

# Capacitação De Servidores Públicos: O Processo Adotado Em Um Instituto Federal De Educação

Mayuma Martins Santana Viana

Débora Vargas Ferreira Costa

---

## **Resumo:**

*O presente estudo tem como objetivo relatar como ocorre o processo de planejamento e execução das ações de capacitação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia à luz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Para tanto, foi realizada uma análise em documentos institucionais, como também entrevista semiestruturada com a Diretoria de Gestão de Pessoas da instituição em questão. Trata-se de pesquisa qualitativa, de natureza aplicada com análise de conteúdos realizada com base nos pressupostos de Bardin. Os resultados alcançados mostram que mesmo com dificuldades, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia tem ações para capacitação de servidores que possibilitam a melhoria nos índices de qualificação dos servidores. Ao final, foi possível considerar que a instituição precisa reformular sua Política de Capacitação de servidores para atender à legislação vigente, bem como às necessidades de sua realidade organizacional.*

**Palavras-chave:** *Capacitação de Servidores Públicos; Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal; Institutos Federais de Educação; Administração Pública.*

---

Date of Submission: 01-10-2024

Date of Acceptance: 10-10-2024

---

## **I. Introdução**

A evolução das relações no ambiente de trabalho originou uma transição significativa na área de administração, onde a Administração de Recursos Humanos dá espaço à Gestão Estratégica de Pessoas, alterando o foco do controle de processos administrativos para o fomento da conexão entre as pessoas e os objetivos organizacionais (Bandeira, et al., 2017).

O conceito de gestão estratégica concerne a uma gestão atenta aos objetivos e metas da instituição e ao desempenho e as maneiras de atuação de seus membros para alcançá-los. Ou seja, enfocando-se a caracterização de resultados previstos, o planejamento e o acompanhamento das ações para sua consecução (Schikmann, 2010).

A necessidade de um planejamento estratégico de pessoas na Administração Pública Federal surge mediante a constante evolução da sociedade, bem como das organizações em busca da inovação de processos que contribuam para uma melhor gestão dos recursos públicos, melhoria na qualidade de vida no trabalho dos servidores e avanço na prestação dos serviços à população.

Logo, a capacitação de servidores públicos visando garantir mão de obra qualificada para atender aos objetivos de uma instituição pública, é ação primordial para que os serviços prestados à sociedade sejam eficientes.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, os objetivos estratégicos relacionados à capacitação dos servidores estão expressos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI é um documento norteador da instituição, elaborado quadrienalmente, onde são apresentados os objetivos e as metas institucionais de forma estratégica, ou seja, objetivos norteadores do funcionamento de toda a instituição.

Dentre as políticas de gestão propostas no PDI 2023-2027 do IFRO, na dimensão de políticas para o desenvolvimento institucional da área de Gestão de Pessoas, evidencia-se um plano de capacitação dividido em duas vertentes principais, sendo elas as ações de capacitação de curta duração e ações de qualificação (IFRO, PDI, 2023).

No âmbito da Educação pública no Brasil, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) são organizados mediante uma estrutura multicampi, física e administrativamente descentralizada, tendo como órgão executivo uma Reitoria a frente da Direção Superior composta pelo Reitor e cinco Pró-Reitores, que atuam nos campi pertencentes à cada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia são dirigidos por um Diretor-Geral (Brasil, 2008).

No Brasil existem 38 Institutos Federais até dezembro de 2023, de acordo com o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – CONIF, distribuídos em todos os estados do país, 7 dos quais funcionam na região norte do Brasil, dentre eles o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO (CONIF, 2023). O IFRO funciona mediante uma estrutura

organizacional e administrativa composta por 1 (uma) Reitoria, 1 (um) Campus Avançado, 9 (nove) campi, e 71 (setenta e um) Polos de Educação a Distância em parcerias com outros órgãos públicos.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO é uma instituição vinculada ao Ministério da Educação - MEC, uma autarquia de natureza jurídica, que possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. No tocante à incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão da instituição e dos cursos de educação superior, o IFRO é equiparado às universidades federais (IFRO, PDI, 2018).

Na condição de uma autarquia federal vinculada ao MEC, o IFRO, está subordinado a uma série de legislações e orientações que regulamentam sua atuação. Assim, quanto à capacitação de seus servidores, deve observar as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP.

Nessa perspectiva, este estudo tem como objetivo relatar como ocorre o processo de planejamento e execução das ações de capacitação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.

Diante do exposto, esta seção introdutória apresentou a contextualização e o problema de pesquisa. Nas próximas seções serão apresentadas a base teórica elaborada para realização da pesquisa empírica, os aspectos metodológicos, a análise e discussão dos resultados e suas considerações finais.

## **II. Fundamentação Teórica**

Os órgãos inerentes à administração pública visam o desenvolvimento de um planejamento estratégico de pessoas engajado com os objetivos da instituição pública, através de objetivos, métricas e indicadores claramente definidos (Bispo; Mendes, 2021).

As mudanças tais como as decorrentes da globalização, da instabilidade da economia e da sociedade exigem uma nova forma de gestão de organizações de autarquias como as instituições públicas de educação através do desenvolvimento de competências adequadas à complexidade deste contexto organizacional (Villard; Salles, 2017).

No Brasil, tais mudanças na administração pública foram pautadas pelo processo das reformas administrativas do Estado, dando espaço à administração gerencial, conhecida como Nova Administração Pública (Bresser Pereira, 1996) que, em busca do aumento da eficiência econômica do Estado, implementou o uso de ferramentas de gestão advindas do setor privado, (Matias-Pereira, 2008) e teve como marco referencial desenvolver nos servidores públicos o compromisso com a estruturação de uma organização atenta às demandas da sociedade, em busca de uma prestação de serviços públicos realizados com maior eficiência, eficácia e efetividade (Matias-Pereira, 2020).

Assim, cabe salientar que a gestão de pessoas no setor público não deve ser entendida apenas como uma área, mas sim como um processo e que todos os processos de uma organização acontecem mediante as ações de pessoas (Bergue, 2019). O processo de gestão de pessoas da contemporaneidade baseia-se em uma tríade estratégica: gestão por competências; democratização das relações de trabalho buscando ambientes adequados à inovação; e, a capacitação acentuada das equipes, abrangendo a aplicação de tecnologias da informação e comunicação – TICs (Amaral, 2006).

A gestão estratégica de pessoas baseada em competências exerce influência nas principais atividades associadas ao quadro de pessoal, como por exemplo: planejamento, recrutamento, treinamento e permanência ou retenção (Skorková, 2016). Assim sendo, parece que desenvolver as competências individuais dos servidores públicos implica no desenvolvimento contínuo das competências da organização.

Nas últimas décadas nota-se uma expansão mundial pela adesão ao uso de modelos de gestão por competências provenientes do setor privado e nos vários países que já adotaram esta prática em suas instituições públicas, se observaram resultados satisfatórios para o planejamento estratégico (Skorková, 2016).

Considerando as pessoas como a base do desenvolvimento de processos organizacionais, deve-se considerar o modelo de gestão por competências como uma estratégia de amplo espectro para as organizações públicas, uma vez que suas particularidades técnicas favorecem a objetividade, a transparência e a democracia nas avaliações profissionais realizadas em uma instituição (Capuano, 2015).

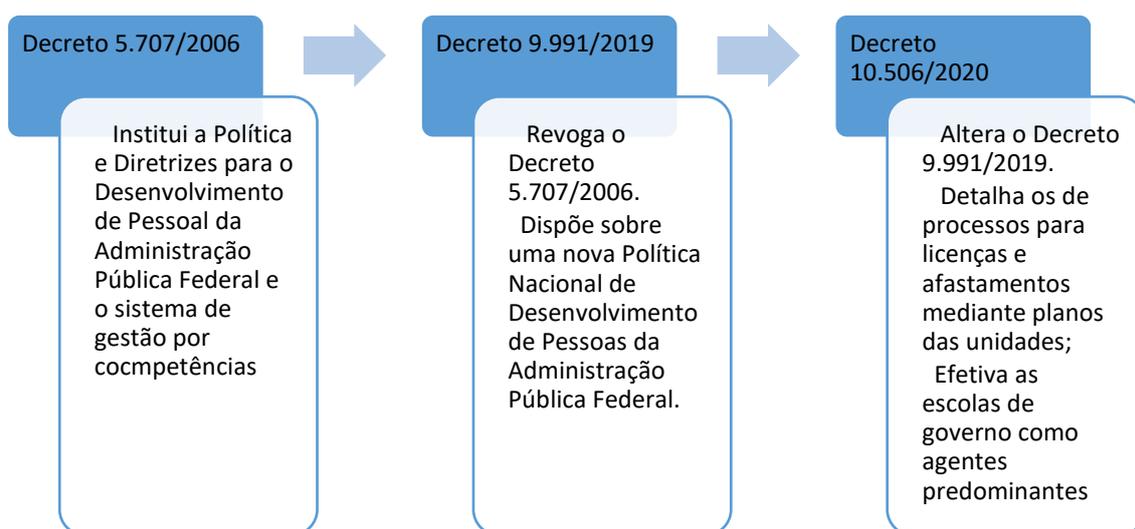
No Brasil, nas instituições públicas inerentes ao Poder Executivo Federal iniciaram as discussões acerca do desenvolvimento de competências a partir do Decreto 5.707/2006, que criou a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, reconhecendo a gestão de pessoas por competências como elemento estratégico na administração pública (Brasil, 2006). Treze anos depois, o decreto nº 9.991/2019 revogou o decreto de nº 5.707/2006, instituindo uma nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, apresentando como objetivo principal “promover ações de desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à instituição à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Brasil, 2019).

Não obstante, em outubro de 2020 entrou em vigor o Decreto nº 10.506 (Brasil, 2020), que trouxe novas alterações para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, estabelecendo os planos de capacitação como

requisito para esse investimento e efetivando as escolas de governo como agentes predominantes para a execução do desenvolvimento dos servidores em suas competências individuais, profissionais e gerenciais.

Em suma, as alterações ocorridas na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal apresentam a implantação de ações de planejamento e maior atuação do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. A evolução legislativa acerca da capacitação para servidores públicos consta na figura 1.

**Figura 1 - Evolução da Política de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal**



Fonte: Elaborado pela autora com base nos Decretos 5.707/2006, 9.991/2019 e 10.506/2020.

Além da importância da implementação de um sistema de gestão por competências, o Decreto 5.707/2006 também abordava a necessidade da capacitação gerencial para servidores em exercício de atividades de direção e assessoramento. A nova PNPD decretada em 2019, surgiu para aperfeiçoar o proposto na política pública de desenvolvimento de pessoal criada anteriormente, reforçando a importância da gestão por competências e a necessidade de realizar ações para desenvolvimento de capacitação gerencial.

O Decreto nº 9.991/2019 instituiu uma política que foca na governança e no planejamento, estabelecendo que as ações de desenvolvimento devem estar vinculadas às estratégias do órgão (Brasil, 2019) cujos impactos no ciclo de conhecimento de seis universidades federais de ensino superior examinadas indicaram que sua aplicação permite contribuir à introdução da gestão do conhecimento gerado no serviço público e, promover novas estratégias geradoras da cultura de compartilhamento do conhecimento (Daehn; Selig, 2021). A nova PNPD apresenta ainda novas regras para afastamento de servidores, a necessidade da gestão de riscos das ações desenvolvidas e a transparência das despesas envolvidas nas ações de desenvolvimento de pessoas (Brasil, 2019).

Tal política pública disponibiliza subsídios para que os servidores públicos federais possam atender de forma eficaz aos novos desafios da gestão pública, além de contribuir para o alcance de objetivos e estratégias organizacionais (Caminha; Milagres, 2023).

O instrumento principal da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNPD é o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, que visa a identificação de quais as ações são necessárias para o desenvolvimento institucional (Brasil, 2019). Logo, o planejamento dos processos de capacitação e a elaboração do PDP precisam estar voltados para o desenvolvimento integral dos servidores federais, para que ocorra o alcance da eficiência da prestação de serviços públicos à sociedade (Marin; Nichele, 2021). As autoras apontam que o servidor precisa do conhecer como sua atividade impacta frente aos objetivos do órgão como um todo, desenvolvendo assim um pensamento crítico imprescindível à transformação da realidade.

Ademais, as alterações para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNPD) advindas após a publicação do Decreto nº 10.506/2020 dispõem acerca das licenças e afastamentos nas ações de desenvolvimento de pessoal, incluindo a obrigatoriedade de um prévio levantamento das necessidades de desenvolvimento conexas ao alcance dos objetivos institucionais.

Com a alteração estabelecida pelo Decreto nº 10.506/2020, o foco do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) passa da ação de desenvolvimento para a necessidade de desenvolvimento na organização que

precisa ser atendida (Marin; Nichele, 2021). As autoras destacam que o PDP deve ser precedido de um diagnóstico de competências.

Ante o exposto, o planejamento das ações de capacitação para servidores públicos não se trata apenas de uma exigência legal é primordial para que os objetivos da instituição sejam concretizados (Marin; Nichele, 2021). A criação de oportunidades para que os servidores possam qualificar-se através de ações de formação continuada é de responsabilidade da instituição (Marin; Nichele, 2020).

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) existem diversos desafios para a implantação efetiva da política, como por exemplo, desafios de ordem estrutural, sistêmica, política e de relações humanas, uma vez que os ambientes organizacionais das IFES são complexos (Caminha; Milagres, 2023).

Uma pesquisa realizada em Institutos Federais de Educação apontou que a implantação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas ocorre de forma lenta, uma vez que as principais dificuldades encontradas foram a falta de pessoal para efetivar a demanda e a falta de apoio e direcionamento dos órgãos responsáveis pela criação da política indicando como fazer tal implementação (Bregalda; Tosta; Dalmau, 2014).

Neste diapasão, a missão do setor de gestão de pessoas nas instituições de ensino precisa ir além de processos burocráticos de aspectos legais e operacionais, viabilizando programas que sejam direcionados ao desenvolvimento de competências dos servidores públicos, visando o desenvolvimento organizacional e o crescimento pessoal da força de trabalho (Bregalda; Tosta; Dalmau, 2014).

Na próxima seção, serão apresentados os aspectos metodológicos desta pesquisa aplicada.

### **III. Elementos Metodológicos Da Pesquisa**

O presente estudo trata-se de uma pesquisa aplicada (Vergara, 2016), configurada como um estudo de caso (Vergara, 2016; Creswell, 2014), para compreender especificamente como ocorre o processo de planejamento das ações de capacitação realizadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO.

Um estudo de caso é definido por Creswell (2014) como abordagem qualitativa onde o pesquisador explorará um determinado foco, ao longo de um determinado tempo, considerando várias fontes de informação.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa enquadra-se como exploratória-descritiva. Para Gil (2008), a faceta exploratória possibilita maior familiaridade com o problema, enquanto a descritiva discorre sobre as características da população analisada.

Inicialmente, a coleta de dados no campo foi feita mediante levantamento documental, por ser um método para definição de dados em direção ao encontro de fontes pertinentes à heurística da pesquisa (Guindani; Almeida; Sá-Silva, 2009). Portanto, foram levantados dados e registros de documentos institucionais do IFRO, concernentes às ações de capacitação, bem como a legislação existente no âmbito das Instituições Federais de Ensino (instruções normativas, resoluções, leis).

A também contou com coleta de dados através de uma entrevista semiestruturada com roteiro, entrevistando a Diretora de Gestão de Pessoas do IFRO. Em uma entrevista semiestruturada o entrevistado tem a oportunidade de discorrer suas respostas sem se ater às indagações do entrevistador (Minayo, 2009). Este método para coletar dados visa “encorajar os participantes a dispor de tempo e oportunidade para reconstruir suas próprias experiências e realidade em suas próprias palavras” (Yin, 2016, p. 48).

O instrumento de coleta de dados faz parte de uma dissertação de mestrado que foi devidamente submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da instituição onde a pesquisa foi realizada.

Para a realização da análise dos dados coletados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, estruturada em três fases, conforme os pressupostos de Bardin (2011): 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados.

Na sequência, a próxima seção apresenta as análises dos dados coletados durante a execução da pesquisa e buscou-se relacionar a discussão dos dados obtidos com base nos principais autores do arcabouço teórico apresentado na fundamentação teórica.

### **IV. Apresentação E Discussão Dos Resultados**

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, a Diretoria de Gestão de Pessoa - DGP é a diretoria responsável pelas atividades de gestão e desenvolvimento de pessoas, à qual cabe gerenciar as políticas e programas de ingresso, capacitação e desenvolvimento profissional dos servidores.

Embora o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP recomende que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP das organizações públicas seja elaborado preferencialmente com base no diagnóstico de competências da instituição (Brasil, 2019), até fevereiro de 2024 o IFRO ainda não conta com um modelo de gestão por competências implementado, embora seja essa uma iniciativa estratégica que havia sido definida no planejamento estratégico do instituto para o quadriênio de 2018 a 2022.

A entrevistada, informou que houve a criação de um projeto para implantação de gestão por competências no IFRO, mas foi descontinuado. Inicialmente, por falta de força de trabalho e recursos financeiros,

o projeto denominado “Gestão por Competências” foi prorrogado para iniciar no ano de 2020, mas não foi executado devido aos impactos da pandemia do COVID-19, conforme ilustrado no trecho a seguir:

“Então a gente esbarrou na questão da força de trabalho para execução, bem quanto da questão orçamentária, porque a gente avaliou que era necessário um esforço, um apoio externo para realização dessa tarefa de levantamento da competência dos servidores. Então, a gente esbarrou nessa questão orçamentária para a contratação de um suporte técnico que pudesse nos auxiliar nesse processo e depois veio a pandemia.”

De acordo com documentos institucionais publicados no Sistema Eletrônico de Informações - SEI do IFRO, o projeto “Gestão por Competências” previa a contratação de uma empresa para a implantação da gestão por competências no âmbito do IFRO, bem como a entrega de um programa institucional de desenvolvimento de competências. A estrutura analítica do projeto pode ser observada na figura 2:

**Figura 2 - Estrutura Analítica do Projeto (EAP)**



Fonte: Projeto Gestão por Competências. IFRO (2018).

Ante o exposto, às ações para a implantação da gestão por competências, a instituição pesquisada apresentou dificuldades estruturais fundamentais para que o projeto elaborado obtivesse êxito, confirmando as premissas apresentadas por Caminha e Milagres (2023) e Bregalda, Tosta e Dalmau (2014).

A pesquisa revelou que parte do planejamento das ações de capacitação no IFRO acontece de forma descentralizada, conforme ilustrado na figura 3, onde cada campus analisa as necessidades da unidade e envia as demandas para a reitoria. Após análise e aprovação, a reitoria elabora o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP do IFRO em consonância com as determinações legais previstas no Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

**Figura 3 - Processo de planejamento e execução das ações de capacitação no IFRO**



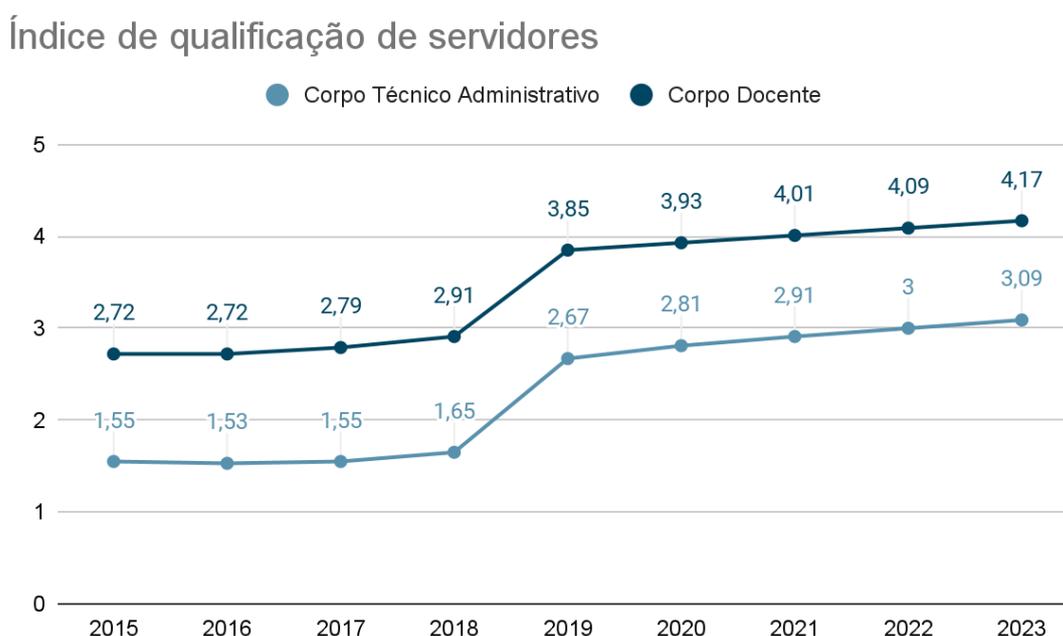
Fonte: Elaborado pela autora.

Quando indagada sobre como as ações de capacitação planejadas são executadas no IFRO, a entrevistada apontou que tais ações podem ser executadas de formas distintas, indo desde cursos de curta duração até cursos de qualificação.

Assim como na pesquisa Marin e Nichele (2020), as ações de capacitação no IFRO são planejadas para alcançar os objetivos institucionais, gerando transformação e desenvolvimento social. O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia referente ao quadriênio 2023-2027 indica duas formas de capacitação dentro da instituição: a qualificação e a formação contínua.

De acordo com este documento institucional, nos últimos anos as políticas de capacitação de servidores no IFRO concentraram-se em ações para elevar a titulação do quadro de servidores. A evolução dos índices de qualificação do quadro de servidores do IFRO pode ser observada no gráfico 1:

**Gráfico 1 – Evolução do Índice de qualificação de Servidores do IFRO**



**Fonte: Elaborado pela autora com base no Painel de Indicadores, IFRO, 2024.**

Para alcançar tais índices de qualificação, o IFRO realizou investimentos para viabilização de programas de pós-graduação stricto sensu, bem como a criação de parcerias para oferta de turmas de cursos de mestrado e doutorado para os servidores da instituição.

A entrevistada salientou que dentre as ações realizadas regularmente pela Diretoria de Gestão de Pessoas, destacam-se os lançamentos de editais para incentivo à qualificação e capacitação de servidores, sendo eles: editais de afastamento integral para participação em cursos de pós-graduação stricto sensu; editais para participação de servidores em eventos científicos, culturais e de visitas técnicas; e editais para custeio de capacitações de curta duração que estejam previstas no PDP/IFRO.

Indo ao encontro às pesquisas realizadas em outras Instituições Federais de Ensino, assim como apontado por Marin e Nichele (2020) e Caminha e Milagres (2023), a reformulação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP acarretou na necessidade de adaptação dos órgãos públicos federais.

A análise de documentos institucionais desta pesquisa aplicada revelou que a Política de Capacitação do IFRO entrou em vigor no ano de 2015, com base no Decreto nº 5.707/2006. Não obstante, o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI aponta que o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia necessita passar pelo processo de reformulação da Política de Capacitação para atender às necessidades de ajustes internos (IFRO, 2023).

## V. Considerações Finais

Este estudo objetivou relatar como ocorre o processo de planejamento e a execução das ações de capacitação em um Instituto Federal de Educação sob a ótica da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal - PNDP. De maneira geral, o Programa de Capacitação dos Servidores do IFRO é fundamentado no que

preconizava o Decreto nº 5.707/2006, e as proposições de avanços após a implantação da PNPD de 2019 são evidenciadas perante disposições no Plano de Desenvolvimento Institucional do quinquênio 2018-2022 e do Plano de Desenvolvimento Institucional vigente, o PDI 2023-2027.

Os resultados demonstram que o IFRO, assim como outras Instituições Federais de Ensino, ainda enfrenta desafios para adequação e implementação de todas as recomendações propostas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, principalmente no que diz respeito à implementação de um programa de gestão por competências.

É importante ressaltar que, embora a instituição pesquisada esteja passando pelo processo de reformulação de suas políticas internas inerentes à capacitação de servidores, a pesquisa revela os esforços debruçados para que ocorra uma melhoria contínua no que tange às ações voltadas à capacitação e qualificação dos servidores. A elevação constante do índice de qualificação dos servidores nos últimos anos é reflexo da política de capacitação vigente.

Em suma, o Instituto Federal de Rondônia é uma organização complexa, com estruturas pluricurriculares e multicampi, com unidades espalhadas em um espaço geográfico amplo, ampliando ainda mais o número de desafios para implementação e adequação de uma política pública. Portanto, cabe ao IFRO buscar metodologias compatíveis com sua realidade organizacional para realizar o planejamento e execução das ações de capacitação de forma transparente, inclusiva e eficaz para que ocorra a eficiência do serviço público e melhoria na prestação de serviços à sociedade.

Em virtude dos procedimentos metodológicos adotados, este estudo possui suas limitações, destacando-se o fato de terem sido analisados apenas os documentos e dados institucionais de acesso público, disponíveis nos canais eletrônicos do IFRO. Portanto, sugere-se que futuras pesquisas investiguem dados em campo, analisando outros índices pertinentes à temática da capacitação dos servidores públicos federais.

À luz dessas considerações, conclui-se que os objetivos propostos neste estudo foram alcançados, além de possibilitar a reflexão acerca da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, a qual discorre sobre a capacitação profissional de servidores públicos federais.

### **Agradecimentos**

À Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (PROPESP) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia pelo apoio.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

### **Referências**

- [1] Amaral, H. K. Desenvolvimento De Competências De Servidores Na Administração Pública Brasileira. Revista Do Serviço Público, Brasília, V. 57, N. 4, P. 549-563, Out.-Dez. 2006. Disponível Em <https://Revista.Enap.Gov.Br/Index.Php/Rsp/Article/View/211/216>. Acesso Em 15 Ago. 2022
- [2] Bandeira, E. L.; Arruda, H. R.; Cabral, A. C. A.; Santos, S. M. Panorama Da Gestão De Pessoas No Setor Público. Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração. Rio De Janeiro, V. 11, N. 4, P. 86-103, Jul.-Set. 2017. Disponível Em <http://Dx.Doi.Org/10.12712/Rpca.V11i2.84>. Acesso Em 15 Mar. 2023.
- [3] Bardin, L. Análise De Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- [4] Bergue, S. T. Gestão De Pessoas: Liderança E Competências Para O Setor Público. São Paulo: Enap, 2013.
- [5] Bispo, A. C. K. A.; Mendes, N. M. D. Planejamento Estratégico Em Gestão De Pessoas: Uma Abordagem Prática. In: Silva, A. B. Gestão De Pessoas Por Competências Nas Instituições Públicas Brasileiras. 2. Ed. João Pessoa: Editora Ufpb, 2021. P. 77-108. Disponível Em <http://Www.Editora.Ufpb.Br/Sistema/Press5/Index.Php/Ufpb/Catalog/View/806/951/8453-1>. Acesso Em 26 Ago. 2022.
- [6] 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. Disponível Em [https://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.Htm](https://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.Htm). Acesso Em 20 Nov. 2022.
- [7] 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. Disponível Em [https://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.Htm](https://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.Htm). Acesso Em 19 Nov. 2022.
- [8] Brasil. Decreto Nº 9.991, De 28 De Agosto De 2019. Dispõe Sobre A Política Nacional De Desenvolvimento De Pessoas Da Administração Pública Federal Direta, Autárquica E Fundacional, E Regulamenta Dispositivos Da Lei Nº 8.112, De 11 De Dezembro De 1990, Quanto A Licenças E Afastamentos Para Ações De Desenvolvimento. Disponível Em [http://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.Htm](http://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.Htm). Acesso Em 17 Nov. 2022.
- [9] Brasil. Decreto Nº 10.506, De 02 De Outubro De 2020. Altera O Decreto Nº 9.991, De 28 De Agosto De 2019, Que Dispõe Sobre A Política Nacional De Desenvolvimento De Pessoas Da Administração Pública Federal Direta, Autárquica E Fundacional, E Regulamenta Dispositivos Da Lei Nº 8.112, De 11 De Dezembro De 1990, Quanto A Licenças E Afastamentos Para Ações De Desenvolvimento. Disponível Em [https://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.Htm#Art1](https://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.Htm#Art1). Acesso Em 20 Nov. 2022.
- [10] Brasil. Portaria Nº 713, De 8 De Setembro De 2021. Estabelece Diretrizes Para A Organização Dos Institutos Federais De Educação, Ciência E Tecnologia E Colégio Pedro II, Define Parâmetros E Normas Para A Sua Expansão E Dispõe Sobre A Criação E Implementação Do Modelo De Dimensionamento De Cargos Efetivos, Cargos De Direção E Funções Gratificadas E Comissionadas, No Âmbito Dos Institutos Federais De Educação, Ciência E Tecnologia, Dos Centros Federais De Educação

- Tecnológica E Do Colégio Pedro II. Disponível Em <https://In.Gov.Br/En/Web/Dou/-/Portaria-N-713-De-8-De-Setembro-De-2021-343837861>. Acesso Em 18 Nov. 2022.
- [11] Bregalda, A.; Tosta, H. T.; Dalmou, 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, 2014, On-Line. Anais [...] 2014, P. 1-17. Disponível Em <https://Core.Ac.Uk/Download/Pdf/30407785.Pdf>.
- [12] Bresser Pereira, L. C. Da Administração Pública Burocrática À Gerencial. Revista Do Serviço Público, V. 120, N. 1, P. 7-41, Jan./Abr. 1996. Disponível Em <http://Repositorio.Enap.Gov.Br/Handle/1/1734>. Acesso Em 08 Dez. 2022.
- [13] Caminha, A. A.; Milagres, C. S. F. Política Nacional De Desenvolvimento De Pessoas: Experiências Das Instituições Federais De Ensino Brasileiras. Revista Inter-Legere, V. 6, N. 37, P. C31818, 2023. Disponível Em <https://Periodicos.Ufrn.Br/Interlegere/Article/View/31818>. Acesso Em 20 Mar. 2024.
- [14] Capuano, E. A. Gestão Por Competências No Setor Público: Experiências De Países Avançados E Lições Para O Brasil. Revista Do Serviço Público. Brasília, V. 66, N. 3, P. 371-394. 2015. Disponível Em: <https://Revista.Enap.Gov.Br/Index.Php/Rsp/Article/View/574>. Acesso Em 29 Ago. 2022.
- [15] Conif - Conselho Nacional Das Instituições Da Rede Federal De Educação Profissional, Científica E Tecnológica. Sobre O Conif. Disponível Em <https://Portal.Conif.Org.Br/Institucional>. Acesso Em 19 Nov. 2022.
- [16] Creswell, J. W. Investigação Qualitativa E Projeto De Pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2014.
- [17] Daehn, C. M.; Selig, P. M. Impactos Da Política Nacional De Desenvolvimento De Pessoas No Ciclo Do Conhecimento Nas Instituições Federais De Ensino Superior. In: Xx Colóquio Internacional De Gestão Universitária, 2021, On-Line. Anais [...] 2021, P. 1-15. Disponível Em <https://Repositorio.Ufsc.Br/Bitstream/Handle/123456789/230188/210023.Pdf?Sequence=1&Isallowed=Y>. Acesso Em 11 Abr. 2023.
- [18] Guindani, J. F.; Almeida, C. D.; Sá-Silva, J. R. Pesquisa Documental: Pistas Teóricas E Metodológicas. Revista Brasileira De História & Ciências Sociais. Rio Grande, V. 1, N.1, Jan./Jun. 2009.
- [19] Ifro. Painel De Indicadores. Gestão De Pessoas. Disponível Em <https://Painel.Ifro.Edu.Br/Pentaho/Plugin/Painel/Api/Pessoasindex>. Acesso Em 15 Fev. 2024.
- [20] Ifro. Plano De Desenvolvimento Institucional - Pdi Ifro 2018-2022. Porto Velho: 2018. Disponível Em: <https://Portal.Ifro.Edu.Br/Planejamentoestrategico-Nav>. Acesso Em 29 Out. 2022.
- [21] Ifro. Plano De Desenvolvimento Institucional - Pdi Ifro 2023-2027. Porto Velho: 2023. Disponível Em: <https://Portal.Ifro.Edu.Br/Planejamentoestrategico-Nav>. Acesso Em 29 Fev. 2024.
- [22] Ifro. Plano Do Projeto 0341687. Porto Velho: 2018. Disponível Em [https://Sei.Ifro.Edu.Br/Sei/Controlador\\_Externo.Php?Acao=Documento\\_Conferir&Codigo\\_Verificador=0341687&Codigo\\_Crc=5557dfda&Hash\\_Download=1638bad77cde54ed50392f1f80e1fe24283d4fbc2db103ad44fd0d8d0a3d4b13c3a67d7e5dad717834310f85550af3c8fb49d49c310dafdfadd64d169d8b5dea&Visualizacao=1&Id\\_Orgao\\_Acesso\\_Externo=0](https://Sei.Ifro.Edu.Br/Sei/Controlador_Externo.Php?Acao=Documento_Conferir&Codigo_Verificador=0341687&Codigo_Crc=5557dfda&Hash_Download=1638bad77cde54ed50392f1f80e1fe24283d4fbc2db103ad44fd0d8d0a3d4b13c3a67d7e5dad717834310f85550af3c8fb49d49c310dafdfadd64d169d8b5dea&Visualizacao=1&Id_Orgao_Acesso_Externo=0). Acesso Em 20 Mar. 2024.
- [23] Matias-Pereira, J. Administração Pública Comparada: Uma Avaliação Das Reformas Administrativas Do Brasil, Eua E União Europeia. Revista De Administração Pública. Rio De Janeiro, V. 42, N.1, P. 61-82, Jan.-Fev. 2008. Disponível Em <https://Bibliotecadigital.Fgv.Br/Ojs/Index.Php/Rap/Article/View/6625/5209>. Acesso Em 18 Mar. 2023.
- [24] Matias-Pereira, J. Manual Da Gestão Pública Contemporânea. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- [25] Marin, A.; Nichele, A. A Capacitação De Servidores Do Ifrs Sob A Perspectiva Da Política Nacional De Desenvolvimento De Pessoal - Pndp. Scientiatec: Revista De Educação, Ciência E Tecnologia Do Ifrs, V. 7, N. 1, P. 57-81, Junho 2020. Disponível Em <https://Doi.Org/10.35819/Scientiatec.V7i1.4129>. Acesso Em 10 Fev. 2024.
- [26] Marin, A.; Nichele, A. Planejamento De Capacitação De Servidores Federais: Impactos Do Decreto 10.506/2020 No Plano De Desenvolvimento De Pessoas. Scientiatec: Revista De Educação, Ciência E Tecnologia Do Ifrs, V. 8, N. 1, P. 106-121, Setembro 2021. Disponível Em <https://Periodicos.Ifrs.Edu.Br/Index.Php/Scientiatec/Article/View/4884/3000>. Acesso Em 10 Abr. 2023.
- [27] Minayo, M. C. Pesquisa Social, Teoria, Método E Criatividade. Trabalho De Campo: Contexto De Observação, Interação E Descoberta. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.
- [28] Santos, R. A.; Almeida, R. S. M.; M. L. F. A Sustentabilidade E A Hotelaria Carioca: Critérios Para Um Desenvolvimento Integrado E Participativo. Turismo, Visão E Ação, Balneário Camboriú, V. 23, N. 1, P.191-215, Jan./Abr. 2021.
- [29] Salles, M. A. S. D.; Villardi, B. Q. O Desenvolvimento De Competências Gerenciais Na Prática Dos Gestores No Contexto De Uma Ifes Centenária. Revista Do Serviço Público. Brasília, V. 68, P. 467-492. Abr.-Jun. 2017. Disponível Em: <https://Revista.Enap.Gov.Br/Index.Php/Rsp/Article/View/795/1067>. Acesso Em 11 Ago. 2022.
- [30] Schikmann, R. Gestão Estratégica De Pessoas: Bases Para A Concepção Do Curso De Especialização Em Gestão De Pessoas No Serviço Público. In: Camões, M. R. S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. Gestão Estratégica De Pessoas: Bases Para A Concepção Do Curso De Especialização Em Gestão De Pessoas No Serviço Público. Brasília: Enap, 2010. P. 9-28. Disponível Em <https://Repositorio.Enap.Gov.Br/Bitstream/1/514/1/Livro.Pdf>. Acesso Em 08 Ago. 2022.
- [31] Skorková, Z. Competency Models In Public Sector. Procedia-Social And Behavioral Sciences, Dubai, V. 230, P. 226-234, 2016. Disponível Em <https://Doi.Org/10.1016/J.Sbspro.2016.09.029>. Acesso Em 19 Ago. 2022.
- [32] Vergara, S. C. Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração. 16ª Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- [33] Yin, R. K. Pesquisa Qualitativa Do Início Ao Fim. Porto Alegre: Penso, 2016.