em Educação Profissional e Tecnológica (IFCE, Campus Iguatu, 2024).

A iniciativa tem em vista absorver o expressivo contingente de aprendizes com diferentes níveis de escolaridade, capacitando-os para atender às exigências do atual mundo do trabalho, melhorando a qualidade de vida da população regional, sempre centrado no desenvolvimento humano e social.

Ao longo de mais de seis décadas, o Campus Iguatu conquistou o respeito e a credibilidade da população de toda região Centro-Sul do Ceará, demonstrando resultados educacionais e profissionais significativos para a comunidade. Essas iniciativas fortalecem a base institucional e atraem inúmeros jovens de diversos municípios do estado em busca de oportunidades educacionais.

As características e finalidades dos IFCE, assim como das demais instituições que integram a Rede Federal de Educação Tecnológica, são definidas por meio de legislação específica. De acordo com o artigo 6º da Lei nº. 11.892/2008, as finalidades são:

- I. Ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas à atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- II. Desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;
- III. Promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;
- IV. Orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;
- V. Constituir-se centro de excelência na oferta do ensino de ciências em geral e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;
- VI. Qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino;
- VII. Desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;

- VIII. Realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;
- IX. Promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente (BRASIL, 2008).

O IFCE - Campus Iguatu, dispõe de uma equipe altamente qualificada de docentes e servidores técnico-administrativos, dedicados à excelência no ensino, na pesquisa e na extensão. A instituição beneficia-se também de laboratórios bem equipados, bibliotecas atualizadas e espaços adequados para o aprendizado e desenvolvimento acadêmico dos estudantes.

A estrutura organizacional do IFCE é composta pelo Diretor-geral, responsável por duas diretorias: Diretoria de Administração e Diretoria de Ensino, e cinco Departamentos: Gestão de Pessoas, Ensino, Pesquisa, Extensão e Produção, Administração, Orçamento e Gestão, além do Departamento de Apoio Estudantil. De acordo com o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), o Campus atualmente conta com um quadro de 195 servidores efetivos, dos quais 92 são docentes e 103 ocupam cargos técnico-administrativos.

Por fim, o IFCE, por meio de seu Campus em Iguatu, desempenha um papel crucial no desenvolvimento econômico, social e cultural da região. A instituição contribui para a formação de profissionais qualificados, que atuam em diversos setores da economia local, fomentando a inovação e a competitividade regional. Além disso, desenvolve projetos de extensão e pesquisa que impactam diretamente as comunidades locais, promovendo a inclusão social, o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida da população.

De maneira geral, a criação e evolução do IFCE, juntamente com seus Campus, desempenham um papel de destaque na promoção da educação de qualidade e no desenvolvimento regional. Com uma sólida trajetória histórica, uma estrutura organizacional eficiente e uma equipe comprometida, o IFCE continua a ser uma referência no cenário educacional do estado do Ceará, contribuindo significativamente para a formação de profissionais qualificados e para o progresso da sociedade cearense.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O método descrito por Bardin (2011) refere-se à análise de conteúdo, uma técnica de análise qualitativa de dados que visa identificar padrões, temas e significados subjacentes nos dados textuais. Este método é frequentemente utilizado em pesquisas nas ciências sociais, comunicação, psicologia, entre outras áreas.

A metodologia de análise selecionada facilitou a interpretação dos dados coletados, permitindo à pesquisadora examinar as nuances subjacentes nas respostas obtidas durante o processo de coleta de dados. Seguindo a análise de conteúdo de Bardin (2011), esta pesquisa está pautada por três fases principais.

Assim, inicialmente, a etapa de pré-análise envolveu a estruturação completa do processo de tabulação dos depoimentos da transcrição literal das entrevistas, bem como das anotações realizadas pela entrevistadora. Na segunda fase, exploração do material, os dados foram organizados de acordo com as dimensões e temas emergentes de acordo com as perguntas.

Por fim, na terceira e última fase, tratamento dos resultados, ocorre a interpretação e apresentação dos resultados. Discussões foram elaboradas em formato de relatórios dos dados, destacando os principais temas, tendências e conclusões da análise. Foram utilizadas técnicas quantitativas para complementar a análise qualitativa, como contagem de ocorrências e frequência de determinados temas por pergunta.

Os servidores entrevistados, foram chamados de Servidor 1 até Servidor 13, a fim de preservar o sigilo da identificação pessoal. Cada resposta foi interpretativamente analisada para destacar as ideias centrais pertinentes aos temas abordados no roteiro. Em seguida, procedeu-se à categorização com base nas ideias recorrentes identificadas ao longo da entrevista.

Em suma, pode-se observar que o método de Bardin (2011) oferece uma estrutura sistemática para a análise de conteúdo, capacitando os pesquisadores a explorarem e compreenderem de maneira rigorosa e organizada os significados subjacentes nos dados textuais.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Antes de dar início a análise de conteúdo dos resultados, cabe aqui apresentar por meio da Tabela 1 o perfil para mera caracterização dos entrevistados, os quais foram o público-alvo do instrumento de entrevista semiestruturada. As informações foram obtidas através do roteiro de entrevista.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Idade	Frequência
Até 29 anos	0
30 anos - 39 anos	4
40 anos - 49 anos	5
50 anos - 59 anos	4
Mais de 60 anos	0
Tempo na instituição	Frequência
Até 5 anos	0
6 a 10 anos	8
11 a 15 anos	2
16 a 20 anos	0
Mais de 20 anos	3
Gênero	Frequência
Feminino	4
Masculino	9
Ocupação profissional	Frequência
Docente	7
Técnico-Administrativo	6

Fonte: Elaboração própria (2024)

A Tabela apresenta as características dos entrevistados em termos de idade, tempo de serviço na instituição, gênero e ocupação profissional. No que diz respeito à idade nota-se que a maior parte dos servidores, ou seja, 5 pertencem à faixa etária de 40 a 49 anos, quanto ao tempo de serviço na instituição, observou-se que 8 deles têm entre 6 e 10 anos de serviço, seguido por 3 que têm mais de 20 anos. Isso sugere que o IFCE – Campus - Iguatu possui uma equipe de funcionários maduros que têm desempenhado o papel de transmitir e aplicar conhecimentos científicos e tecnológicos na formação de cidadãos ao longo de muitos anos.

Constata-se ainda que existe uma quantia que resulta em mais do que o dobro de servidores do gênero masculino em relação ao público feminino dentro do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do IFCE - Campus Iguatu, que compõem o total de entrevistados. Quanto à ocupação profissional, percebe-se um certo equilíbrio na quantidade de docentes e técnicos, uma vez que entre o público-alvo 7 pertencem à carreira docente e 6 à carreira dos Técnico-administrativos.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Os resultados são apresentados em 7 subtópicos, um primeiro onde são discutidos a influência de aspectos pessoais e

profissionais sobre as percepções dos servidores a respeito do PNDP, e os demais subtópicos onde são apresentados e discutidos os resultados encontrados em cada uma das 6 dimensões por meio das quais o problema de pesquisa foi avaliado.

INFORMAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS

Na primeira pergunta, após analisar as respostas dos servidores entrevistados sobre os cargos que ocupam no IFCE - Campus Iguatu e os requisitos de escolaridade associados a cada cargo, observa-se uma diversidade de funções e exigências educacionais. Entre os cargos mencionados estão técnicos em diferentes áreas, bibliotecária, docentes em várias disciplinas, telefonista, vigilante e auxiliar em administração. Esses cargos demandam diferentes níveis de escolaridade, desde ensino fundamental completo para cargos como telefonista e auxiliar em administração, até graduação universitária para docentes e outros profissionais. Por exemplo, para posições como professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) e bibliotecária, é necessária a conclusão de curso superior, enquanto para vigilante, exige-se o ensino médio completo. Corroborando com a perspectiva dessa diversidade quanto aos cargos, Freitas e Pederneiras (2020) consideram intrincada a organização do setor público no Brasil e a extensa variedade de serviços oferecidos pelo Estado à população, torna-se essencial contar com uma ampla diversidade de profissionais e uma multiplicidade de funções. Isso torna desafiador delinear um perfil claro dos servidores públicos federais no país.

Nos últimos vinte anos, observa-se que o perfil desses servidores tem passado por mudanças significativas. Essa variedade reflete a diversidade de funções desempenhadas neste ambiente institucional, cada uma com seus próprios requisitos de formação. Segundo Mundim (2002), a capacitação é crucial para definir o perfil profissional, pois implica na aquisição de novos conhecimentos necessários para o processo, tais como competências técnicas específicas, colaboração em equipe e uma compreensão abrangente do mercado.

Na pergunta dois, “Qual a sua área de formação e qual o seu nível de qualificação?”, as respostas dos servidores entrevistados revelam uma ampla gama de áreas de formação e níveis de qualificação. Um exemplo é o Servidor 1, que possui formação técnica em Agropecuária, licenciatura em Pedagogia e pós-graduação em Psicopedagogia. Da mesma forma, o Servidor 2 possui graduação, especialização e mestrado em Biblioteconomia, além de estar cursando doutorado em Difusão do Conhecimento. Já o Servidor 3 é graduado em Nutrição, com mestrado em Educação Profissional e Tecnológica. Essas falas demonstram a diversidade de trajetórias educacionais entre os servidores. O

Servidor 5, por exemplo, é graduado em Serviço Social, com mestrado em Serviço Social e cursando doutorado em sociologia, enquanto o Servidor 10 possui formação em letras e direito, além de múltiplas pós-graduações, mestrado e está cursando doutorado. Essa variedade de formações e qualificações reflete a complexidade e a expertise presente no corpo de servidores do IFCE - Campus Iguatu. É notável também que alguns servidores estão engajados em processos de formação continuada, como é o caso do Servidor 11, que está cursando doutorado em Design, e do Servidor 12, que está finalizando o doutorado em Direito. Magalhães *et al.* (2010) ressaltam que a formação profissional deve ser uma prática regular e consistente dentro da instituição. Isso implica que, mesmo que os funcionários apresentem um desempenho excepcional, sempre há margem para melhorias, visando alcançar um nível ainda mais elevado de desempenho no futuro. Portanto, é essencial que a instituição promova e incentive constantemente a orientação e o aprimoramento das habilidades dos colaboradores. Essas respostas evidenciam o compromisso com o aprimoramento profissional e a busca por conhecimento constante por parte dos servidores entrevistados. Martins (2011) destaca que a capacitação se refere ao progresso no âmbito profissional, enquanto a qualificação abrange não só o desenvolvimento profissional, mas também o pessoal. Nesse sentido, ao reconhecermos a importância de ambas para melhorar as habilidades individuais, é correto afirmar que capacitação e qualificação são consideradas equivalentes.

Ao analisar as respostas, observa-se que 9 servidores possuem mestrado e destes 9, 8 deles estão cursando doutorado, enquanto isso, 1 servidor possui doutorado e 3 estão cursando mestrado. Esse dado destaca a significativa proporção de profissionais altamente qualificados dentro do corpo docente e administrativo do IFCE - Campus Iguatu, o que fortalece a excelência acadêmica e a capacidade de produção de conhecimento na instituição.

Finalizando com a pergunta “Em qual setor da instituição você está lotado atualmente?”, as respostas dos servidores sinalizam uma distribuição de lotação em diferentes setores da instituição. Dentre os entrevistados, alguns estão lotados no Departamento de Ensino, refletindo a relevância desse setor na estrutura do Campus. Além disso, outros servidores estão distribuídos em áreas como Biblioteca, Departamento de Pesquisa, Extensão e Produção (DPEP), Departamento de Assistência Estudantil (DAE) e Departamento de Gestão de Pessoas, evidenciando a diversidade de funções e responsabilidades dentro da instituição.

Ao analisar as respostas, observa-se que 7 servidores estão lotados no Departamento de Ensino, enquanto 2 estão vinculados à Biblioteca e os 4 restantes estão distribuídos em outros setores, como DPEP, DAE, Departamento de Gestão de Pessoas e Coordenação Geral de Administração. Essa

distribuição reflete a importância dos setores acadêmicos e administrativos na estruturação e funcionamento do IFCE - Campus Iguatu, demonstrando a variedade de áreas de atuação presentes na instituição.

DIMENSÃO 1: AVALIAÇÃO DAS OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

As respostas dos servidores em relação a pergunta 4, “Como você avalia as oportunidades de desenvolvimento destinadas aos servidores oferecidas pelo IFCE – Campus Iguatu?” apresentam uma multiplicidade de perspectivas em relação às oportunidades de desenvolvimento oferecidas pelo IFCE - Campus Iguatu. Algumas respostas enfatizam a importância dessas oportunidades para ampliar a formação e o conhecimento dos servidores, contribuindo assim para o crescimento institucional. O Servidor 1 (2024), por exemplo, destaca que as oportunidades oferecidas são excelentes para o desenvolvimento profissional. Da mesma forma, o Servidor 10 (2024) reconhece o esforço da instituição em apoiar a qualificação dos servidores, destacando o papel fundamental do setor de desenvolvimento de pessoas. O planejamento da gestão de pessoas é uma parte essencial do planejamento estratégico geral da organização, com o propósito específico de atender a uma área de natureza singular. Isso o diferencia como um planejamento de nível tático dentro da estrutura sistêmica da instituição (Pinto, 2006).

Colocando-se em contraponto com a resposta do Servidor 1, Amaral (2006) ressalta que a abordagem contemporânea da gestão de recursos humanos enfatiza a gestão de competências, a melhoria das equipes de trabalho e a promoção de relações de trabalho mais democráticas para estimular a inovação. Entretanto, a nova política e os incentivos governamentais priorizam a educação tradicional como meio de desenvolvimento e qualificação dos servidores, o que sugere uma abordagem funcionalista por parte do governo em relação à capacitação das equipes de trabalho.

Entretanto, algumas respostas também apontam desafios e limitações nas oportunidades de desenvolvimento. O Servidor 3 (2024) destaca a falta de substitutos para os técnicos administrativos, dificultando o afastamento para capacitação. Já o Servidor 4 (2024) menciona a insuficiência de oportunidades de Dinter's e Minter's, modalidades que permitem a capacitação sem afastamento integral das atividades laborais.

Além disso, algumas falas ressaltam a complexidade e os obstáculos enfrentados pelos servidores no acesso às oportunidades de desenvolvimento. O Servidor 5 destaca as dificuldades relacionadas à liberação para capacitação:

[...] Analisando enquanto docente a dificuldade maior se dá em torno da liberação, pois está se encontra condicionada a um edital, com vagas atreladas ao banco de equivalência, que nem sempre atende as necessidades dos docentes por Campi.

Um direito nosso é o afastamento a cada cinco anos para capacitação de curta duração de 3 meses, porém os professores acabam não usufruindo desse direito, pois diante das condições, editais, contratação de substitutos fica inviável/ impossível dedicar-se a tal capacitação e usufruir do direito adquirido. (Servidor 5, 2024).

Enquanto isso, o Servidor 11 (2024) aponta a falta de abertura e flexibilidade por parte da instituição, destacando a necessidade de um plano anual de qualificação mais abrangente.

Em síntese, as respostas dos servidores refletem uma apreciação mista das oportunidades de desenvolvimento oferecidas pelo IFCE - Campus Iguatu. Enquanto reconhecem os benefícios dessas oportunidades para o crescimento profissional e institucional, também evidenciam desafios relacionados à disponibilidade de recursos, processos burocráticos e falta de flexibilidade. Na perspectiva de Cardoso (2017), embora a legislação possua uma abordagem transversal, a falta de integração com as práticas de gestão de pessoas no serviço público ainda leva à falta de ações de capacitação coordenadas. Isso resulta em iniciativas isoladas que não conseguem abranger todos os servidores. Essa discussão ressalta a importância de um constante diálogo e revisão das políticas de desenvolvimento, visando atender às necessidades e expectativas dos servidores de forma mais eficaz e inclusiva. Segundo a análise de Jacobsen *et al.* (2016), as estratégias de aprimoramento institucional devem visar a sincronização das demandas da instituição com as expectativas crescentes dos servidores. Estes buscam cada vez mais não apenas remuneração adequada, mas também oportunidades de crescimento tanto profissional quanto pessoal no ambiente de trabalho.

Em complemento ao que foi mencionado, as autoras Oliveira *et al.* (2019), em seu artigo denominado “O Plano Anual de Capacitação – PAC dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Amazonas como ferramenta para promoção do desenvolvimento profissional”, ao analisarem os resultados do estudo, relatam que é importante destacar outro aspecto que requer atenção, que é a avaliação local das competências, habilidades e comportamentos adquiridos durante os treinamentos. A avaliação proporciona à instituição um retorno sobre os resultados do processo de treinamento.

DIMENSÃO 2: CONTEMPLAÇÃO PELA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PNDP)

Na pergunta 5, “De que maneira você foi contemplado (a) pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da instituição? (Cite qual curso ou evento participou e que tipo de auxílio recebeu – diárias, passagens, inscrição ou apoio financeiro, licença-capacitação, afastamentos, dentre outros)”, as respostas sinalizaram uma variedade de maneiras pelas quais foram contemplados pela PNDP do IFCE - Campus Iguatu. Algumas respostas destacam o apoio financeiro oferecido pela instituição, como no caso do Servidor 1, que recebe auxílio financeiro para manter suas responsabilidades durante o mestrado em administração. Da mesma forma, o Servidor 6 foi contemplado com auxílio financeiro para as mensalidades do mestrado profissional em administração, destacando o suporte financeiro como um aspecto importante da política de desenvolvimento.

Por outro lado, outras respostas evidenciam o afastamento para capacitação como uma forma de contemplação pela PNDP. O Servidor 2 (2024), por exemplo, destaca que está usufruindo do afastamento para cursar doutorado, o que seria impossível sem essa oportunidade. Além disso, o Servidor 8 foi contemplado com vaga em edital de afastamento para cursar pós-graduação, demonstrando a importância do afastamento integral para a qualificação dos servidores.

Além disso, algumas respostas mencionam a participação em eventos acadêmicos e congressos como uma forma de contemplação pela PNDP. O Servidor 9 (2024) relata sua participação em diversos congressos de filosofia e a obtenção de afastamento integral para concluir o doutorado. Já o Servidor 13 (2024) destaca a colaboração dos colegas professores para a obtenção da qualificação, ressaltando a importância do apoio mútuo na promoção do desenvolvimento profissional.

Ao analisar as categorias das respostas, observa-se que 7 dos servidores foram contemplados com afastamento para Pós-graduação, 3 receberam apoio financeiro para estudos ou participação em eventos e 3 receberam de forma concomitante auxílio financeiro e afastamento para Pós-Graduação. Esses dados refletem as estratégias adotadas pela instituição para promover o desenvolvimento dos seus servidores, evidenciando a importância de políticas flexíveis e adaptáveis às necessidades individuais. Diante disso, Dutra (2013) reconhece que há uma iniciativa para capacitar os servidores a serem os principais responsáveis por sua própria progressão profissional. Os principais desafios enfrentados pela Administração Pública são estabelecer critérios claros para a promoção e valorização dos servidores.

No contexto da pergunta 6, “Como foi a escolha do tipo de ação de desenvolvimento realizada por você? Você quem escolheu o curso/evento/formação do qual iria participar ou foi uma proposta/sugestão da instituição?”, observou-se que, em sua maioria, a escolha do tipo de ação de desenvolvimento realizada foi feita de forma autônoma pelos próprios servidores. O Servidor 1, por exemplo, relata ter recebido a informação sobre a oportunidade de fazer um mestrado profissional e ingressou junto com outros colegas, indicando uma escolha individual embasada em uma oportunidade identificada. Da mesma forma, o Servidor 7 decidiu cursar o doutorado em educação por iniciativa própria.

Por outro lado, algumas respostas sugerem uma falta de incentivo por parte da instituição na escolha das ações de desenvolvimento. O Servidor 5 menciona não ter sido incentivado pela instituição a cursar pós-graduação, indicando que a decisão foi motivada pela percepção pessoal da necessidade de buscar constante aprimoramento:

Em nenhum momento fui incentivada pela instituição a cursar pós-graduação. No entanto, reconheço a necessidade enquanto docente em buscar constantemente o aprimoramento intelectual para o melhor desenvolvimento das minhas atividades não só em sala de aula, mas também como pesquisadora. (Servidor 5, 2024).

Da mesma forma, o Servidor 9 (2024) destaca que todas as suas escolhas de cursos e eventos na área de Filosofia foram feitas por iniciativa própria, sem indicação da instituição.

É importante ressaltar que, em alguns casos, a ausência de um plano institucional para o desenvolvimento profissional pode influenciar nas escolhas dos servidores. O Servidor 11 (2024) menciona essa falta de um plano local, destacando que as ações partem dos interesses individuais e da expertise dos servidores. Essa observação sugere a necessidade de uma maior articulação institucional para orientar e promover o desenvolvimento profissional de forma mais estratégica e alinhada aos objetivos da instituição. Conforme apontado por Leite et al. (2009), o treinamento não se limita simplesmente a uma atividade pontual; segundo os autores, ele proporciona uma oportunidade para o desenvolvimento e capacitação das pessoas, permitindo que estejam preparadas para acompanhar os processos, ganhar autonomia, assumir desafios, explorar seu potencial pessoal e aprimorar suas habilidades para lidar com flexibilidade e criatividade.

Em resumo, as respostas dos servidores indicam que a escolha do tipo de ação de desenvolvimento foi predominantemente realizada de forma autônoma, com base nos interesses e necessidades individuais, um total de 12 servidores afirmaram que essa opção foi por iniciativa e escolha próprias. No entanto, os resultados também evidenciam a importância de uma maior

articulação institucional e de políticas mais proativas para o estímulo e orientação do desenvolvimento profissional dos servidores, afirmação essa, a qual é ratificada por Cardoso; Moreto e Silva (2011), os quais destacam a importância de identificar os conhecimentos já presentes na instituição e mapear quais áreas de conhecimento são essenciais para executar diferentes tarefas.

DIMENSÃO 3: IMPACTO DA CAPACITAÇÃO/QUALIFICAÇÃO

As respostas da questão 7, “Além do seu aperfeiçoamento profissional, quais outras contribuições você acredita que esta capacitação/qualificação trouxe para a instituição? As atividades do seu setor foram influenciadas após a realização desta capacitação? Houve alguma mudança significativa no funcionamento do seu ambiente organizacional?” espelham uma variedade de contribuições que a qualificação profissional trouxe para a instituição. Dentre os entrevistados, 11 deles mencionaram que as atividades do seu ambiente laboral foram influenciadas após a realização da atividade de capacitação de que participaram. Muitos destacam a ampliação dos conhecimentos e habilidades adquiridos durante o processo de capacitação, o que resulta em uma melhoria na qualidade dos serviços oferecidos. Por exemplo, o Servidor 1 (2024) menciona que já ampliou seus conhecimentos e habilidades, o que o capacita a desempenhar suas atividades profissionais com mais eficácia, tanto dentro do departamento quanto no atendimento ao público externo.

Além disso, a qualificação dos servidores pode impactar diretamente nas atividades do setor e no funcionamento do ambiente organizacional. O Servidor 6 (2024) ressalta que as atividades do seu setor podem ser influenciadas após a realização da capacitação, especialmente considerando que o tema de sua dissertação é relevante para as responsabilidades do departamento. Conforme Marcondes (2008) ressalta, é crucial considerar a motivação dos participantes durante a fase de treinamento, uma vez que este visa sempre à alteração de pensamentos, conceitos e práticas estabelecidas, além de levar em conta o perfil individual de cada participante. Mudanças significativas no funcionamento da instituição podem ocorrer, como a implementação de novos processos ou uma abordagem renovada em relação aos desafios enfrentados:

Além do meu aprimoramento profissional, acredito que esta capacitação/qualificação também trará outras contribuições para a instituição, tais como:
Melhoria da eficiência e produtividade: Aprendizados adquiridos podem levar a práticas mais eficazes e métodos de trabalho mais produtivos.
Fortalecimento da equipe: Compartilhamento de conhecimento e experiências entre colegas pode promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e coeso. (Servidor 6, 2024)

A relação entre a qualificação dos servidores e a qualidade dos serviços oferecidos pela instituição também é evidente em várias respostas. O Servidor 2 (2024) destaca que a qualificação eleva o nível de confiança e motivação dos servidores, além de contribuir para a melhoria da prestação dos serviços. Da mesma forma, o Servidor 8 (2024) acredita que o conhecimento adquirido no mestrado já influenciou positivamente em sua prática docente, resultando em um aumento da qualidade do serviço oferecido pela instituição. Ferreira (2012), destaca a necessidade de harmonizar os objetivos individuais com os da organização, visando motivar os servidores a utilizarem seu talento e criatividade para aprimorar seu desempenho e, por conseguinte, os serviços oferecidos.

Além disso, algumas respostas destacam contribuições específicas para áreas de atuação dentro da instituição. O Servidor 3 menciona que seu mestrado contribuiu para a conscientização da melhoria dos hábitos alimentares entre os discentes:

Acredito que meu mestrado contribuiu, principalmente por ser voltado para a área da educação profissional e tecnológica, e pela pesquisa ter sido desenvolvida com o público da instituição, impactando positivamente nas ações de educação nutricional e contribuindo para a conscientização da melhoria dos hábitos alimentares entre os discentes. Além disso, a partir da experiência exitosa da pesquisa, foi possível dar continuidade em outras atividades de educação nutricional. A educação nutricional não era uma atividade constante na instituição. (Servidor 3, 2024).

O Servidor 13 (2024) relata ter desenvolvido habilidades em eletrônica e programação computacional que estão sendo aplicadas em sala de aula para enriquecer as atividades de ensino.

Em suma, as respostas dos servidores destacam a importância da qualificação profissional não apenas para o desenvolvimento individual, mas também para a instituição como um todo, refletindo em uma melhoria na qualidade dos serviços oferecidos e influenciando diretamente nas atividades do setor e no funcionamento do ambiente organizacional. As autoras Freitas e Pederneiras (2020) em seu artigo intitulado “Qualificação profissional na Administração Pública: Análise da percepção dos Técnicos administrativos do CFP/UFCG, constatam que no Campus de Cajazeiras, na Paraíba, os servidores técnico-administrativos reconhecem a importância da constante atualização diante das demandas profissionais em constante mudança. Portanto, a qualificação é vista por todos como essencial, sendo também um direito, pois é o componente crucial para garantir a qualidade no trabalho. Buscar constantemente soluções para os desafios cotidianos permite oferecer um desempenho mais eficaz e competente.

DIMENSÃO 4: AVALIAÇÃO DA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO

Das 13 respostas fornecidas pelos servidores entrevistados referentes a pergunta 8, “A política de desenvolvimento da instituição satisfaz às perspectivas dos servidores?”, 6 responderam "Sim" e 7 responderam "Não". Essas respostas sinalizam uma diversidade de perspectivas e preocupações em relação à eficácia e abrangência das políticas de desenvolvimento institucional.

Os servidores que responderam "Sim" destacam aspectos positivos da política de desenvolvimento, como a existência de normativos internos que regulam as oportunidades de capacitação e a seleção de servidores para afastamentos ou ressarcimentos. Além disso, alguns servidores expressam satisfação com o apoio recebido durante o processo de qualificação e a percepção de que a política atende às necessidades individuais dos servidores. Segundo Abbad *et al.* (2006), é crucial uma administração que ofereça suporte e encoraje a transferência das habilidades aprendidas pelos servidores no ambiente organizacional, pois isso afeta diretamente o processo de aprendizagem e motivação das pessoas. Contudo, esses mesmos autores (2006) observam que, devido à falta de apoio administrativo e operacional, os servidores capacitados enfrentam dificuldades para aplicar seus conhecimentos, sugerindo que os problemas na performance dos funcionários não estão relacionados à falta de treinamento.

Por outro lado, os servidores que responderam "Não" levantam várias preocupações e críticas em relação à política de desenvolvimento. Algumas das principais preocupações incluem a baixa quantidade de oportunidades de afastamento integral, a falta de parcerias com outras instituições de ensino para destinação de vagas exclusivas para servidores e a limitação orçamentária que afeta a implementação efetiva das políticas de desenvolvimento. Além disso, há relatos de servidores que enfrentam dificuldades para conciliar a capacitação com as atividades laborais e que percebem uma falta de incentivo adequado por parte da instituição. O Servidor 5 revela tal percepção em sua fala:

[...] Um outro fator é o reduzido número de vagas nos editais para afastamento para pós-graduação que não atende a necessidade dos Campi e as vezes não é ofertado vagas anuais. A licença-capacitação que seria um direito nosso a cada cinco anos é utilizado pelo quantitativo muito pequeno dos professores, uma vez que não conseguem afastamento e se torna inviável, até porque os professores que compõem a unidade de lotação do docente já estão tão assoberbados de trabalho que não se disponibilizam a arcar com esse ônus [...] (Servidor 5, 2024).

Um ponto comum entre as respostas é a percepção de que há espaço para melhorias na política de desenvolvimento institucional. Alguns servidores ressaltam a importância de uma maior ampliação

dos benefícios oferecidos e um aumento na disponibilidade de vagas para afastamento para pós-graduação. Outros destacam a necessidade de uma maior proximidade e diálogo entre os servidores e a instituição para garantir que as políticas de desenvolvimento atendam efetivamente às necessidades individuais e coletivas dos servidores. Na visão de Rodrigues *et al.* (2020), para a capacitação estratégica do servidor, é essencial que toda a instituição participe, uma vez que inclui planejamento institucional, financiamento, formação de parcerias, interesse e motivação do servidor, além de sua visão de futuro e senso de responsabilidade para com o país. Servidores capazes de agir, tomar decisões e aprimorar a gestão pública são imprescindíveis para o serviço público brasileiro atualmente.

Em resumo, as respostas dos servidores refletem diferentes perspectivas e preocupações em relação à política de desenvolvimento da instituição, destacando tanto aspectos positivos quanto áreas que precisam de melhorias para garantir uma maior satisfação e eficácia das políticas de capacitação e qualificação. Conforme a afirmação de Pires *et al.* (2005), a gestão de recursos humanos no setor público do Brasil enfrenta dois grandes obstáculos: criar formas eficazes de motivar os funcionários e integrar as práticas de gestão de pessoas com as estratégias organizacionais e as diretrizes governamentais estabelecidas.

DIMENSÃO 5: REFLEXÃO SOBRE A CONTEMPLAÇÃO PELA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO

No que tange a questão 9, “O que você acha que seria diferente caso você não tivesse sido contemplado pela política de desenvolvimento?”, as respostas revelam as consequências diretas que os servidores teriam enfrentado (sob sua perspectiva) caso não tivessem sido contemplados pela política de desenvolvimento da instituição. Muitos destacam que não teriam tido a oportunidade de cursar mestrado e doutorado, o que teria impactado significativamente em seu crescimento profissional e pessoal. A ausência dessa qualificação teria limitado sua capacidade de contribuir efetivamente para a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Outro ponto relevante mencionado pelos servidores é a dificuldade em conciliar trabalho e estudo sem o afastamento oferecido pela política de desenvolvimento. A sobrecarga de trabalho e a falta de tempo para se dedicar aos estudos teriam comprometido não apenas a conclusão dos cursos de pós-graduação, mas também o desenvolvimento da pesquisa e a qualidade do trabalho realizado.

Além disso, alguns servidores ressaltam a importância do suporte financeiro fornecido pela instituição para custear as despesas com os cursos de mestrado e doutorado. Sem esse apoio, muitos

não teriam condições financeiras de arcar com os custos das mensalidades e outras despesas relacionadas à qualificação acadêmica. O depoimento manifestado pelo Servidor 10, evidencia isso:

Sem a política de desenvolvimento não haveria a menor chance de ter participado de mestrado e agora do doutorado. Primeiro pela liberação para que possa me dedicar aos estudos, além disso todo o suporte da instituição quando com informações do dia a dia para que não percamos a relação com o cotidiano do campus, além do incentivo financeiro que possibilita uma grande contribuição para pagamento dos cursos. (Servidor 10, 2024)

Outro aspecto mencionado é a questão do afastamento parcial, que ainda exige que o servidor retorne às atividades laborais após um período de estudo, o que pode comprometer a continuidade e a qualidade da formação acadêmica. Alguns servidores expressam insatisfação com esse modelo, argumentando que ele não permite uma dedicação integral aos estudos e pode prejudicar o desenvolvimento acadêmico e profissional. Na visão de Oliveira Filho (2012), é essencial valorizar o servidor, pois isso impulsiona sua criatividade e habilidades empreendedoras, destacando o compromisso público de sua missão e sua conduta ética.

As respostas destacam a importância da política de desenvolvimento da instituição para sua formação acadêmica, crescimento profissional e contribuição para a instituição. Sem esse suporte, muitos enfrentariam dificuldades significativas em buscar qualificação e desenvolvimento profissional, o que poderia impactar negativamente tanto em suas carreiras quanto na qualidade dos serviços oferecidos pela instituição.

DIMENSÃO 6: INFLUÊNCIA NA PERMANÊNCIA NA CAPACITAÇÃO/QUALIFICAÇÃO

Por fim, na décima e última pergunta do roteiro, “As políticas de desenvolvimentos as quais você teve acesso, tiveram influência na sua permanência no curso/capacitação a qual participou/participa?”, as respostas indicam que as políticas de desenvolvimento tiveram uma influência significativa em sua permanência nos cursos ou capacitações em que participaram. A maioria dos servidores, ou seja, 12 responderam "sim", destacando que sem o apoio oferecido pela instituição, teria sido extremamente difícil continuar os estudos devido a diversos desafios enfrentados. Apenas um servidor, optou por não responder que sim nem não. Em complemento a isso Gonçalves (2016), menciona que os servidores bem capacitados lidam com os desafios do dia a dia em suas instituições oferecendo sugestões e resolvendo problemas de forma eficaz, embora isso possa não ficar totalmente claro para os gestores. O autor destaca também em suas análises que os efeitos diretos e

específicos das atividades de capacitação têm um impacto claro e positivo no comportamento dos servidores em seus cargos.

Muitos servidores enfatizaram a importância do afastamento concedido pela política de desenvolvimento, pois isso lhes permitiu dedicar-se integralmente aos estudos. Além disso, o apoio financeiro foi fundamental para custear as despesas relacionadas ao curso, como mensalidades, materiais didáticos e deslocamentos, especialmente para cursos realizados em outras cidades ou estados. Pode-se perceber tal fato na fala do Servidor 5:

No meu caso como se trata de afastamento para cursar uma pós-graduação – doutorado, que é em outro Estado e em uma universidade presencial, não sei como teria conseguido cursar as disciplinas, conciliar os horários de trabalho, com as disciplinas do doutorado, a carga de leitura das disciplinas também é muito pesada, como também a necessidade de desenvolver atividades nos núcleos ou laboratório de pesquisa da pós-graduação. Um outro fator é a questão financeira, pois os nossos reajustes não acompanham a inflação, a defasagem salarial é significativa e não temos direito e não podemos receber bolsa CAPES. Se deslocar toda semana para outro Estado, arcar com a compra de livros, orçamento para pesquisa de tese, gasto com revisor e etc. Também seria um fator que dificultaria a permanência. (Servidor 5, 2024)

Alguns deles mencionaram que, sem o afastamento oferecido pela política de desenvolvimento, teriam encontrado dificuldades para conciliar as atividades laborais com os estudos, devido à carga horária exigida pelos cursos de pós-graduação. A falta de tempo e o desgaste emocional também foram citados como fatores que poderiam ter comprometido a permanência nos cursos.

No entanto, houve uma resposta que destacou a complexidade da situação, mencionando que mesmo com o acesso às políticas de desenvolvimento, ainda enfrentou desafios significativos, como a necessidade de conciliar múltiplas atividades profissionais e acadêmicas, além das dificuldades impostas pela pandemia de COVID-19.

Em resumo, as respostas dos servidores indicam que as políticas de desenvolvimento tiveram um impacto positivo em sua capacidade de permanecer nos cursos ou capacitações, fornecendo o suporte necessário para superar os desafios e continuar avançando em suas trajetórias acadêmicas e profissionais.

No que tange a análise qualitativa das entrevistas, utilizando o método de análise de conteúdo de Bardin (2011), esta permitiu uma compreensão aprofundada das percepções e experiências dos servidores. Em relação à diversidade de cargos e áreas de formação dos servidores, fica evidente a complexidade e a expertise presente no corpo de servidores do IFCE - Campus Iguatu. A significativa proporção de profissionais altamente qualificados destaca a importância da formação continuada e do apoio institucional para o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este trabalho, acredita-se que foram levantadas conclusões relevantes a respeito da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Entende-se que os resultados deste estudo contribuirão para o avanço das pesquisas na temática.

O objetivo geral do trabalho é compreender a percepção de Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) - Campus Iguatu, quanto à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP).

A pesquisa qualitativa teve como público-alvo 13 servidores da instituição, os quais representam o número total dos que participaram e foram selecionados em editais de seleção para fins de concessões como bolsas de incentivo financeiro e afastamentos para pós-graduação, tendo como base o ano de 2023. Através dos resultados obtidos por meio de entrevista semiestruturada com tais servidores, a pesquisa conseguiu extrair o entendimento e percepções dos entrevistados quanto aos impactos da PNDP, a partir de suas experiências individuais. Sendo assim, averigua-se que os objetivos gerais e específicos foram alcançados.

Analisando o objetivo geral do trabalho, a PNDP foi percebida como um instrumento importante para a qualificação e desenvolvimento dos servidores, mas também suscitou preocupações e críticas em relação à sua eficácia e abrangência. A insuficiente quantidade de vagas para afastamentos integrais, parcerias com outras instituições e limitações orçamentárias, foram algumas das principais preocupações levantadas pelos servidores.

Além do objetivo geral, estabeleceu-se 03 objetivos específicos. O primeiro consistiu em caracterizar o perfil dos servidores participantes. Nessa concepção, realizou-se 4 perguntas iniciais no roteiro de entrevista, visando traçar o perfil dos entrevistados, obtendo dados como: faixa etária, tempo na instituição, gênero e o cargo exercido.

O segundo objetivo teve por finalidade entender o entendimento dos participantes sobre os benefícios da PNDP. As oportunidades de desenvolvimento oferecidas pelo IFCE - Campus Iguatu foram percebidas de maneira mista pelos servidores. Embora reconheçam os benefícios dessas oportunidades, também apontam desafios como a falta de substitutos para afastamentos, insuficiência de oportunidades de capacitação e dificuldades de acesso devido a processos burocráticos.

Quanto ao terceiro, objetivou-se explorar a contribuição da PNDP para a formação de recursos humanos. Neste, os resultados também destacam o impacto positivo da qualificação dos servidores na instituição, refletindo em uma melhoria na qualidade dos serviços oferecidos e influenciando diretamente nas atividades do setor e no funcionamento do ambiente organizacional.

A análise dos resultados obtidos nesta pesquisa sobre a percepção dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) - Campus Iguatu, quanto à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) oferece *insights* importantes sobre a eficácia e os desafios enfrentados na implementação dessa política.

Os resultados apresentados sobre a PNDP por meio das respostas dos entrevistados evidenciam o compromisso do IFCE em promover a valorização e o desenvolvimento de seu corpo docente e técnico-administrativo, visando à eficiência das políticas de pessoal na instituição, bem como apontam suas falhas e possibilidades de melhorias.

Dessa forma, é possível afirmar que o IFCE, por meio de seu Campus Iguatu, desempenha um papel relevante na formação de profissionais qualificados e na promoção do desenvolvimento econômico, social e cultural da região. Com uma equipe dedicada, uma estrutura organizacional sólida e uma variedade de programas educacionais e de extensão, o IFCE continua a ser uma referência no cenário educacional do estado do Ceará, contribuindo de maneira significativa para o progresso da sociedade e o avanço da educação de qualidade.

Em síntese, a regulamentação da Nova PNDP no âmbito do IFCE representa um avanço significativo na valorização e no desenvolvimento dos servidores públicos. Ao definir diretrizes claras e abrangentes, o decreto promove a capacitação, o reconhecimento do mérito, a gestão por competências e o estímulo à inovação, elementos essenciais para uma gestão eficiente e orientada para resultados. Além disso, ao regulamentar licenças e afastamentos para atividades de desenvolvimento, assegura-se a compatibilidade com as necessidades do serviço, garantindo transparência e monitoramento das ações de desenvolvimento.

Pode-se destacar como limitação para a realização da presente pesquisa, a aplicação do roteiro de entrevista com alguns servidores do Campus Iguatu, por não estarem diariamente na organização e outros encontrarem-se ainda em afastamento para Pós-Graduação, residindo até mesmo em estados distintos.

Para futuras pesquisas, sugere-se explorar mais a fundo as razões por trás das diferentes perspectivas dos servidores em relação à política de desenvolvimento, bem como investigar possíveis soluções para os desafios identificados. Além disso, seria interessante realizar estudos comparativos entre

diferentes instituições de ensino para entender melhor as práticas e políticas de desenvolvimento de pessoal em contextos diversos.

Desta maneira, esta pesquisa contribui para uma compreensão mais abrangente da percepção dos servidores sobre a PNNDP e oferece subsídios importantes para o aprimoramento das políticas de desenvolvimento institucional no IFCE - Campus Iguatu e além.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; ZERBINI, T.; SOUZA, D. B. Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.15, n.3, p. 291-298, set-dez. 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/epsic/v15n3/a09v15n3>>. Acesso em: 24 de março de 2023.
- ALMEIDA, L. A. de.; BIANCO, M. F. A Política de Desenvolvimento de competências em uma instituição federal de ensino superior: a visão de ocupantes e não ocupantes de cargo de gestão. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. 2022.
- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, dez. 2006.
- ANDRADE, L. M.; FARENZENA, N. Política educacional para a profissionalização no serviço público: a experiência da UFRGS com a implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoas. **Textura**, v. 25, n. 62, p. 124-148, 2023.
- ARANHA, J.B.T.; SALLES, D.M.R. A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. 2015. Mar del Plata. **Anais**. Mar del Plata, nov. 2015. p. 1 – 13. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136019>. Acesso 15 de agosto de 2023.
- BALASSIANO, M.; SALLES, D. M. R. **Ambiguidades e implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado**. EnANPAD, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BENTIN, P. C. **A criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e sua proposta de ensino superior**. 2014. 124 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2014.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRASIL. **Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909**. Crêa nas capitães dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Diário Oficial - 26/9/1909, Página 6975 (Publicação Original). Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 10 de março de 2024.
- BRASIL. **Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm>. Acesso em: 13 set. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 24 fev. 2006.

BRASIL. **Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília: 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm Acesso em 01 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em 01 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936.** Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. Brasília: 1936. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/1284.htm. Acesso em 01 ago. 2023.

BRASIL. **Lei n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Brasília, DF: 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm. Acesso em: 08 dez. 2023.

BREGALDA, A; TOSTA, H. T; DALMAU, M. B. L. **A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas Instituições Federais de Ensino Brasileiras.** In: XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 2014, Florianópolis – SC. Anais A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2014.

CABRAL, W. A. de M. **Análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) após publicação do Decreto n.º 9.991/19. 2020.**

CABRAL, A. B. M.; GUERRA, R. A. **Capacitação, treinamento, qualificação profissional: uma discussão sempre atual.** Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, 17, Cartagena, Colombia. 30/10 a 02/11/2012. Anais... Disponível em: <<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/cabralan.pdf>>. Acesso em: 24 de abril de 2024.

CABRAL, W. A. de M. **Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) após Publicação do Decreto Nº 9.991/19**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Inovação em Educação e Tecnologias) - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2020

CAMINHA, A. A.; MILAGRES, C. S. F. Política nacional de desenvolvimento de pessoas: experiências das Instituições Federais de Ensino Brasileiras. **Inter-legere**, v. 6, n. 37, c.3181, 2023.

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

CAPES. Catálogo de Teses e Dissertações. Disponível em <<https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>> Acesso em 21 de nov 2023.

CARDOSO, S. P. de Q. C. **Capacitação dos técnicos administrativos com base na gestão de pessoas por competências: o caso do IF Sertão-PE**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/25723>. Acesso em: 30 de abril de 2024.

CARDOSO, V. C.; MORETO, D. da S.; SILVA, L. R. O. **Mapeamento de conhecimentos através de uma abordagem por processos como alternativa para a formulação de programas de capacitação**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Anais... 2001.

CAVALCANTE, P. L. C.; SILVA, M. S. **Reformas do estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios**. Brasília, DF: CEPAL: Rio de Janeiro: Ipea, 2020. 595 p.

CERVERA, J. J. C. **Manual de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales**. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2010.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Disponível em: Minha Biblioteca, (5ª edição). Grupo A, 2021.

DAEHN, C. M.; SELIG, P. M. Impactos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas no Ciclo do Conhecimento nas Instituições Federais de Ensino Superior. **XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, 2021.

DEMARCO, D. J.; BARRETO, R. A. C. M.; DONAZAR, R. C. **Políticas de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores: O Caso da UFRGS**. In: CALVETE, C. DA S; GOSMANN, M. C. (org.). Políticas de Emprego, Trabalho e Previdência. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2014. p. 73-93.

DIAS, R; MATOS, F. **Políticas Públicas, Princípios, Propósitos e Processos**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.

ENAP. **Textos para Discussão no IX Encontro Nacional da Rede de Escolas de Governo**. Mimeo. 2012.

_____. **ENAP 20 anos: caminhos de uma escola de governo**. Brasília: ENAP, 2006.

FARIA, C. A. P. Ideias, Conhecimento e Políticas Públicas Um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, p. 21-30, 2003.

FERREIRA, V. C. P. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

FLEURY, S.; OUVÉNEY, A. M. **Gestão de redes**: a estratégia da regionalização da política de saúde. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2007.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Disponível em: Minha Biblioteca, (3rd edição). Grupo A, 2008.

FREITAS, M. C. R.; PEDERNEIRAS, M. M. Qualificação Profissional na Administração Pública: Análise da Percepção dos Técnicos Administrativos do CFP/UFCG. **ReCaPe**, v. 10, n. 1, p. 150- 166, 2020.

FRY, B. R.; RAADSCHELDERS, J. C. N. **Mastering public administration**: from Max Weber to Dwight Waldo. Washington: CQPress, 2008.

HALAVAS, A. **Prefácio**. In: RECUERO, R.; FRAGOSO, S.; AMARAL, A. Métodos de pesquisa para Internet. Porto Alegre: Sulina, 2011.

GONÇALVES, P. R. **Avaliação de impacto de ações de capacitação na área administrativa de uma instituição federal de ensino superior**. 2016. 87 f. (Dissertação de Mestrado em Gestão em Processos Institucionais). UFRN, Natal, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/22187/1/PedroRodriguesGoncalves_DISSERT.pdf.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ. **Histórico do IFCE**. Disponível em: <<https://ifce.edu.br/institucional/conheca/historico>>. Acesso em: 10 de março de 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ. **Histórico do IFCE**. Disponível em: <<https://ifce.edu.br/aceso-rapido/campi/campi>>. Acesso em: 10 de março de 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ. **Campus Iguatu**. Disponível em: <<https://ifce.edu.br/iguatu>>. Acesso em: 10 de março de 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ. **Resolução nº37, de 15 de junho de 2021.** Aprova a Política de Desenvolvimento de Pessoas do IFCE. Disponível em: < <https://ifce.edu.br/instituto/documentos-institucionais/resolucoes/2021/resolucao-37.pdf>>. Acesso em: 10 de março de 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ, CAMPUS IGUATU. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018.** Outubro, 2013. Disponível em: <https://ifce.edu.br/iguatu/menu/sobre-o-campus-iguatu/pdi_iguatu.pdf>. Acesso em: 10 de março de 2024.

JACOBSEN, A.L.; SOUZA, G. F. S.; VEIGA, M. F. **Incentivo à Qualificação:** benefícios e dificuldades para a gestão de pessoas de uma IFES. XVI Colóquio Internacional de Gestion Universitária – CIGU. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/172606>>. Acesso em: 14 de março de 2024.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-1992). **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 41-48, 1994.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **R. Adm.**, São Paulo, v.43, n.1, p.5-16, 2008.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, 2001.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** Disponível em: Minha Biblioteca, (9th edição). Grupo GEN, 2021.

LEITE, N. P. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas: um desafio na estratégia organizacional.** In: ALBUQUERQUE, L. G. de.; LEITE, N. P. (org.). *Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas.* São Paulo: Atlas, 2009, p. 27-48.

LIMA, C. C. A.; ROWE, D. E. O. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 118-137, 2019.

LIMA, L. S. **Qualificação profissional Stricto Sensu dos Técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba.** Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021.

LOTTA, G. S. **Implementação de Políticas Públicas: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre a atuação dos Burocratas de Nível de Rua no Programa Saúde da Família.** 2010. 295 f. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental**. In: LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. 8. ed. São Paulo: EPU, 2004. cap. 3, p. 25-44.

MAGALHÃES, E. M. de.; OLIVEIRA, A. R. de.; CUNHA, N. R. da S.; LIMA, A. A. T. de F. de C.; CAMPOS, D. C. da S. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.44, n.1, p. 55-86, 2010.

MARCONDES, R. C. **Desenvolvimento de pessoas: do treinamento e desenvolvimento à universidade corporativa**. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (org.). Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

MARTINS, S. Qualificar X Capacitar. In: _____. **Blog Universa Escola de Gestão**. 2011. Disponível em: <<https://uescolagestao.wordpress.com/2011/03/10/qualificar-x-capacitar>>. Acesso em: 01 de maio de 2024.

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

MEDEIROS, C. H.; KAUARK, F.; MANHÃES, F. C. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. – Itabuna-Bahia- 2010.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) - **Pesquisa Social - Teoria, Método e Criatividade**. 26. Ed. Petrópolis, RJ - Vozes, 2007. (Coleção Temas Sociais).

MINAYO, M. C. S. **Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação**. In: O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010. p. 261- 297.

MUNDIM, A. P. F. et al. **Aplicado ao cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional**. **Caderno Gestão e Produção**, São Carlos, São Paulo, USP, v.19, n. 1, p. 1-16, abr. 2002. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/001243991>>. Acesso em: 19 set. 2020

OLIVEIRA FILHO, A. **Política de Gestão de Pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior: uma Análise dos Subsistemas Capacitação e Aperfeiçoamento e Avaliação de Desempenho**. 189. Dissertação de Mestrado em Administração – UFSC, Santa Catarina, Agosto de 2012.

OLIVEIRA, N. M. T. de. et al. **O Plano Anual de Capacitação – PAC dos servidores Técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Amazonas como ferramenta para promoção do desenvolvimento profissional: um estudo realizado com os servidores do campus de Parintins**. Observatório de Lá economia latinoamericana, [S. l.], p. 1-17, 1 jul. 2019.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Editora FGV, 2006.

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

PEREIRA, M. F.; MARQUES, S. M. **A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora**. In: XXVIII EnANPAD, Curitiba, 2004.

PEREIRA, R. M. et al. Funções de confiança na gestão universitária: a dinâmica dos professores-gestores na Universidade Federal de Viçosa. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 1, p. 260-281, 2015. 2023.

PINTO, F. R. **Estratégia e planejamento de RH**. Apostila do Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual do Ceará, 2006.

RODRIGUES, A. C. de A. L.; PETINE, E. T. P. dos S.; RODRIGUES, F. G. Capacitação estratégica com readequação orçamentária para melhoria do serviço público em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 20, n. 1, p. 278-304, jan./mar. 2020.

PINTO, F. **Balanced Scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos**. Lisboa: Edições Silabo, 2009.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf. Acesso em: 01 de maio de 2024.

RAMOS, A. G. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

REIS, R. O. F. L.; VILLARDI, B. Q. Análise do desenvolvimento de carreira dos servidores Técnicos Administrativos em Educação da UFRRJ, sob a ótica da Gestão Estratégica de Pessoas por competências no Setor Público. **Congresso de Administração, Sociedade e Inovação**. Rio de Janeiro, 2018.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2013.

RUA, M. G. **Análise de Políticas Públicas: conceitos básicos**. In: _____; CARVALHO, M. I. V. (Orgs). **O estudo da política: tópicos selecionados**. Brasília: Paralelo 15, cap. 11, p. 231-260, 1998.

SANTOS, L. A.; CARDOSO, R. L. S. Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil—problemas e perspectivas. **VI Congresso Internacional do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento – CLAD**, 2001.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: PANTOJA, M. J.; SIMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SCHMITZ JUNIOR, S.; OLIVEIRA, C. M.; MELO, P. A.; MELLO, S. P. T. Dez Anos de Políticas Públicas de Gestão de Pessoas para as IFES: os impactos para os técnico-administrativos em educação. **XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitária**, 2016.

SILVA, B. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1974.

SILVA, G. S.; SILVA, A. de C. Gestão de Pessoas no Serviço Público: os programas de capacitação de servidores técnico administrativos na Universidade Federal do Tocantins – Campus de Araguaína. **Estudo & Debate**, v. 25, n. 2, p. 41-65, 2018.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. DE A.; SILVA, P. A.; SILVA, M. R. R. Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: *desafios e perspectivas*. **Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 12, n. 2, p. 173–202, 2021.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, ano 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SOUZA, V. L.; MATTOS, I. B.; SARDINHA, R. L.L.L.; ALVES, R.C.S. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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: FGV, 2001.

VIANNA, V. A. **Elaboração de planos de capacitação**. Brasília: ENAP, 2015. 85 p.

VIZEU, F; GONÇALVES, S A. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

YANG, B. **Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture**. **Advances in developing human resources**, v. 5, n. 2, p. 152-162, 2003.

YANOW, D. **How does a policy mean? Interpreting policy and organizational actions**. Washington: Georgetown University Press, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Traduzido por Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Categoria 1: Informações Pessoais e Profissionais

1) Indique sua faixa etária

- Até 29 anos De 30 a 39 anos De 40 a 49 anos De 50 a 59 anos
 Mais de 60 anos Outro

2) Tempo na Instituição

- Até 05 anos 06 a 10 anos 11 a 15 anos
 16 a 20 anos Mais de 20 anos

3) Indique seu gênero

- Feminino Masculino

4) Em qual ocupação profissional principal exerce cargo:

- Docente Técnico-Administrativo

5) Qual o cargo que você ocupa no IFCE - campus Iguatu? E o nível de escolaridade exigido para ocupar esse cargo?

6) Qual a sua área de formação e qual o seu nível de qualificação?

7) Em qual setor da instituição você está lotado atualmente?

Categoria 2: Avaliação das Oportunidades de Desenvolvimento

8) Como você avalia as oportunidades de desenvolvimento destinadas aos servidores oferecidas pelo IFCE – campus Iguatu?

Categoria 3: Contemplação pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)

9) De que maneira você foi contemplado (a) pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da instituição? (Cite qual curso ou evento participou e que tipo de auxílio recebeu – diárias, passagens, inscrição ou apoio financeiro, licença-capacitação, afastamentos, dentre outros)

10) Como foi a escolha do tipo de ação de desenvolvimento realizada por você? Você quem escolheu o curso/evento/formação do qual iria participar ou foi uma proposta/sugestão da instituição?

Categoria 4: Impacto da Capacitação/Qualificação

11) Além do seu aperfeiçoamento profissional, quais outras contribuições você acredita que esta capacitação/qualificação trouxe para a instituição? As atividades do seu setor foram influenciadas após a realização desta capacitação? Houve alguma mudança significativa no funcionamento do seu ambiente organizacional?

Categoria 5: Avaliação da Política de Desenvolvimento

12) A política de desenvolvimento da instituição satisfaz às perspectivas dos servidores? Sim () Não (). Explique por quê.

Categoria 6: Reflexão sobre a Contemplação pela Política de Desenvolvimento

13) O que você acha que seria diferente caso você não tivesse sido contemplado pela política de desenvolvimento?

Categoria 7: Influência na Permanência na Capacitação/Qualificação

14) As políticas de desenvolvimentos as quais você teve acesso, tiveram influência na sua permanência no curso/capacitação a qual participou/participa? Sim () Não (). Explique por quê.

APÊNDICE II

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este é um convite para você participar da pesquisa: “A POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ - CAMPUS IGUATU”, como trabalho final do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, da Universidade Potiguar, da aluna Anna Rosina Araújo Lavor a ser desenvolvida sob a orientação do prof. Dr Walid Abbas El-Aouar.

DA PARTICIPAÇÃO: DA POSSIBILIDADE DE DESISTÊNCIA E ENCERRAMENTO DA PESQUISA

Sua participação é voluntária, o que significa que você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade, inclusive quando não se sentir à vontade na resposta de perguntas de caráter obrigatório.

Nesses casos, o participante da pesquisa poderá enviar, se assim quiser, solicitação da desistência e solicitação de comprovação da mesma para o e-mail annarosina@hotmail.com, ficando a pesquisadora responsável obrigado a enviar ao participante de pesquisa, a resposta de ciência do interesse do participante de pesquisa em retirar seu consentimento. O participante da pesquisa terá acesso às perguntas somente depois que tenha dado o seu consentimento junto a este Termo.

Sua participação no referido estudo será no sentido de ofertar uma entrevista semiestruturada. Serão realizadas perguntas que contribuirão para verificar sua percepção acerca da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

SOBRE O ESTUDO

A pesquisa pretende descrever a percepção de Servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Campus Iguatu, quanto à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Pretende-se que esse conhecimento adquirido contribua com os estudos acadêmicos sobre o tema, aprofundando-o e dando suporte para pesquisas futuras.

GARANTIAS ÉTICAS: DA CONFIDENCIALIDADE DAS INFORMAÇÕES

Todas as informações coletadas serão utilizadas somente pelos pesquisadores a fim de atender aos objetivos da pesquisa e mantidas em absoluto sigilo, assegurando assim sua confidencialidade e privacidade dos que tomarem parte na pesquisa. Os dados poderão ser utilizados durante encontros e debates científicos e publicados, preservando o anonimato dos participantes. Os dados do participante da pesquisa são confidenciais.

DOS BENEFÍCIOS

De início, informa-se que ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício financeiro. Todavia, as implicações provenientes dessa pesquisa serão úteis para o debate acadêmico e sobre políticas públicas sobre o objetivo geral da pesquisa.

DOS RISCOS, DO EVENTUAL DANO E DO RESSARCIMENTO

Os riscos envolvidos na participação desta pesquisa decorrem do eventual desconforto que os participantes poderão sentir ao responder as perguntas mediadas pelo entrevistador com informações pessoais e profissionais. São exemplos de desconfortos possíveis: (I) cansaço ou aborrecimento ao responder o questionário; (II) constrangimento ao responder algum questionamento; (III) receio de ser identificado por outrem; dentre outros.

No entanto, serão estes esclarecidos que poderão se retirar da pesquisa a qualquer momento. Todo o procedimento garantirá sua identidade preservada, bem como a garantia de sigilo de todas as informações prestadas. Todavia, para minimizar tais riscos, os respondentes poderão omitir-se de respostas quanto a algum questionamento feito pelo pesquisador durante as entrevistas.

Os riscos passam a ser ainda potencialmente mitigados e minimizados ao passo que todos os participantes são detentores dos direitos e garantias aqui relatados, quanto aos riscos, danos e ressarcimento, bem como após o período de guarda de 5 (cinco) anos, todos os documentos serão deletados.

No que pese ao risco de vazamento de identificação e dados, característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, em função das limitações das tecnologias utilizadas, deixa-se claro que a autoridade policial será acionada para investigação civil com vistas a mitigar riscos de compartilhamento das informações. De certo, ressalta-se que a garantia do anonimato total da fonte se dará a partir da utilização de códigos para supressão dos dados pessoais dos respondentes, de modo que apenas os envolvidos com a pesquisa tenham acesso ao significado de cada código. Além do mais, os dados da pesquisa não serão expostos ou guardados em ambiente corporativo/laboral.

Esta pesquisa não trará nenhum custo financeiro, e nem remuneração com a sua participação, visto que ela será realizada em seu próprio ambiente de trabalho e durante seu tempo livre. Enfatiza-se que, o participante poderá deixar de participar da pesquisa em qualquer fase, sem nenhuma penalização e sem prejuízo ao sigilo quanto às informações já fornecidas, cabendo a ele apenas comunicar sua decisão aos pesquisadores. Ademais, não obstante o relatado, o pesquisador, e as instituições e demais envolvidas nas diferentes fases da pesquisa, de forma gratuita, se responsabilizam em proporcionar assistência imediata e integral aos participantes da pesquisa no que se refere às complicações e danos decorrentes da pesquisa.

DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA DA UNIVERSIDADE POTIGUAR

O Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UnP é um órgão Colegiado interdisciplinar e independente, possui caráter consultivo, deliberativo e educativo; constituído nos termos da Resolução no 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde – CNS, e criado para defender os interesses dos participantes de pesquisas em sua integridade e dignidade assim como para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Compete ao CEP/UnP analisar todos os protocolos de pesquisa envolvendo seres humanos e material deles advindo, inclusive os multicêntricos, cabendo-lhes a responsabilidade primária pelas decisões sobre os aspectos éticos, científicos e metodológicos, incluindo a pertinência e o alcance socio científico da pesquisa a ser desenvolvida na instituição, de modo a garantir e resguardar a integridade e os direitos dos voluntários participantes das pesquisas. É importante ressaltar que todas as pesquisas

envolvendo seres humanos a serem desenvolvidas – de Iniciação Científica, Estágio, Mestrado, doutorado entre outros -, somente poderão ser iniciadas depois de aprovados pelo CEP/UnP.

DA GARANTIA DE ORIGINALIDADE DA VIA E DÚVIDAS

O participante da pesquisa receberá uma via (não cópia) do documento, assinada pelo participante de pesquisa (ou seu representante legal) e pelo pesquisador, e rubricada em todas as páginas por ambos. Dúvidas a respeito da ética dessa pesquisa poderão ser questionadas a Pesquisadora Anna Rosina Araújo Lavor, pelo telefone (88) 9 8811 4464, ou ao Comitê de Ética em Pesquisa da UnP, no endereço Av. Senador Salgado Filho, 1610 – Lagoa Nova ou pelo telefone: (84) 3215-1219, de segunda a sexta: 7h30 às 11h30 – 13h30 às 17h30.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Após ter sido esclarecido sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados nessa pesquisa, além de conhecer os riscos, desconfortos e benefícios que ela trará para mim e ter ficado ciente de todos os meus direitos, concordo em participar da pesquisa “A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na Percepção de servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Campus Iguatu” e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar. E Declaro que compreendi os objetivos desta pesquisa, como ela será realizada, os riscos e benefícios envolvidos e concordo em participar voluntariamente da pesquisa.

Nome do participante da pesquisa: _____

Assinatura do participante da pesquisa: _____

Nome da coordenadora da pesquisa e pesquisadora: Anna Rosina Araújo Lavor

Assinatura: _____

ISBN 978-655376528-3



9

786553

765283