



PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

JOSEBETH JONES - josebeth.jones@ifrr.edu.br
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RORAIMA
- IFRR

ANA TERESA COLENCI TREVELIN - ana.trevelin@fatec.sp.gov.br
FATEC SÃO CARLOS

VANESSA CRISTHINA GATTO - vanessa.gatto@fatc.sp.gov.br
FATEC GUARATINGUETÁ

MARCELA APARECIDA GUERREIRO MACHADO - marcela.freitas@unesp.br
UNESP GUARATINGUETA

DAVID FERREIRA LOPES SANTOS - david.lopes@unesp.br
UNESP JABOTICABAL

ÁREA: 08. ENGENHARIA DO TRABALHO

SUBÁREA: 8.1 - PROJETO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

RESUMO: A RELAÇÃO ENTRE AS NECESSIDADES EXISTENTES NOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO SISTEMA PÚBLICO E AS AÇÕES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO QUE FACILITEM O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS FUNCIONÁRIOS PARA O ALCANCE DAS EXPECTATIVAS DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS E DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA É UM DESAFIO TEÓRICO-EMPÍRICO, ESPECIALMENTE QUANDO SE ENVOLVE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS NOVOS. ESTE ARTIGO FOI ELABORADO COM O OBJETIVO DE DESENVOLVER UMA PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO PARA FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS EM ESTÁGIO PROBATÓRIO NA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA. PARA TANTO, UTILIZOU-SE UM ESTUDO DE CASO ÚNICO QUE PERMITIU APROFUNDAR AS RELAÇÕES DOS TEMAS ENVOLVIDOS E PROPOR UM PROGRAMA SEQUENCIAL DE CAPACITAÇÃO PARA NOVOS FUNCIONÁRIOS. PRETENDE-SE QUE ESTA PROPOSTA CONTRIBUA NA MAIOR EFICIÊNCIA, SEGURANÇA E TRANSPARÊNCIA NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS. OS RESULTADOS SUGEREM QUE ESTA PROPOSTA ASSOCIADA À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ALIADAS ÀS POLÍTICAS DE MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL PODEM CONTRIBUIR COM O AUMENTO DA SATISFAÇÃO DOS NOVOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS, NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS HABILIDADES AUMENTO NO DESEMPENHO DA INSTITUIÇÃO PÚBLICA.

PALAVRAS-CHAVES: SERVIÇO PÚBLICO; GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS;
GESTÃO DE COMPETÊNCIAS; CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL; ESTÁGIO PROBATÓRIO

KEYWORDS: PUBLIC SERVICE; HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; SKILLS MANAGEMENT;
PROFESSIONAL TRAINING; PROBATIONAL INTERNSHIP

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de competências geradoras de maior eficiência, diligência, segurança e transparência é um dos desafios empíricos às organizações da Administração Pública direta e indireta, incluindo autarquias (MENDES; MEDEIROS; COSTA, 2020; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2024). Esse tema é relevante, especialmente para o contexto brasileiro, que segundo dados mais recentes do IPEA (2024), o país tinha 10,83 milhões de funcionários públicos federais, estaduais ou municipais em 2021.

Monteiro Neto e Severian (2023) compararam a representatividade dos funcionários públicos brasileiros no total da mão-de-obra ocupada com à média da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e verificaram que a participação de 12% dos funcionários públicos no Brasil é inferior à média da OCDE (19%), ainda que a amplitude desta seja elevada (8% para casos como Japão e Coreia do Sul e 33% para Noruega), considerando o ano de 2015 como referência.

No entanto, a qualidade dos serviços públicos no Brasil é um tema controverso e evidências empíricas e pesquisas de mercado sinalizam para necessidades de melhorias, especialmente, em relação à gestão do desempenho e das competências dos funcionários públicos (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2024). Em paralelo, estudos têm evidenciado em diferentes contextos que a satisfação dos funcionários públicos é baixa comparada com a média, sinalizando que melhorias ou novas propostas de treinamento e desenvolvimento das competências dos funcionários públicos seria uma das estratégias fundamentais para mudança desse quadro, incluindo suporte técnico (BASSAN; BATTISTELLA, 2023; MONTEZANO; PETRY, 2020).

Mendes, Medeiros e Costa (2023) afirmam que a gestão por competências não se resume apenas ao eixo capacitação para a autora a a capacitação é uma etapa considerada relevante considerando a complexidade de se operacionalizar as práticas de gestão de pessoas, bem como de suas respectivas políticas e sistemas de regulamentos internos.

Para que a Administração Pública possa garantir esse suporte técnico, faz-se necessária a adoção de rotinas de gestão de pessoas, conceituadas por Lado e Wilson (1994) como um mix de tarefas e técnicas distintas, mesmo que inter-relacionadas, que têm como alvo despertar, fortalecer e conservar o capital humano de uma organização.

Da Silva e Midlej (2023) afirmam que a gestão e a capacitação de pessoas no setor público nos últimos anos, tiveram sob um novo olhar por meio das propostas de reformas na administração pública. Para os autores o Decreto nº 9.901/2019 que trata sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) redefine as diretrizes para o aprimoramento da gestão de pessoas.

Jerimias Jr et al (2023) em seu estudo, analisam a PNDP, afirmando que o Decreto busca consolidar o desenvolvimento permanente dos funcionários públicos considerando as competências individuais, os objetivos das instituições e o modelo de gestão de competências desenhados por elas.

A primeira etapa da vida profissional do funcionário público, é o estágio probatório. Trata-se de um lapso temporal composto por avaliações, adequações, além de capacitações voltadas às funções a serem direcionadas ao funcionário recém-aprovado e admitido no serviço público (MODESTO, 2019).

Nesse sentido, Sampaio (2011) enfatiza que esse tipo de estágio é um momento em que o funcionário público é avaliado e verificada sua competência e habilidade em desenvolver suas atividades relacionadas ao cargo, bem como sua assiduidade, eficiência, proatividade, disciplina, compromisso e responsabilidade. O autor esclarece ainda que o artigo 20 da Lei 8.112/90 estabelecia o estágio probatório por um período de dois anos, entretanto ele foi alterado pelo art. 41 da Constituição Federal, passando esse período para três anos, a contar de 5 de outubro de 1998, data da Emenda Constitucional n.º 19, de 1998.

Desse modo, investir no treinamento dos novos funcionários é fundamental, para que se tornem aptos a ocupar uma função pública, desempenhando suas atribuições de modo mais eficiente.

Essa necessidade, somada à crescente exigência da população em desenvolver outra relação com o serviço público, não aceitando qualquer tipo de atendimento por parte dos funcionários e requerendo serviços de qualidade personalizados, ágeis e eficientes (SILVA; MELLO, 2013; MONTEZANO; PETRY, 2020), faz com que surja a pergunta que motiva essa pesquisa: Como deve ser a proposta de capacitação voltada para funcionários públicos em estágio probatório?

Em decorrência da motivação para essa pergunta e considerando a amplitude e heterogeneidade de organizações vinculadas à Administração Pública no Brasil, verificou-se que a proposição de um estudo de caso seria relevante em função da oportunidade de maior interação pesquisadores-objeto de estudo e das condições para explorar o tema com maior profundidade. Portanto, o objetivo desta pesquisa é desenvolver uma proposta de capacitação

para funcionários públicos em estágio probatório na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

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

Dos Santos (2023) afirma que a partir da década de 1990 houve uma constatação do movimento de mudanças na gestão de pessoas. Para a autora, o que chama a atenção é o contorno gerencial orientado em resultados e competências.

As ações de gestão de recursos humanos têm como função obter, manter e aprimorar habilidades para que sejam diferenciais nas organizações.

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

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

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

Dos Santos (2023) sugere que a gestão de pessoas no setor público está sendo influenciada por mudanças estruturais decorrentes da transformação da administração pública.

Para a autora, essas mudanças estão levando as políticas gerenciais na área de gestão de pessoas do setor público a se inspirarem na lógica empresarial que por essa perspectiva enfatiza uma abordagem mais orientada para o mercado, ou seja, eficiência e uma maior ênfase em métricas de desempenho, competitividade, flexibilidade e, às vezes, na adoção de práticas comuns no setor privado.

Park (2010) e Commom (2012) desenvolveram suas pesquisas com a abordagem a gestão de recursos humanos com uma temática voltada à valorização das ações de treinamento do funcionário, visando à satisfação deste e à promoção do conhecimento.

Fowles (2014), Park (2010) e Pérez; Guzmán; Cruz (2014) em suas análises destacam o estudo da eficiência do serviço público por meio do aprimoramento da gestão e dos recursos humanos mediante o treinamento e o desenvolvimento da mão de obra, bem como o emprego de políticas que visem à motivação dos funcionários.

Em um contexto em que a dinâmica socioeconômica está em constante mudanças é essencial que os funcionários públicos estejam adequadamente preparados para enfrentar os desafios emergentes (MONTEZANO; PETRY, 2020). O treinamento e o desenvolvimento surgem como ferramentas-chave para promover a capacitação técnica e comportamental dos funcionários, garantindo que estejam atualizados com as melhores práticas, tecnologias e políticas públicas.

Noe (2015) conceitua treinamento como o empenho programado de uma organização para proporcionar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamento ligados ao trabalho, visando aplicá-los às atividades do dia a dia.

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

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

Marras (2009) enumera pontos positivos decorrentes das práticas de treinamento e desenvolvimento, uma vez que se trata de um agregado de meios e técnicas destinados a possibilitar vantagens às pessoas: evidenciam as necessidades principais de capacitação de pessoal; concentram-se nas habilidades dos funcionários; desenvolvem o aperfeiçoamento dos aspectos psicológicos e sociais do trabalho; promovem a valorização pessoal e melhoria do ambiente institucional.

Mas, para que estas ações de treinamento e desenvolvimento sejam tomadas, é necessário que as organizações observem suas carências relacionadas ao atingimento das

competências setoriais por parte dos funcionários. Considerando que as ações de treinamento e desenvolvimento da mão de obra estão englobadas em um complexo conjunto de regras organizacionais.

Proporcionar meios de capacitação aos funcionários é um caminho trilhado por gestores públicos quando se quer possibilitar o sucesso da organização. Isso se dá pelo fato de haver grande necessidade de adaptação dos funcionários às exigências crescentes dos padrões sociais de qualidade cada vez mais refinados (DIAS; GUIMARÃES, 2016).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que é empregada em uma realidade prática, ou seja, no âmbito do Instituto Federal de Roraima, e, segundo Campanário, Junior e Ruiz (2012), tem-se um estudo aplicado quando é baseado em uma noção pressuposta prévia, porém com o desejo de modificar o que ocorre na atualidade.

Neste caso, tem-se o intuito de adquirir conhecimentos que possibilitarão desenvolver uma proposta de capacitação para funcionários em estágio probatório na Rede Federal, visando a uma melhor inserção profissional.

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

3.1 Unidade de análise da pesquisa

O IFRR conta hoje com 5 campi, além da Reitoria, e com 291 funcionários docentes e 390 funcionários técnico-administrativos ativos.

A aplicação do questionário foi destinada apenas aos funcionários estáveis do Campus Novo Paraíso (20 docentes e 27 técnicos administrativos estáveis) e funcionários estáveis da Reitoria (17 docentes e 104 técnicos administrativos estáveis). Entretanto, dos 168 funcionários estáveis da Reitoria e Campus Novo Paraíso 109 se encontravam nestas unidades e puderam participar da pesquisa.

Esses funcionários, com base em suas vivências no âmbito do serviço público, puderam contribuir para a composição do modelo do curso de capacitação com a sugestão de temas, métodos, carga horária e outros quesitos imprescindíveis.

Foram escolhidas essas duas unidades devido ao interesse em analisar dados de uma unidade localizada na zona urbana e de outra na zona rural, no caso a de Novo Paraíso. Os dados servirão de parâmetro para serem empregados nas demais unidades, considerando que todas são regidas pelos mesmos dispositivos legais.

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

Já a CDS foi selecionada por ser o setor responsável pela capacitação do funcionário, deste modo, tendo muito a contribuir com a proposta desta pesquisa, além de ser composta por servidoras técnico-administrativas estáveis.

3.2 Instrumento de pesquisa

As investigações para a etapa de construção da proposta de treinamento foram feitas por meio de pesquisas em legislações, artigos científicos divulgados no meio eletrônico, bem como de pesquisas de cursos de igual teor ao proposto neste projeto que tenham sido oferecidos em outros institutos federais. Outra forma de coleta de informações ocorreu por meio de consulta aos funcionários estáveis do IFRR, mais especificamente da Reitoria e do Campus Novo Paraíso.

O questionário, continha perguntas abertas e fechadas, utilizando a escala Likert de 1 a 5, em que o nível 1 representa um tema sem importância e nível 5 extremamente importante.

Este instrumento permitiu a coleta de informações a respeito do nível de importância que cada tema apresentado tem na composição da proposta do curso de capacitação, o questionário continha ainda uma opção para que sejam indicados outros assuntos relevantes ou observações que os funcionários julguem necessários.

O questionário foi elaborado por intermédio de pesquisa científica, vivência da própria pesquisadora, a qual trabalhou por cerca de três anos no setor responsável pela capacitação do servidor do IFRR, nos temas contidos em cursos de capacitação de igual teor ao proposto nesta pesquisa, utilizados em outros IFs.

O questionário passou por uma etapa prévia de testagem realizada na Pró-reitoria de Pesquisa – Propesq e na Coordenação de Desenvolvimento do Servidor – CDS.

O total de funcionários docentes e técnico-administrativos da Reitoria e Campus Novo Paraíso que tiveram disponibilidade em participar da pesquisa foi de 109 funcionários. Além

disso, foram feitas consultas a 27 Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia na busca de informações necessárias ao atingimento do objetivo principal deste trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O levantamento e análise de normativas proporciona o embasamento legal para a construção da proposta de capacitação voltada para funcionários públicos em estágio probatório na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. O Quadro 1 apresenta as normatizações pertinentes ao funcionário público, voltadas às necessidades de capacitação.

QUADRO 1 – Normatizações

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

Fonte: Dados da pesquisa

As normativas além de apoiar a realização de atividades voltadas à acolhida e desenvolvimento das habilidades profissionais de novos funcionários, também fornecem diretrizes a serem seguidas pela gestão de recursos humanos, no intuito de estimular o desenvolvimento do funcionário público para que este preste um serviço de forma eficiente, eficaz e efetivo à sociedade.

Após o levantamento das normativas foi feito um estudo dos modelos de cursos de iniciação ao funcionário público de outros institutos federais. Os IFs que possuem cursos ou eventos de capacitação apreciados neste estudo têm cargas horárias variadas, entre 2 horas (neste caso, apenas uma palestra) e 266 horas de curso com diversos temas abordados. A carga horária média dos cursos ficou em torno de 90h10min.

Foi verificado ainda que nenhuma das instituições que desenvolvem o curso ou evento de capacitação os elaboram por meio de dados coletados em questionário prévio, não

identificando as possíveis necessidades de capacitação existentes para, posteriormente, prosseguir com a análise dessas necessidades e estruturar um curso de iniciação.

Ao analisar os dados apresentados pelos IFs que contribuíram para a pesquisa, percebe-se que apenas seis deles possuem um evento ou curso de capacitação que tem como público-alvo os funcionários em estágio probatório. Esse fato denota, de certa forma, que há poucas práticas realizadas na Rede Federal nesse sentido.

Diversos são os motivos para que essas instituições não cumpram as orientações legais quanto à promoção desses cursos de capacitação, sendo alguns dos motivos, conforme relatado por alguns institutos, o reduzido recurso destinado à capacitação e as mudanças de gestão que, porventura, tendem a gerar a descontinuação de atividades outrora idealizadas.

Outra ferramenta que também contribuiu fortemente para a obtenção das necessidades de capacitação destinadas aos novos funcionários e, conseqüentemente, para sua possível inclusão no curso proposto foi o questionário.

Os temas contidos no questionário, que foram agrupados conforme as etapas da proposta de capacitação: relações interpessoais e bem-estar; apresentação da instituição; legislação e rotinas administrativas; benefícios e carreira; e conhecimento sistêmico.

A análise dos questionários permitiu observar a importância dada pelos participantes aos temas apresentados em cada item. A consolidação das informações obtidas por meio do questionário permitiu a exclusão dos temas menos relevantes e a inclusão dos mais relevantes na proposta do curso de capacitação.

4.1 Proposta de Capacitação

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

O Quadro 2 apresenta as etapas, conteúdos e carga horária de cada módulo da proposta.

QUADRO 2 – Proposta de Capacitação

Etapas	Conteúdo	Carga Horária
MÓDULO I - FORMAÇÃO EM SERVIÇO E INTEGRAÇÃO DO	Acompanhamento da ambientação do novo funcionário às novas atividades e rotinas; apresentação da unidade, dos funcionários, dos recursos e das demais informações necessárias, sob a orientação de um tutor. Esse tutor deverá ser o chefe imediato do recém-ingresso. Esta	16h

NOVO FUNCIONÁRIO PÚBLICO	etapa deve ser desenvolvida em dois dias e não consta de avaliação, apenas de um relatório. O relatório deverá ser assinado pelo próprio funcionário e seu chefe, e anexado na plataforma Moodle.	
MÓDULO II – APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	1. Conhecendo a unidade do IFRR que passa a integrar, os cursos ofertados, o número de alunos e funcionários, e os projetos de pesquisa e extensão; 2. Aspectos históricos e institucionais do IFRR; 3. Estrutura organizacional dos campi e da Reitoria (diretorias e pró-reitorias); 4. Estrutura e funcionamento da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e de suas coordenações. Objetivo: apresentar a história do IFRR, sua estrutura e funcionamento. Deverá ser executado imediatamente após a etapa de “Formação em Serviço e Integração do Novo Funcionário” Avaliação: destinada a mensurar os conhecimentos adquiridos pelos funcionários sobre os temas apresentados ao longo do módulo. Encerramento do módulo: encerra-se somente após o funcionário realizar a avaliação de reação.	14h
MÓDULO III – LEGISLAÇÃO E ROTINAS ADMINISTRATIVAS	1. Conhecendo os principais procedimentos e fluxos internos; 2. Noções de Redação Oficial; 3. Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011; 4. Noções de Orçamento Público e Licitações; 5. Noções de Gestão e Fiscalização de Contratos e Processos; 6. Apresentação das legislações internas: Resolução Interna n.º 036/2011-CONSUP (Remoção). Objetivo: apresentar legislações pertinentes à vida profissional e às rotinas administrativas no serviço público. O módulo deverá ser executado imediatamente após o encerramento do Módulo I Avaliação: destinada a mensurar os conhecimentos adquiridos pelos funcionários sobre os temas apresentados ao longo do módulo. Encerramento do módulo: encerra-se somente após o funcionário realizar a avaliação de reação	40h
MÓDULO IV – BENEFÍCIOS E CARREIRA	1. Auxílios (alimentação, transporte, natalidade e creche); 2. Direito, deveres e Plano de Carreira Docente; 3. Direito, Deveres e Plano de Carreira dos Técnicos. Administrativos: Progressões e Incentivos; 4. Benefícios e Carreira: Lei n.º 11.091/2005, 12772/2012 e Lei n.º 8.112/1990 (Regime Jurídico Único). Objetivo: apresentar ao novo funcionário legislações que regem a vida profissional na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, seus direitos e deveres. Avaliação: destinada a mensurar os conhecimentos adquiridos pelos funcionários sobre os temas apresentados ao longo do módulo. Encerramento do módulo: encerra-se somente após o funcionário realizar a avaliação de reação	34h
MÓDULO V – CONHECIMENTO SISTEMICO	1. Orientação sobre o SUAP e o SIGAC; 2. Aspectos pedagógicos (Q-Acadêmico, Encontro Pedagógico etc.) – Para docentes; 3. Estudo sobre o MEC, síntese do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Estatuto, Regimento Interno e Geral, Missão, Valores, Visão e Objetivos do IFRR. 28h Objetivo: apresentar os principais sistemas utilizados no IFRR, bem como proporcionar conhecimento sistêmico da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Avaliação: destinada a mensurar os conhecimentos adquiridos pelos funcionários sobre os temas apresentados ao longo do módulo. Encerramento do módulo: encerra-se somente após o funcionário realizar a avaliação de reação.	28h

Fonte: Os autores

É imprescindível apoiar ações de formação inicial do novo quadro de pessoal do IFRR, como o Programa de Iniciação ao Serviço Público na Rede Federal de Educação

Profissional, Científica e Tecnológica, haja vista a possibilidade de contato mais aprofundado com os conteúdos relevantes sobre a instituição e seu funcionamento, auxiliando na formação de bases consistentes de conhecimento para a atuação dos novos funcionários.

O primeiro módulo do curso, “Formação em serviço e integração do novo servidor”, será realizado de forma presencial na unidade de lotação do funcionário, sob a supervisão de um tutor. Os Módulos de II a V serão desenvolvidos a distância, por meio da plataforma Moodle, e o Módulo VI, o último, ocorrerá de forma presencial.

No decorrer do programa, serão realizadas cinco avaliações formativas e uma avaliação somativa, que são avaliações realizadas no final de cada etapa de aprendizagem (ABBAD, et al., 2006). Cada avaliação somativa acontecerá no final dos módulos II, III, IV, V e VI, e a avaliação formativa acontecerá no módulo VI.

A Figura 1 apresenta os indicadores e os instrumentos de avaliação das ações presenciais e à distância.

FIGURA 1 – Indicadores e Instrumentos de avaliação

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

Fonte: Abbad (2006)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Conforme Montezao e Petry (2020) e Bassan e Battistella (2023) a implantação da gestão de pessoas por competências no setor público tem um tempo de maturação para o desenvolvimento e efetiva implantação do momento que iniciam alguma ação.

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

Souto e Leal (2020) afirmam que não se pode desconsiderar as dificuldades encontradas no momento de implantação de modelos de gestão em organizações públicas, em especial quando se trata das IFES por fazerem parte de um sistema maior de organizações que têm que seguir determinadas normas legais, principalmente por sua essência na Administração Pública.

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

Uma das ações empregadas pelo setor de gestão de pessoas e que mais teve atenção neste estudo é a referente à capacitação do funcionário como ferramenta de motivação e crescimento profissional.

O objetivo desta pesquisa foi alcançado a partir do estudo de legislações pertinentes ao funcionário público e voltadas às necessidades de capacitação para funcionários técnico-administrativos e docentes em estágio probatório na Rede Federal, análise de programas de capacitação existentes em outros Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, bem como, a apreciação dos questionários respondidos pelos funcionários lotados na Reitoria e no Campus Novo Paraíso do IFRR.

Esta pesquisa destaca a contribuição científica e a importância do treinamento e desenvolvimento nas instituições públicas, destacando a escassez de recursos. A construção da proposta de capacitação destinada a funcionários recém-empossados na Rede Federal encoraja novas pesquisas a cerca deste tema e permite uma contribuição aplicada no caso de implementação de proposta similar em outras instituições públicas.

A pesquisa possibilitou uma análise da situação dos funcionários públicos durante o período probatório e os demais processos de recursos humanos, principalmente, como a seleção, que no caso é mediante concurso público e que não abrange a todos os

conhecimentos técnicos necessários para o exercício da função, assim como a avaliação de desempenho, que não consegue mensurar os conhecimentos específicos do cargo durante o período do estágio probatório.

Esta proposta de capacitação poderá ser adotada em outras instituições, entretanto, deve-se considerar sempre o contexto regional no qual a instituição está inserida, devendo em alguns casos haver modificações.

Ressalta-se que esta pesquisa por ser um estudo de caso não permite generalizações, por isso sugere-se a implementação em outras instituições públicas como novas pesquisas.

Sugere-se para trabalhos futuros a proposta de treinamento com a participação dos funcionários recém-empenhados no curso de capacitação seja vinculada a sua avaliação de desempenho do estágio probatório.

6. REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 289-321

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 10015: gestão da qualidade – diretrizes para treinamento**. Rio de Janeiro, 2001.

BAILEY, T. **Discretionary effort and the organization of work**: employee participation and work reform since Hawthorne. Working Paper. New York: Columbia University, 1993.

BASSAN, F. V.; BATTISTELLA, L. F. Análise bibliométrica da produção científica sobre gestão por competências na Administração Pública. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 15, p. 20-47, 2023.

BRASIL. **Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 fev. 2006.

BRASIL. **Decreto n.º 5825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

BRASIL. **Lei n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do plano de cargos de magistério federal. Disponível em: . Acesso em: 18 de jun. 2017

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

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

DA SILVA, G. S.; MIDDLEJ, S. A. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas como instrumento de gestão. In. **ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA DO CAMPO DE PÚBLICAS**, 5, 2023. Anais... Belo Horizonte, **Enepcp**, 2023, 1-12.

DIAS, D. M.; GUIMARÃES, M. G. V. Avaliação da capacitação profissional na prefeitura de Manaus. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 42-59, 2016.

DOS SANTOS, V. J. F. **Gerencialismo e a gestão de pessoas na administração pública federal: caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**. João Pessoa: UFPB. 112 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

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

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

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

IPEA. O Altas do Estado Brasileiro 2024. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>. Acesso em 04 mai 2024.

JEREMIAS JUNIOR, J.; WISSMANN, A. D. M., MORAES, J. P., & ANDRADE, A. G. M.. Reflexões sobre carreira, competências e dimensionamento para a Administração Pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, 74(1), 287-304, 2023.

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

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

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

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

MENDES, S. R.; MEDEIROS, M. F. M.; COSTA, M. T. P. A percepção do professor-gestor sobre capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais na UFRN. **Reunir - Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 13, n. 5, p. 98-109, 2023.

MODESTO, P. Estágio probatório: questões controversas. **Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura**. São Paulo, v. 3, n. 10, p. 351-383, 2019.

MONTEIRO NETO, A.; SEVERIAN, D. Emprego público no Brasil: bases atuais da coesão federativa e do desenvolvimento territorial – da constituição federal de 1988 ao presente. In: LOPEZ, F. G.; CARDOSO JUNIOR, J. C. (Org.). **Trajetórias da burocracia na nova república: heterogeneidades, desigualdades e perspectivas**. Brasília: IPEA, 2023, cap. 2, 65-93.

MONTEZANO, L; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 47-66, 2020.

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

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

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

SAMPAIO, K. R. Estágio probatório: a teleologia de suas disposições legais quanto ao prazo, direitos e deveres. **Faculdade Cearense em Revista**, Fortaleza, v. 4, n. 1, p. 1-22, 2011.

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

SOUTO, C. A. O; LEAL, A. P. Mapeamento de competências em uma IFES: proposta de metodologia participativa por meio de um estudo piloto com os administradores da FURG. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 44, online, 2020. Anais... Maringá: EnANPAD, 2020, 1-16.

VASCONCELOS, A. W.; VASCONCELOS, F. R. S. Desempenho na gestão de ensino superior com foco no princípio da eficiência. In: KOCHHANN, A. (Org.). **Rumo ao futuro da Educação: tendências e desafios**. Campina Grande: Licuri, 2024, p. 86-98.

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