



# Guia de planejamento da capacitação do IFRS

Uma proposta de formação integral  
de servidores



Ângela Marin  
Aline Grunewald Nichele

Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Rio  
Grande do Sul - *Campus* Porto Alegre  
Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica - ProfEPT

## PRODUTO EDUCACIONAL



# Guia de planejamento da capacitação do IFRS

Uma proposta de formação integral  
de servidores

Autora  
**Ângela Marin**

Coautora  
**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aline Grunewald Nichele**

Projeto Gráfico  
**Ângela Marin**

Porto Alegre, 2020



O trabalho "Guia de planejamento da capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores" de Ângela Marin e Aline Grunewald Nichele está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição- NãoComercial 4.0 Internacional.

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

M337g Marin, Ângela

Guia de planejamento da capacitação do IFRS : [recurso eletrônico] / Ângela Marin, Aline Grunewald Nichele. -- Porto Alegre, 2020.

1 arquivo em PDF 67 p.

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5950-006-2 (Livro eletrônico)

1. Educação Profissional e Tecnológica. 2. Servidores públicos. 3. Formação profissional 4. Administração pública I. Nichele, Aline Grunewald, co-autora II. Título.

CDU(online): 37-057.34

Catalogação na publicação: Aline Terra Silveira CRB10/1933

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) compõe a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) e tem como missão a [formação integral](#) de cidadãos para enfrentar e superar as desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, por meio da oferta de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT), de forma inclusiva e indissociada entre ensino, pesquisa e extensão, em consonância com as potencialidades e vocações territoriais (IFRS, 2018c).

A especificidade e a singularidade de uma instituição como o IFRS exigem de seus servidores uma maior qualificação profissional e uma gama de conhecimentos específicos, necessários para que sua missão se concretize. Nesse contexto, a capacitação tem grande relevância institucional, pois, para garantir a [qualidade da educação](#) ofertada, faz-se necessário aprimorar os conhecimentos dos servidores para o exercício de suas funções constantemente.

No contexto do IFRS, a capacitação dos servidores tem papel estratégico de grande relevância. No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento que norteia a atuação da instituição para o período de 2019 a 2023, uma das metas estratégicas da instituição é “promover a capacitação/qualificação dos servidores com foco nos objetivos estratégicos da instituição” (IFRS, 2018c, p. 106).

À luz dos conceitos e perspectivas da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e considerando o [princípio educativo do trabalho](#), podemos entender a capacitação como o processo de formação integral do servidor para enfrentar as situações derivadas da função que exerce, fornecendo-lhe conhecimentos e possibilidade de criação, solução de problemas e melhorias. A capacitação não deve ser confundida com [treinamento](#), uma vez que vai além disso, pois visa ao seu desenvolvimento, proporcionando-lhe formas de ampliar suas capacidades de criar-se e recriar-se no contexto da EPT.

Na esfera federal, por meio do Decreto nº 9.991/2019, recentemente, entrou em vigor a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que tem por objetivo “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019a).

Esse decreto, juntamente com as suas regulamentações posteriores\* trouxe uma série de alterações para a PNDP, que era regida pelo revogado Decreto nº 5.707/2006. Uma delas, muito significativa, relativa ao planejamento de ações de capacitação, que de Plano Anual de Capacitação (PAC) passou a ser denominado Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).



Clique nas palavras em [azul](#) para verificar o seu significado, conceito ou contexto utilizado neste guia.

\* Sucederam ao Decreto 9.991/2019 os seguintes atos normativos, que regulamentam a PNDP: Instrução Normativa (IN) da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoas (SGP) nº 201/2019 e Portaria Conjunta SGP e Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) nº 102/2019. Notas técnicas também foram expedidas pelo Ministério da Economia e serão apresentadas na segunda parte do texto.

O presente guia tem o intuito de contextualizar uma proposta de capacitação de servidores fundamentada nos princípios da formação humana integral, os quais alicerçam tanto a EPT como o IFRS, partindo da primeira etapa desse processo, que é o PDP.

À vista disso, objetiva-se instrumentalizar gestores, servidores que atuam na área de gestão de pessoas, membros da Comissão de Organização e Acompanhamento (COA), bem como demais servidores que se envolvem no planejamento de capacitação, a fim de entender como se dará esse planejamento, a partir das alterações apresentadas pela PNDP, alinhando uma proposta metodológica que integre as disposições da PNDP e do Programa de Capacitação do IFRS.

Trata-se, portanto, de um produto educacional do tipo material textual, segundo a classificação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) da área de Ensino, que é fruto de uma pesquisa desenvolvida no Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), realizado no *Campus* Porto Alegre do IFRS, na linha de pesquisa Práticas Educativas em Educação Profissional e Tecnológica.

Para contextualizar a proposta de formação integral de servidores, o Guia foi estruturado da seguinte maneira:

a) Na primeira parte, apresenta-se o aporte teórico, que fundamenta a proposta. Esse material é identificado nas bordas inferiores das páginas pela cor **azul-marinho**;

b) Na segunda parte, evidenciam-se as informações necessárias para elaborar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) no IFRS. Dentre essas informações, destacam-se as possibilidades de capacitação proporcionadas pelo IFRS, sua base legal, bem como os conceitos e os elementos da nova PNDP e do Programa de Capacitação do IFRS quanto ao planejamento de capacitação. Esse conteúdo está identificado nas bordas inferiores das páginas pela cor **turquesa**;

c) Na terceira parte, estrutura-se uma proposta de elaboração do PDP, a qual integra os preceitos da PNDP, do Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS e da formação integral. Esse material está identificado nas bordas inferiores das páginas pela cor **laranja**.

No decorrer do texto também são apresentados vários *links* para textos auxiliares, incluindo a legislação pertinente ao tema abordado, os quais estão identificados pela cor **azul**. Para alguns desses *links*, também foram disponibilizados QR Codes.

Salienta-se que, as normativas e os documentos citados no decorrer do texto encontravam-se vigentes em 15 de março de 2020, data em que a coleta de dados da pesquisa acadêmica que fundamentou o Guia foi consolidada.

Boa leitura!

## O QUE VOCÊ IRÁ ENCONTRAR NESTE GUIA

### PRIMEIRA PARTE

Capacitação, Desenvolvimento e Formação Continuada .....	7
QUEM CAPACITAR? Os profissionais da educação do IFRS.....	9
PARA QUE CAPACITAR? Capacitar servidores para o atingir os objetivos institucionais.....	10
COMO CAPACITAR? Vamos pensar o modelo de capacitação de servidores do IFRS: desenvolver competências ou formar integralmente o servidor?.....	13

### SEGUNDA PARTE

Quais são as possibilidades de capacitação no IFRS?.....	18
Base legal das possibilidades de capacitação no IFRS.....	19
Entendendo a PNDP a partir da base legal.....	20
Plano de Desenvolvimento de Pessoas de acordo com a PNDP.....	29
Planejamento da capacitação no Programa de Capacitação do IFRS.....	36
Primeira etapa - Levantamento das necessidades de capacitação.....	38
Segunda etapa - Planejamento de ações de capacitação.....	40
Aproximações, Avanços ou Distanciamentos da nova PNDP em relação às normativas internas do IFRS referentes ao planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação.....	44

### TERCEIRA PARTE

Alinhando uma proposta de construção do PDP do IFRS que integre as disposições da PNDP e do Programa de Capacitação do IFRS.....	46
Palavras Finais .....	58
Referências .....	59

## LISTA DE SIGLAS

**APF** – Administração Pública Federal  
**CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
**CEB** – Câmara Educação Básica do Conselho Nacional de Educação  
**CNE** – Conselho Nacional de Educação  
**COA** – Comissão de Organização e Acompanhamento  
**CONSUP** – Conselho Superior  
**CP** – Conselho Pleno do Conselho Nacional de Educação  
**DGP** – Diretoria de Gestão de Pessoas  
**EBTT** – Ensino Básico, Técnico e Tecnológico  
**EPCT** - Educação Profissional, Científica e Tecnológica  
**EPT** – Educação Profissional e Tecnológica  
**GECC** – Gratificação de Encargo de Curso e Concurso  
**IFRS** – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul  
**IN** – Instrução Normativa  
**ME** – Ministério da Economia  
**MEC** – Ministério da Educação  
**OS** – Ordem de Serviço  
**PAC** – Plano Anual de Capacitação  
**PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional  
**PDP** - Plano de Desenvolvimento de Pessoas  
**PNDP** – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas  
**PNP** – Plataforma Nilo Peçanha  
**ProfEPT** – Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica  
**RFEPCT** – Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica  
**SEI** – Sistema Eletrônico de Informações  
**SETEC** – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
**SGP** – Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal  
**SIAPE** – Sistema Integrado de Administração de Pessoal  
**SIGEPE** – Sistema de Gestão de Pessoas  
**SIPEC** – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal  
**SRH** – Secretaria de Recursos Humanos  
**TAE** – Técnico-Administrativo em Educação

## CAPACITAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO CONTINUADA

Capacitação pode ser entendida como formação continuada, formação para o trabalho, desenvolvimento profissional, qualificação para o trabalho, aprimoramento profissional, etc.

A Instrução Normativa (IN) da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) 201/2019 conceitua *ação de desenvolvimento e capacitação* como sinônimos, como pode ser visto abaixo:

### Conceito de Capacitação na PNDP

#### Instrução Normativa SGP nº 201/2019

Art. 2º Para os fins da aplicação desta Instrução Normativa, entende-se por:  
I - ação de desenvolvimento ou capacitação: toda e qualquer ação voltada para o desenvolvimento de competências, organizada de maneira formal, realizada de modo individual ou coletivo, presencial ou a distância, com supervisão, orientação ou tutoria; [...] (BRASIL, 2019d)

Seguindo essa lógica, neste guia, as expressões *capacitação*, *desenvolvimento* e *formação continuada* serão utilizadas como sinônimos.

**Capacitação**, para fins deste produto educacional, deve ser entendida como o processo de formação do servidor, para enfrentar as situações derivadas da função que exerce, fornecendo-lhe conhecimentos e possibilidades de criação, solução de problemas e melhorias.

A capacitação não é mero treinamento (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Ela deve ser compreendida de **forma omnilateral**, proporcionando ao servidor formas de ampliar seus conhecimentos e capacidades, de criar-se e recriar-se, ontologicamente, sem desconsiderar os objetivos e as finalidades da instituição da qual faz parte e, muito menos, substituir a formação inicial.

*Formação omnilateral* pode ser descrita como sinônimo de formação integral.

[Formação Integral](#)





Não se pode esquecer que a capacitação de servidores também pode ser considerada uma das formas de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), já que a [Lei nº 9.394/1996](#), que corresponde à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), refere que a EPT “integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia”, tendo a “formação inicial e continuada ou qualificação profissional” como uma de suas possibilidades (BRASIL, 1996).

**Dessa forma, não se pode falar de capacitação de servidores de um Instituto Federal sem contextualizar a essência dessas instituições.**

**Vamos relembrar os objetivos e finalidades dos Institutos Federais e do IFRS?**

[Clique aqui](#)



## QUEM CAPACITAR? Os profissionais da educação do IFRS

Para o IFRS, “todos os trabalhadores envolvidos nos processos e atos educativos são considerados trabalhadores da educação” (IFRS, 2018c, p. 34). Mais de 2200\* pessoas fazem parte dos profissionais da educação que atuam no IFRS e que contribuem, de forma direta ou indireta, com o ensino e com a aprendizagem em EPT. Não são apenas os professores que educam, todas as pessoas que trabalham em uma instituição de ensino realizam ações educativas, embora seus fazeres sejam diferentes (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

todos aqueles que interagem com educandos são educadores, cada um dentro da especificidade de sua tarefa. Professores, técnicos, funcionários etc. são todos trabalhadores em educação e suas atuações na escola devem ser integradas pedagogicamente, tendo o reconhecimento da escola enquanto ação educativa (PACHECO, 2010, p. 9).

As escolas são ambientes formativos, de modo que as práticas de gestão e organização educam. A organização escolar aprende com as pessoas, uma vez que sua estrutura e seus processos de gestão podem ser construídos por seus membros. Dessa maneira, as “pessoas mudam com as práticas organizativas, as organizações mudam com as pessoas” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 414).

Por isso, entende-se que é fundamental pensar e estabelecer ações de desenvolvimento ou capacitação para todos os profissionais que compõem o quadro de servidores do IFRS, sejam eles docentes ou técnico-administrativos em educação (TAE), pois todos contribuem, nos limites de seus fazeres, para a consecução dos objetivos e finalidades institucionais.

---

\*Dados da Plataforma Nilo Peçanha (PNP). A PNP é uma plataforma estatística do Ministério da Educação para análise de dados e indicadores da RFEPCT. Salienta-se que até 15/03/2020, a Plataforma Nilo Peçanha apresentava dados referentes ao ano de 2018. A plataforma apresenta os seguintes números de profissionais no IFRS: TAE (984), docentes efetivos (1081) e docentes substitutos/temporários (180). Não foram evidenciados números relativos aos profissionais contratados como terceirizados, por isso a quantidade foi expressa de forma aproximada (BRASIL, 2019j).

## PARA QUE CAPACITAR?

### Capacitar os servidores para atingir os objetivos institucionais

A nova PNDP, estabelecida a partir do Decreto nº 9.991/2019, ao traçar as diretrizes do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que substitui o antigo Plano Anual de Capacitação (PAC), ressalta que o planejamento deve elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais, devendo alinhá-las à estratégia\* do órgão ou entidade. O PDP deve também estabelecer os objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento dessas ações de desenvolvimento de servidores (BRASIL, 2019a).

#### Fique atento!

**A nova PNDP condiciona a participação em ações de desenvolvimento ou capacitação à previsão de realização no PDP (BRASIL, 2019a, 2019d).**

O PDI do IFRS, cuja vigência compreende o período de 2019-2023, estabelece que um dos objetivos estratégicos necessários para a concretização da missão institucional é “promover a capacitação/qualificação dos servidores com foco nos objetivos estratégicos” (IFRS, 2018c, p. 106). Assim, as ações de capacitação de servidores do IFRS devem ser desenvolvidas buscando a concretização dos demais objetivos estratégicos da instituição.

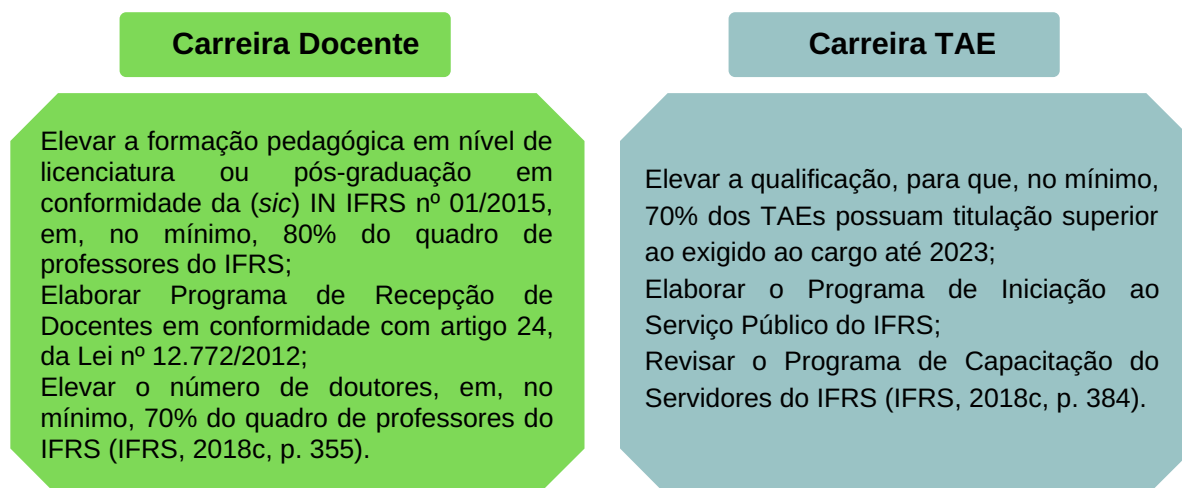
Para conhecer ou relembrar os objetivos estratégicos do IFRS acesse o [Mapa Estratégico](#) do IFRS ou a íntegra do [PDI](#), clicando nos links.

Para concretizar a missão do IFRS, é necessário investir em ações de capacitação de servidores, que aprimorem os diferentes fazeres profissionais, a fim de proporcionar momentos de reflexão sobre o papel de cada um nesse processo e promover as mudanças nas práticas necessárias. Provocar essa mudança é o principal desafio da capacitação. É preciso desenvolver saberes que orientem as práticas profissionais, “que construam novos valores, aqui entendidos como a participação de coletivos de pessoas diferentes com metas iguais” (GOHN, 2006, p. 36).

\*Nesse contexto, a expressão *estratégia* deve ser compreendida como planejamento estratégico, que, no âmbito do IFRS, trata-se do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O [capítulo sete](#) do PDI do IFRS, que trata da organização e gestão de pessoal, enfatiza em seu texto uma série de metas para a área de gestão de pessoas. As metas específicas para os docentes e para os técnico-administrativos em educação relativas à capacitação podem ser averiguadas na Figura 1.

**Figura 1** – Metas de capacitação para servidores conforme o PDI do IFRS.





Fonte: Adaptado de IFRS (2018c).

O PDI defende que o IFRS deve criar oportunidades para que seus trabalhadores em educação possam qualificar-se por meio da participação em ações de formação continuada e, quando possível, deve arcar com os custos financeiros dessa formação (IFRS, 2018c).

<b>Formação Continuada dos servidores no PDI do IFRS</b>	<p>O IFRS compreende que a formação continuada, no e a partir do cotidiano profissional, auxilia na qualificação técnica relacionada diretamente à atividade desenvolvida, permitindo ao trabalhador em educação sentir-se sujeito do processo educacional e ampliar seus horizontes pessoais e profissionais.</p> <p>Compreende ainda que certas atividades profissionais demandam uma habilidade técnica extremamente refinada e específica e que, portanto, exigem do trabalhador em educação uma prática e atualização constantes (IFRS, 2018c, p. 34)</p>
--	--

Na mesma perspectiva das teorias de currículo, os conteúdos abordados nas ações de capacitação contribuem para formação da identidade institucional. Os temas abordados podem direcionar o desenvolvimento dos servidores aos rumos que a instituição pretende seguir.

<p>Quer entender o que são teorias do currículo?</p> <p style="color: blue; text-decoration: underline;"><a href="#">Clique aqui</a></p> 	
--	---

A capacitação pode ocorrer por iniciativa pessoal, mas, antes disso, é atribuição e responsabilidade da própria instituição à qual o servidor pertence (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Assim, o IFRS pode direcioná-la ao que considera adequado para aperfeiçoar a educação ofertada e atingir os objetivos e finalidades institucionais, bem como para a solucionar problemas originados das lacunas de conhecimentos evidenciadas.

Destaca-se que os interesses pessoais dos servidores devem ser considerados, todavia, ao elaborar o planejamento de ações de capacitação, deve prevalecer o interesse institucional, muito embora se acredite que ele deve ser amplamente discutido entre as equipes de trabalho e construído de maneira coletiva.

Assim, ao pensar a capacitação dos servidores de uma instituição de Educação Profissional, Científica e Tecnológica como o IFRS, não se pode afastar a missão da instituição, que consiste em formar cidadãos para o mundo do trabalho, de forma integral e inclusiva, articulando ensino, pesquisa e extensão indissociadamente, para que eles sejam os agentes de transformação econômica, política e social almejados.

Quando o planejamento das ações de capacitação alinha-se ao planejamento estratégico da instituição, além da possibilidade de fortalecer a identidade institucional, proporciona-se a autorreflexividade crítica (Qual o meu papel? O que eu posso fazer?) em profissionais de diferentes fazeres, que juntos podem, cada um no que lhe cabe, transpor o conteúdo do PDI para ações concretas.

Nesse contexto, um ponto a ser considerado, mesmo que o PDI tenha sido construído e aprovado coletivamente, é que nem todos os servidores da instituição se apropriaram de seu conteúdo. Assim, para garantir que o PDI se concretize, talvez seja necessário capacitar as equipes de trabalho sobre o seu conteúdo, a começar pelos gestores.

Ademais é necessário capacitar os servidores, independentemente de seus fazeres, sobre as bases conceituais da EPT, que fundamentam os conceitos expressos na missão institucional do IFRS, a fim de esclarecer os elementos que compõem a identidade institucional. Os servidores precisam apropriar-se e aprofundar-se desses conceitos para qualificar o debate acerca das atividades desenvolvidas e dos rumos institucionais, além de desenvolverem uma consciência crítica sobre o contexto atual e histórico, bem como as possibilidades institucionais futuras.

## COMO CAPACITAR?

### Vamos pensar o modelo de capacitação de servidores do IFRS: desenvolver competências ou formar integralmente o servidor?

A nova PNDP (Decreto 9.991/2019) salienta que o foco das ações de capacitação deve ser o desenvolvimento de competências e que isso deve ser orientado para atingir os objetivos e finalidades institucionais.

Dessa forma, o seu objetivo consiste em desenvolver competências “necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”, conforme descrito no artigo 1º do Decreto 9.991/2019 (BRASIL, 2019a).

Concernente ao mesmo decreto, competência refere-se ao conjunto de “conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função” (§ 3º, art. 3º) (BRASIL, 2019a).

Esse conceito de competência está alinhado à concepção adotada pelas Ciências Sociais Aplicadas e é muito difundido na área de gestão de pessoas.

Porém, capacitação de servidores, compreendida como formação continuada ou qualificação profissional, também é considerada uma das formas de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) (inciso I, §2º do art. 39 da LDB) e pode ser entendida a partir da perspectiva educacional. Nessa área, a formação para o desenvolvimento de competências é criticada por alguns autores, principalmente por aqueles que defendem que a educação profissional seja fundamentada nos preceitos do trabalho como princípio educativo e na formação humana integral, preceitos esses que norteiam a atuação dos Institutos Federais e do IFRS, conforme exposto em seus documentos constitutivos.

Antonello e Pantoja (2010) alertam que na esfera dos servidores federais, “lacunas” ou falhas de desempenho nem sempre têm sua origem associada à inabilidade ou à falta de conhecimento. Acreditam que outros fatores podem influenciar esse fenômeno. Entendem que o gerenciamento inadequado das condições e do ambiente de trabalho interferem no desempenho profissional e não será aprimorado por meio de capacitação, pois, muitas vezes, as pessoas já possuem as competências necessárias executar para uma determinada atividade, mas não têm a oportunidade de colocá-las em prática.

Dessa forma, nem tudo pode ser resolvido por meio de capacitação.

## Então, qual o caminho a ser seguido?

**Considerando que o IFRS é uma instituição de EPT, este guia apresenta uma proposta de capacitação de servidores orientada pelos princípios da formação humana integral**

Não se pretende, contudo, afastar a PNDP, pelo contrário, a intenção é alinhar uma proposta de formação integral, que considere os aspectos legais instituídos pela legislação vigente. Nessa perspectiva, o conceito de competência a ser observado deve ser o de competência enquanto práxis (KUENZER, 2002, 2004, 2016).

A competência concebida enquanto práxis é caracterizada pela articulação entre teoria e prática (KUENZER, 2002, 2004, 2016). Em outras palavras, pensar os próprios fazeres, em uma perspectiva de transformação da realidade.

O que é  
práxis?

[Clique aqui](#)



### **Competência enquanto práxis**

a capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais, vivenciadas ao longo das histórias de vida. Esta concepção de competência vincula-se a ideia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos (KUENZER, 2002, p. 7).

Apesar dos conhecimentos integrarem as competências, estas não devem ser confundidas com aqueles, diferenciando-se o que no conceito de práxis é apresentado como teoria e ação. Assim, "conhecimento teórico não é competência; da mesma forma, agir simplesmente também não é, embora, muitas vezes, assim se resolva o que está posto" (KUENZER, 2002, p. 7).

## O debate sobre competências

Autores da área da educação, em especial, os adeptos à perspectiva crítica\*, tecem críticas ao modelo de formação pautado no desenvolvimento de competências.

**Competência** pressupõe uma ação. O ato de conhecer (conhecimento) não desenvolve competência sozinho, precisa ser posto em prática através de uma ação, e o ato de agir tem várias motivações. A motivação não ocorre em cursos de natureza comportamental, ela envolve muito mais do que isso, como fatores econômicos, políticos, de acesso a bens e serviços, de segurança, que extrapolam a esfera pessoal e organizacional. Assim, a aprendizagem proporcionada por cursos de capacitação, por si só, não desenvolve competência, pois essa se concretiza por meio do agir consciente, mobilizando conhecimentos tácitos e científicos para solucionar situações não previstas. (KUENZER, 2002, 2004).

A partir da adoção do modelo de competências, intensificaram-se capacitações de caráter comportamental, focadas no disciplinamento, na conformação de novas subjetividades, na polivalência, cujo objetivo é o de desenvolver profissionais flexíveis que possam atuar tanto em uma frente, quanto noutra, importando menos a qualificação do que a adaptabilidade (KUENZER, 2016).

Na capacitação ou formação profissional, não deve ser priorizada apenas a prática sem teoria ou o praticismo, o pragmatismo. A capacitação deve adotar processos educativos sistematizados, intencionais e integrados ao processo de trabalho (não só a tarefa), articulando teoria e prática, parte e totalidade, sujeito e objeto (KUENZER; 2002, 2004).

A noção de competências tem por finalidade a adaptação do trabalhador ao meio (mercado), resultando no conhecimento da parte e não da totalidade (RAMOS, 2003). Em oposição, defende-se a formação ou capacitação profissional de forma totalizante, na qual se “considera o processo e as relações de trabalho como atividades históricas, contraditórias e em constante transformação”. A capacitação não deve ficar restrita apenas a questões técnicas, operacionais e organizacionais, ela deve considerar as “mediações de ordem econômico-produtiva, físico-ambiental, sócio-histórica, cultural e política” (RAMOS, 2002, p. 416).

Tratando-se de capacitação de servidores públicos, critica-se a noção de competências a partir das teorias positivista e funcionalista, pois este modelo proporciona uma visão fragmentada da realidade e legitima a exclusão e desigualdade (FRIGOTTO, 2014). Defende-se a formação humana integral, não dualista, orientada pela práxis, “que articule cultura, conhecimento, tecnologia e trabalho como direito de todos e condição de cidadania e democracia efetivas” (FRIGOTTO, 2014, p. 13).

Todo esse debate fundamenta o entendimento expresso neste Guia de que as práticas e políticas de capacitação - dentre elas o PDP - de uma instituição de ensino alicerçada nos princípios da formação cidadã, voltada para a transformação da realidade social, não devem pautar-se no desenvolvimento de um estoque de saberes ou

\* Conforme Market (2002, p. 191) entende-se por abordagem crítica “aquela baseada na análise das dimensões integrais [...] de conceito dialético de formação do homem”.



competências fragmentadas e alienantes, a exemplo do que propõe a pedagogia das competências. Isso seria antagônico. Acredita-se que essas práticas e políticas devem estar vinculadas aos mesmos princípios da formação humana integral, que norteiam a atuação da instituição.

Dessa maneira, este guia propõe que as ações de desenvolvimento ou capacitação sejam orientadas pelas relações teoria e prática e parte e totalidade, desenvolvendo nos profissionais da educação condições para refletirem sobre seus fazeres e de compreenderem seu papel perante à instituição e ao contexto social em que se inserem, de tal forma que isso se transponha em ações que concretizem a finalidade institucional de ofertar uma educação de qualidade.

Na leitura e interpretação da PNDP, quando apresentados os termos *desenvolvimento de competências*, deve-se ter em mente o conceito de competência enquanto práxis e que a capacitação de servidores de um Instituto Federal deve orientar-se pelos princípios da formação integral, integrando aspectos do trabalho, da ciência e da cultura, a fim de que isso se reverta na concretização da missão da instituição.

Sugere-se que as ações de capacitação planejadas para um determinado período (PDP) não tenham caráter estritamente prático (treinamento), ou estritamente comportamental (saber trabalhar em equipe, ter iniciativa, saber comunicar-se, por exemplo). Isso não é suficiente para desenvolver competências. Faz-se necessário articular teoria e prática, partindo do que já se conhece para construir novos significados, relacionar a parte ao todo, observando-se a natureza do trabalho educativo (KUENZER, 2002, 2004).

Além da adoção do conceito de competência enquanto práxis, sugere-se observar os princípios que norteiam a formação integral propostos por Moura *et al* (2006):

- a) compreender **homens e mulheres como seres histórico-sociais**, portanto capazes de transformar a realidade;
- b) **trabalho como princípio educativo**;
- c) a **pesquisa como princípio educativo**: deve estar presente em todas as ofertas, inclusive na capacitação de servidores, pois contribui para a construção da autonomia intelectual. Deve ser intrínseca ao ensino, orientada ao estudo e a busca de soluções para as questões práticas do cotidiano, deve observar o desenvolvimento tecnológico e a solução de problemas que possibilitem melhorar a condição de trabalho dos servidores. A partir da pesquisa aplicada, o servidor deixa de ser um depósito de conhecimentos produzidos e transmitidos por outros. Ele passa a construir, desconstruir e reconstruir suas próprias convicções a respeito da ciência, da tecnologia, do mundo e da própria vida. Para tanto, a instituição deve ofertar e apoiar iniciativas que fomentem os cursos de pós-graduação;

Quer saber  
mais sobre  
trabalho como  
princípio  
educativo?

[Clique aqui](#)



d) a **realidade concreta como uma totalidade, síntese das múltiplas relações**: possibilitar a compreensão do contexto em que o servidor está inserido, do conjunto de fatos que se inter-relacionam, para que possa nele intervir, em função dos interesses institucionais e coletivos.

e) a **interdisciplinaridade, contextualização e flexibilidade**:

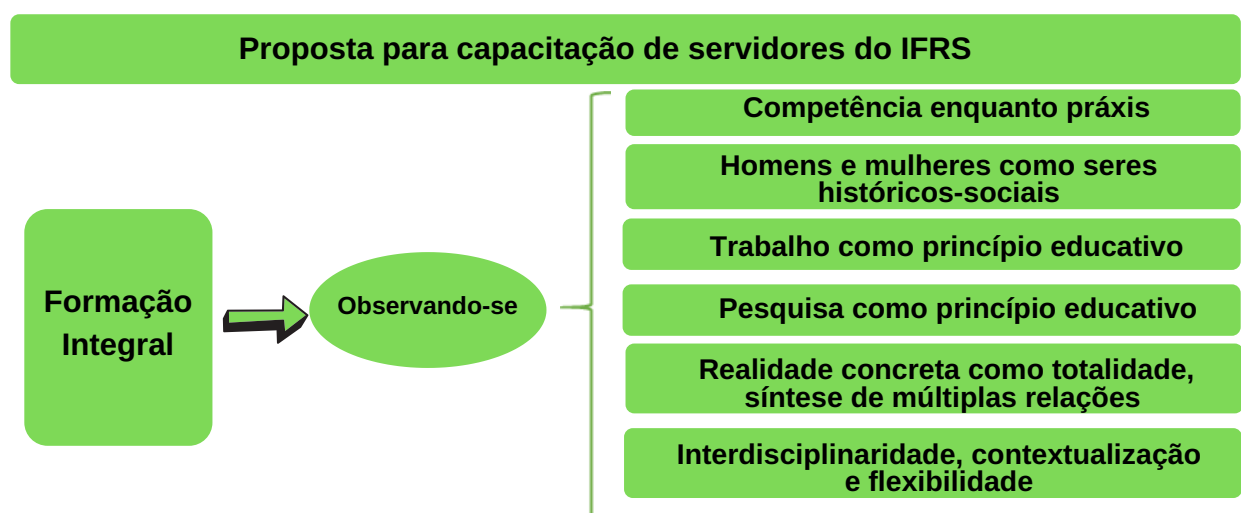
1) a interdisciplinaridade não deve ser entendida como a fusão de conteúdos, deve ser vista como uma interface de conhecimentos parciais e específicos que integram um conhecimento mais global, permite a análise de um objeto a partir do conhecimento de diferentes disciplinas (ou áreas), sem perder de vista métodos, objetivos e a autonomia próprios de cada uma delas;

2) a contextualização ocorre quando a aridez das abstrações científicas são superadas e passam a fazer sentido ao servidor, de modo que consegue transpor o conhecimento à sua realidade. A contextualização pode ser entendida como uma estratégia de problematização das condições de trabalho, sociais, históricas, econômicas e políticas. O conteúdo ganha sentido em razão da relação estabelecida entre o que é ensinado e o conhecimento situado em uma dada realidade;

3) a flexibilidade, relaciona-se à possibilidade de mudança, característica do contexto atual, não quer dizer aligeirar ou precarizar a formação humana, quer dizer tornar os processos de capacitação abertos às transformações e incertezas do futuro, implica em diferentes perspectivas para o servidor na sua trajetória profissional, permitindo avanços ou complementações quando for necessário.

Por fim, entende-se que cabe aos gestores e à comunidade acadêmica do IFRS definirem, democraticamente, se a capacitação de servidores será orientada pelo desenvolvimento de competências ou pela formação integral. Essa definição deve ser pautada quando o Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS for revisto. Defende-se que a capacitação de servidores orientada pela práxis e fundamentada nos princípios da formação integral qualificariam a atuação dos servidores e os resultados da instituição.

**Figura 2** – Proposta de capacitação de servidores do IFRS como formação Integral.



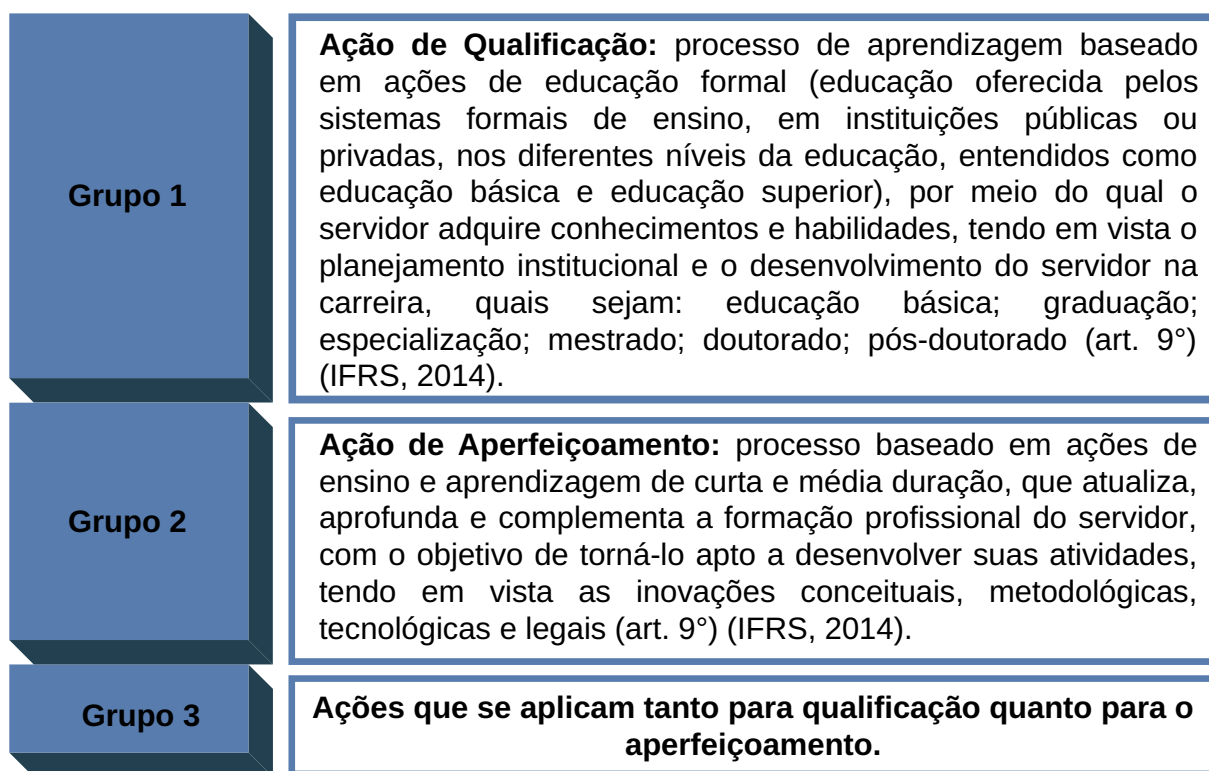
Fonte: Adaptado de Kuenzer (2002, 2004, 2016) e Moura *et al* (2006).

## QUAIS AS POSSIBILIDADES DE CAPACITAÇÃO NO IFRS?

Nesta **segunda parte**, pretende-se apresentar as possibilidades de capacitação proporcionadas pelo IFRS, a sua base legal, bem como os conceitos e elementos da PNDP e do Programa de Capacitação do IFRS relativos ao planejamento de capacitação. Entende-se que tais conhecimentos são fundamentais para os profissionais que se envolvem nesse processo, que a partir do Decreto 9.991/2019 será denominado Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

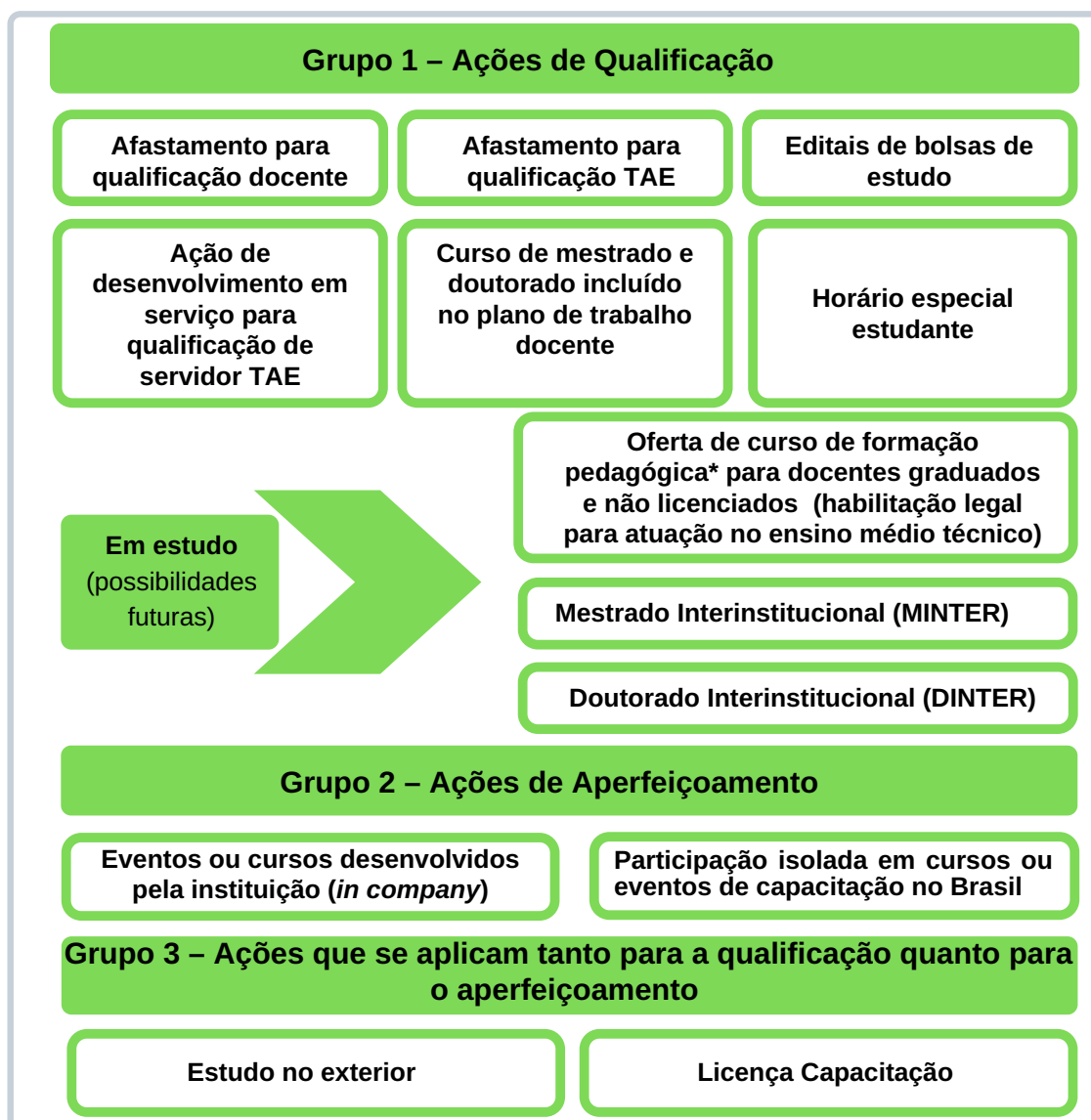
As possibilidades de capacitação no IFRS podem ser divididas em três grupos: as ações de qualificação, as ações de aperfeiçoamento e as ações que se aplicam tanto para a qualificação quanto para o aperfeiçoamento.

**Figura 3** – Grupos de ações de capacitação do IFRS.



Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

**Figura 4** – Possibilidades de ações de desenvolvimento ou capacitação para o IFRS, por grupo.



\*Atualmente os docentes graduados e não licenciados podem concorrer através de edital específico para concessão de bolsa de estudo se a sua unidade de exercício ofertar essa possibilidade (bolsa).

Fonte: Elaborado pela autora.

Para acessar a **base legal**  
(atos normativos federais, atos normativos do IFRS e outros documentos) de cada possibilidade de ação de capacitação vigente

[Clique aqui](#)



## ENTENDENDO A PNDP A PARTIR DA BASE LEGAL

O Decreto 9.991/2019 apresenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que dispõe sobre o planejamento e a execução das ações de capacitação – que ele denomina como ações de desenvolvimento – e regulamenta dispositivos da Lei 8.112/1990 (Estatuto do Servidor Público) quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. O Decreto passou a vigorar em 06 de setembro de 2019 e revogou o Decreto 5.707/2006, o qual versava sobre o mesmo tema.

A PNDP aplica-se a toda a Administração Pública Federal (APF) direta, autárquica e fundacional, incluindo os Institutos Federais, já que possuem natureza jurídica de autarquia federal.

### Base legal da PNDP



[Decreto 9.991/2019](#), de 28 de agosto de 2019.

[Instrução Normativa \(IN\) da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal \(SGP\) nº 201/2019](#), de 11 de setembro de 2019,

[Portaria Conjunta SGP e ENAP nº 102/2019](#), de 09 de outubro de 2019.

### Notas técnicas expedidas pelo SIPEC sobre a PNDP\*



[Nota Técnica SEI nº 7058/2019/ME](#), de 23 de outubro de 2019.

[Nota Técnica SEI nº 14460/2019/ME](#), de 10 de dezembro de 2019.

[Nota Técnica SEI nº 16044/2019/ME](#), de 18 de dezembro de 2019.

[Nota Técnica SEI nº 13/2020/ME](#), de 03 de janeiro de 2020.

[Nota Técnica SEI nº 142/2020/ME](#), de 03 de janeiro de 2020.

[Nota Técnica SEI nº 10699/2019/ME](#), de 23 de janeiro de 2020.

[Nota Técnica SEI nº 3394/2020/ME](#), de 30 de janeiro de 2020.

[Nota Técnica SEI nº 4319/2020/ME](#), de 11 de fevereiro de 2020.

[Nota Técnica SEI nº 4369/2020/ME](#), de 11 de fevereiro de 2020.

[Nota Técnica SEI nº 4474/2020/ME](#), de 11 de fevereiro de 2020.

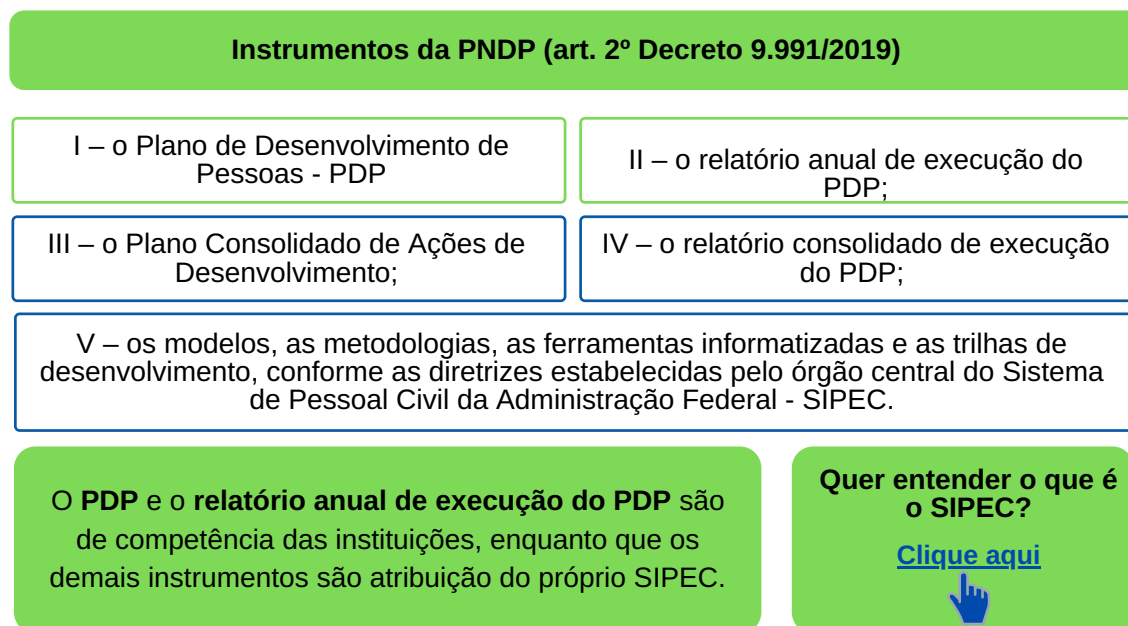
[Nota Técnica SEI nº 7737/2020/ME](#), de 10 de março de 2020.

[Nota Técnica SEI 7597/2020/ME](#), de 12 de março de 2020.

\*Consulta realizada no Portal Sigepe Legis (BRASIL, 2020a), considerando o período compreendido entre 28 de agosto de 2019 (data da publicação da nova PNDP) até 15 de março de 2020. Descritores utilizados: 'PNDP', 'afastamento', 'licença capacitação' e 'treinamento'.

Os instrumentos que compõe a PNDP estão apresentados na Figura 5.

**Figura 5** – Instrumentos da PNDP.

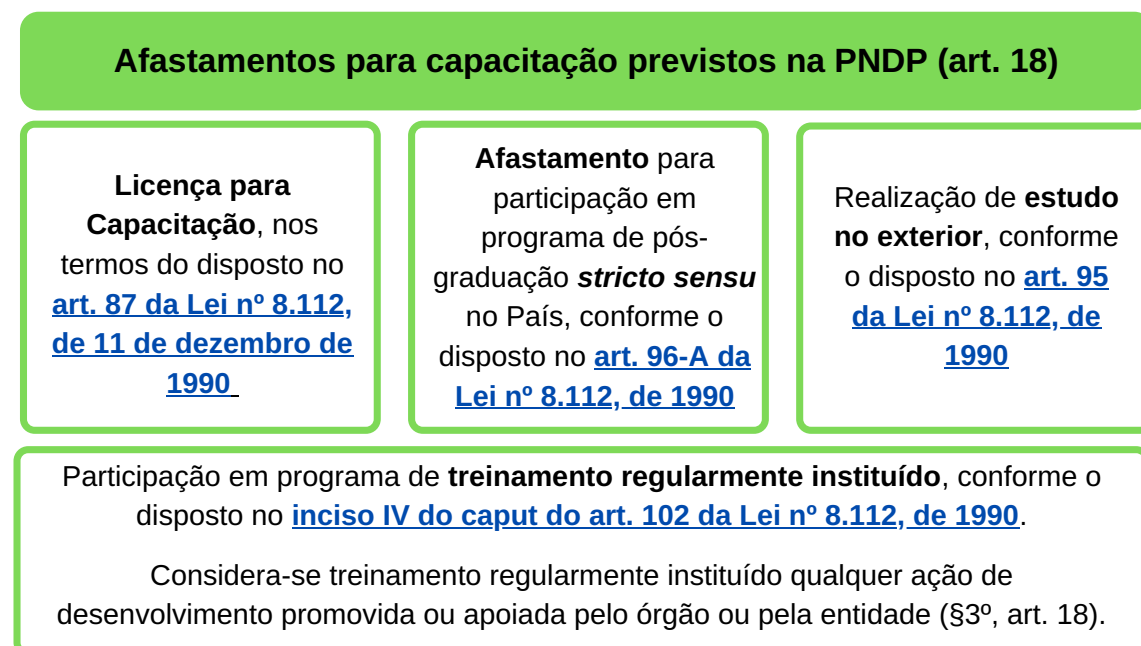


Fonte: Adaptado de BRASIL (2019a).

### Afastamentos para capacitação na PNDP

Os afastamentos para capacitação, segundo o Decreto nº 9.991/2019, estão descritos na Figura 6.

**Figura 6** – Afastamentos para capacitação previstos na PNDP.



Fonte: Adaptado de Brasil (2019a).

## Alguns elementos importantes para entender a PNDP

Enfatiza-se que apesar do Decreto 9.991/2019 utilizar a expressão *desenvolvimento* em substitutivo à expressão *capacitação* apresentada pelo Decreto 5.707/2006, a Instrução Normativa SGP 201/2019 utiliza as expressões ***ação de desenvolvimento ou capacitação***, o que denota que os termos são empregados como **sinônimos** (BRASIL, 2019a, 2019d).

### Ação de desenvolvimento ou capacitação

#### IN SGP nº 201/2019

Art. 2º [...]

I – ação de desenvolvimento ou capacitação: toda e qualquer ação voltada para o desenvolvimento de competências, organizada de maneira formal, realizada de modo individual ou coletivo, presencial ou a distância, com supervisão, orientação ou tutoria” (BRASIL, 2019d)

#### Decreto 9.991/2019

Art. 9º [...]

Parágrafo único. [...] ações comuns a servidores em exercício em diversos órgãos ou entidades no âmbito do SIPEC” (BRASIL, 2019a).

### Ações transversais de desenvolvimento

A Instrução Normativa SGP 201/2019 também estabelece um novo conceito, o de **competências transversais**, que compreende as “competências comuns a servidores em exercício em diferentes órgãos ou entidades no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC” (BRASIL, 2019d).

### Nota Técnica SEI nº 7058/2019/ME – Instituto Afastamento

#### Afastamento

4.1 – O atual Decreto [9.991/2019] traz nova compreensão sobre afastamentos do servidor para participação em ações de desenvolvimento, considerando o **instituto "afastamento"** para as finalidades de que trata o artigo 18 do referido Decreto nº 9.991/2019 **apenas quando este for integral**, ou seja, somente quando o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, conforme dispõe o artigo 19. Cabe aos órgãos e entidades a definição dessa inviabilidade conforme § 1º do artigo 27 da Instrução Normativa nº 201/2019, preservando a autonomia dos órgãos e entidades. Em suma, o que não se enquadrar como afastamento deverá ser considerado como "ação de desenvolvimento em serviço (BRASIL, 2019f, grifo nosso).

### IN SGP 201/2019

Art. 27. Apenas serão concedidos os afastamentos de que trata o art. 18 de Decreto nº 9.991, de 2019, quando demonstrado que o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabiliza o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor.

§ 1º A inviabilidade de que trata o inciso III do art. 19 do Decreto nº 9.991, de 2019, será definida em ato do órgão ou entidade. (BRASIL, 2019d)

No âmbito do IFRS, esse documento é a [Ordem de Serviço IFRS/DGP nº 5](#), de 30 de setembro de 2019 (IFRS, 2019d).

#### Inviabilidade do cumprimento da jornada de trabalho



**Ação de desenvolvimento em serviço**

**Para conceituar ação de desenvolvimento em serviço é necessário avaliar e interpretar conjuntamente a IN SGP nº 201/2019 e a Nota Técnica SEI 7058/2019/ME**

**IN SGP nº 201/2019**

Art. 27. [...] § 2º A ação de desenvolvimento que for realizada durante a jornada de trabalho e não gere o afastamento do servidor deverá constar no PDP para fins de planejamento e registro do desenvolvimento da necessidade” (BRASIL, 2019d).

**Nota Técnica SEI 7.058/2019/ME**

4.1 – O atual Decreto [9.991/2019] traz nova compreensão sobre afastamentos do servidor para participação em ações de desenvolvimento, considerando o instituto "afastamento" para as finalidades de que trata o artigo 18 do referido Decreto nº 9.991/2019 apenas quando este for integral, ou seja, somente quando o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, conforme dispõe o artigo 19. Cabe aos órgãos e entidades a definição dessa inviabilidade conforme § 1º do artigo 27 da Instrução Normativa nº 201/2019, preservando a autonomia dos órgãos e entidades. Em suma, o que não se enquadrar como afastamento deverá ser considerado como "ação de desenvolvimento em serviço" (BRASIL, 2019f) (BRASIL, 2019f).

**Decreto nº 9.991/2019**

Art. 18.[...]

§ 1º Nos afastamentos por período superior a trinta dias consecutivos, o servidor:

I – requererá, conforme o caso, a exoneração ou a dispensa do cargo em comissão ou função de confiança eventualmente ocupado, a contar da data de início do afastamento; e

II – não fará jus às gratificações e adicionais vinculados à atividade ou ao local de trabalho e que não façam parte da estrutura remuneratória básica do seu cargo efetivo.

§ 2º O disposto no inciso II do § 1º não se aplica às parcelas legalmente vinculadas ao desempenho individual do cargo efetivo ou ao desempenho institucional (BRASIL, 2019a).

**Afastamentos para capacitação por período superior a trinta dias consecutivos**

### **Critérios para concessão de afastamentos**

#### **Decreto nº 9.991/2019**

Art. 19. Os afastamentos de que trata o art. 18 poderão ser concedidos, entre outros critérios, quando a ação de desenvolvimento:

I – estiver prevista no PDP do órgão ou da entidade do servidor;

II – estiver alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências relativas:

a) ao seu órgão de exercício ou de lotação;

b) à sua carreira ou cargo efetivo; e

c) ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança; e

III – o horário ou o local da ação de desenvolvimento inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor (BRASIL, 2019a).

#### **IN SGP nº 201/2019**

Art. 23. Quando a **licença para capacitação** for concedida de forma parcelada, nos termos do §3º do art. 25 do Decreto nº 9.991, de 2019, deverá ser observado o **interstício mínimo de sessenta dias** entre quaisquer períodos de gozo de licença para capacitação.

Parágrafo único. Aplica-se o interstício mínimo previsto no *caput* à concessão de participação em programa de **treinamento regularmente instituído**. (BRASIL, 2019d, grifo nosso)

### **Intervalo entre os períodos de Licença Capacitação e Treinamento Regularmente Instituído**

### **Documentos necessários para instrução processual dos afastamentos previstos no artigo 18 do Decreto 9.991/2019**

As informações e documentos necessários para a instrução processual dos pedidos de afastamentos estão descritas no [artigo 24 da IN SGP 201/2019](#), podendo ainda a unidade de gestão de pessoas solicitar outros dados.

Casos de **interrupção** ou **abandono** ou **não conclusão** de ações de desenvolvimento ou capacitação estão disciplinados no artigo 20 e no parágrafo único do artigo 24 do Decreto [9.991/2019](#), bem como no parágrafo único do artigo 26 da IN SGP [201/2019](#).

O Decreto 9.991/2019 também se ocupa de disciplinar o que ele entende por *despesas* com ações de desenvolvimento ou capacitação. O decreto determina que o PDP dos órgãos ou entidades, entre outras especificações, deve ser norteado pelos “princípios da economicidade e da eficiência”, deve “monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos” além de “analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento” (BRASIL, 2019a).

Para a realização de algumas ações de desenvolvimento ou capacitação, podem ser necessários investimentos financeiros por parte da instituição para além da manutenção da remuneração do cargo (consideradas as disposições dos §§1º e 2º do artigo 18 do Decreto 9.991/2019), tais como, pagamento de inscrição, diárias e/ou passagens, contratação de cursos em turmas exclusivas, entre outras.

### **Investimentos financeiros necessários para realização de ações de capacitação segundo a nova PNDP**

**I  
M  
P  
O  
R  
T  
A  
N  
T  
E**

A partir da vigência do Decreto 9.991/2019, para serem realizadas, todas as ações de desenvolvimento de servidores deverão estar previstas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), o qual deve ser aprovado pela autoridade máxima do órgão e submetido para manifestação técnica do SIPEC.

**Apenas após a manifestação técnica, as instituições poderão investir recursos financeiros para o desenvolvimento de seus servidores (BRASIL, 2019a).**

### Diárias e Passagens para ações de desenvolvimento ou capacitação

#### Decreto nº 9.991/2019

Art. 17. A participação em ação de desenvolvimento de pessoas que implicar despesa com diárias e passagens somente poderá ser realizada se o custo total for inferior ao custo de participação em evento com objetivo similar na própria localidade de exercício.

Parágrafo único. Exceções ao disposto no *caput* poderão ser aprovadas pela unidade de gestão de pessoas, mediante justificativa e aprovação da autoridade máxima do órgão ou da entidade, permitida a delegação a titular de cargo de natureza especial ou, quando se tratar de autarquia ou fundação pública federal, para a titular da unidade com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação (BRASIL, 2019a).

### Contratação de ações de capacitação

Obs.: entende-se que estas disposições são aplicáveis ao pagamento de inscrição, contratação de turmas exclusivas, como também, por analogia, à organização de eventos institucionais que demandem de investimentos financeiros.

#### IN SGP 201/2019

Art. 12. No caso de **impossibilidade** de atendimento das **ações transversais** pela ENAP, ou pelas Escolas de Governo do Poder Executivo federal, o órgão ou entidade poderá contratar as ações por meio de processo administrativo com a justificativa da despesa, com a comprovação da impossibilidade de atendimento na forma do *caput* e observada a legislação vigente.

Art. 13. O órgão ou entidade poderá contratar as **ações de desenvolvimento não transversais** mediante abertura de processo administrativo com a justificativa da necessidade da despesa, observadas as diretrizes do Decreto nº 9.991, de 2019, as orientações contidas na manifestação técnica do órgão central do SIPEC e a legislação vigente (BRASIL, 2019d, grifo nosso)

**Obs.:** A manifestação técnica do SIPEC sobre o PDP deverá conter a lista de ações transversais que serão providas pela ENAP ou Escolas de Governo e que **não poderão ser executadas** diretamente pelos órgãos e entidades, bem como orientações para a oferta de ações não transversais que poderão ser ofertadas pelos órgãos e entidades (art. 6º) (BRASIL, 2019d).

**Reembolso de inscrição em ações de desenvolvimento ou capacitação**

**Decreto nº 9.991/2019**

Art. 30. A autoridade máxima do órgão ou da entidade poderá, **em caráter excepcional**, deferir o reembolso da inscrição do servidor em ações de desenvolvimento, atendidas as seguintes condições:

I - a solicitação de reembolso tenha sido efetuada antes da inscrição na ação de desenvolvimento;

II - existência de disponibilidade financeira e orçamentária;

III - atendimento das condições previstas neste Decreto para a realização da ação de desenvolvimento; e

IV - existência de justificativa do requerente, com a concordância da administração, sobre a imprescindibilidade da ação de desenvolvimento para os objetivos organizacionais do órgão ou da entidade” (BRASIL, 2019a, grifo nosso).

**IN SGP 201/2019**

Art. 28. O processo administrativo para autorização de reembolso de inscrição e de mensalidade, além de demonstração do cumprimento dos requisitos previstos no art. 30 do Decreto nº 9.991, de 2019, deverá ser instruído com:

I- justificativa da relevância da ação de desenvolvimento alinhada aos objetivos organizacionais do órgão ou da entidade; e

II- indicação do motivo pelo qual não foi possível realizar as despesas pelo órgão em tempo hábil.

Parágrafo único. Para fins do disposto no inciso IV do art. 30 do Decreto nº 9.991, de 2019, considera-se imprescindível a ação de desenvolvimento cuja não realização possa acarretar prejuízos concretos ao desempenho dos objetivos organizacionais do órgão ou da entidade (BRASIL, 2019d).

A PNDP também evidencia a publicidade das *despesas* decorrentes de ações de desenvolvimento ou capacitação, inclusive as relativas à manutenção da remuneração dos servidores.

**Divulgação mensal das despesas com ações de capacitação**

**Decreto nº 9.991/2019**

Art. 16 [...] Parágrafo único. As despesas com ações de desenvolvimento de pessoas serão divulgadas na internet, de forma transparente e objetiva, incluídas as despesas com manutenção de remuneração nos afastamentos para ações de desenvolvimento” (BRASIL, 2019a).

**IN SGP 201/2019**

A IN SGP nº 201/2019 determina a “publicidade das despesas mensais [...] até o 10º dia útil do mês subsequente”. O conteúdo a ser apresentado nessa publicação está descrito no artigo 14 da normativa em questão (BRASIL, 2019d).

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DE ACORDO COM A PNDP

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) trata-se do planejamento das ações de capacitação de um determinado órgão federal. Salienta-se que o PDP substituiu o Plano Anual de Capacitação (PAC).

### Objetivos e finalidades

### O PDP dos órgãos e entidades deverá se ocupar de:

#### Decreto 9.991/2019 (§1º, art. 3º)

- a) alinhar as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade;
- b) estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- c) atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
- d) nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- e) preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
- f) preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- g) ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- h) acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
- i) gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
- j) monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
- k) analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019a).

### Qual o conteúdo a ser apresentado no PDP?

O conteúdo a ser apresentado no PDP está disciplinado tanto no Decreto 9.991/2019 como na Instrução Normativa SGP 201/2019.

**Tabela 1** – Conteúdo a ser apresentado no PDP segundo o Decreto 9.991/2019 e a IN SGP 201/2019.

Conteúdo	Previsão Legal
Descrição das necessidades de desenvolvimento que serão contempladas no exercício seguinte, incluídas as necessidades de desenvolvimento de capacidades de direção, chefia, coordenação e supervisão	<b>Art. 4º do Decreto 9.991/2019</b>
Público-alvo de cada ação de desenvolvimento	
Ações de desenvolvimento previstas para o exercício seguinte, com a respectiva carga horária estimada	
Custo estimado das ações de desenvolvimento	
Se a ação de desenvolvimento é considerada transversal ou não	<b>Art. 5º da IN SGP 201/2019</b>
A competência associada à necessidade de desenvolvimento descrita	
Quantidade prevista de servidores que terão suas necessidades desenvolvidas para cada ação de desenvolvimento descrita, devendo ser individualmente considerado o servidor contemplado com mais de uma ação para o período	
Unidade(s) onde atuam os servidores que compõem o público-alvo previsto	
Unidade(s) da federação onde estão lotados os servidores que compõem o público-alvo previsto	
Enfoque da ação de desenvolvimento a ser realizada para atender à necessidade descrita	
Se a ação de desenvolvimento tem relação com algum Sistema Estruturante do Poder Executivo Federal	
Tipo de aprendizagem e sua especificação	
Modalidade da ação de desenvolvimento	
Título da ação, se já houver previsão	
Carga horária total individual prevista	
Ano previsto para o término da ação	
Se a ação é gratuita	
Se a ação pode ser atendida por Escola de Governo ou unidade equivalente do órgão ou entidade do servidor	
Outras informações que o órgão ou entidade julgar pertinentes	

Fonte: Adaptado de Brasil (2019a, 2019d).

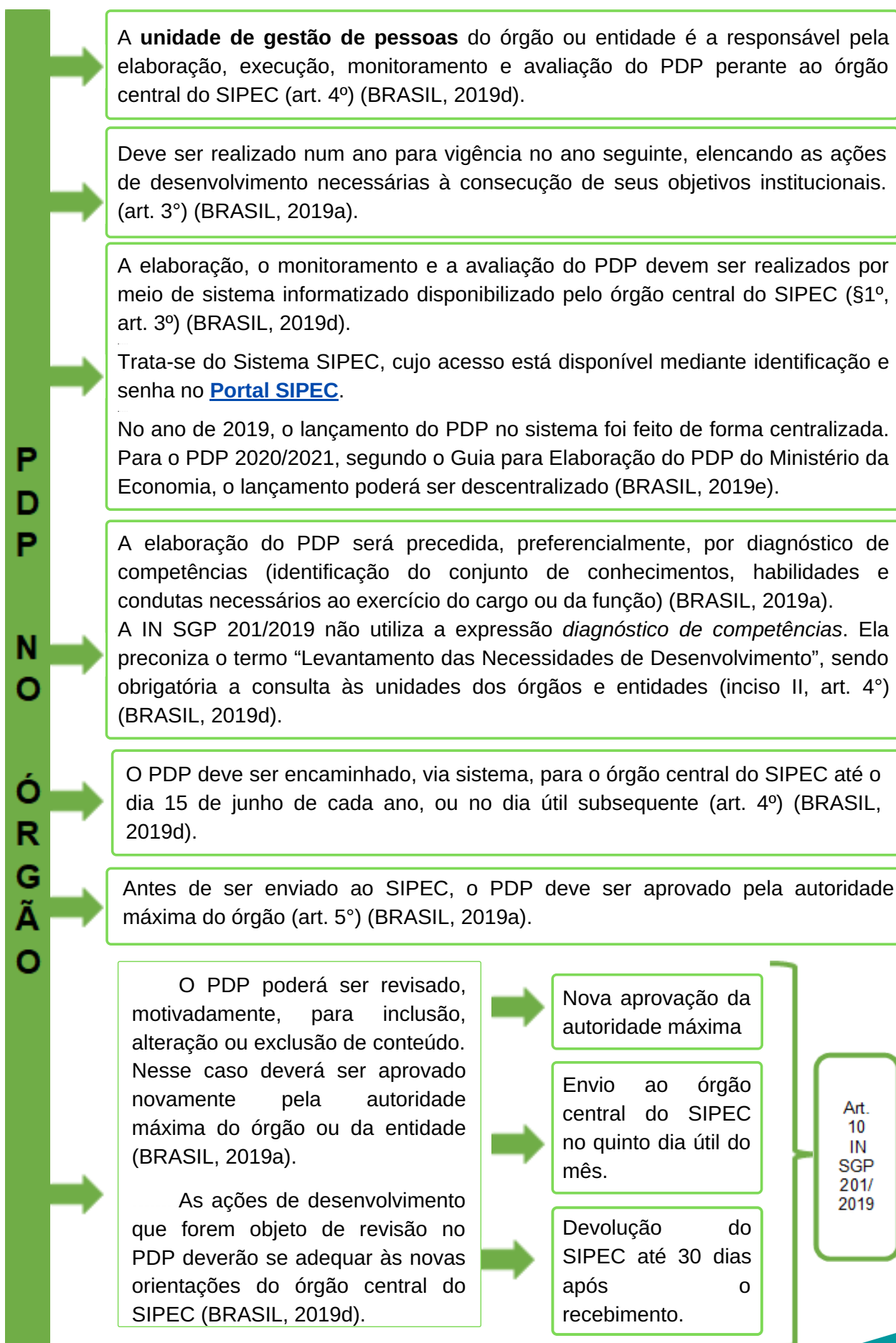
O guia para elaboração do PDP do Ministério da Economia (ME) descreve que a **instituição tem autonomia para determinar a forma como o plano deve ser construído**, porém, sempre deve consultar suas unidades e os servidores, buscando o alinhamento aos objetivos estratégicos (BRASIL, 2019e).

### Gestão por competências

A utilização do modelo de gestão por competências é preferencial, mas não obrigatório (*sic*). O importante é identificar a necessidade a ser atendida e alinhar a ação de desenvolvimento que atenderá aquela necessidade aos objetivos estratégicos do órgão ou entidade (BRASIL, 2019e, p. 10).

De acordo com o mesmo documento, o importante é descrever a necessidade a ser desenvolvida e não o nome do curso, de modo que cada necessidade pode demandar mais do que uma capacitação para ser atendida, de mesma natureza ou de natureza diferente, em virtude de sua complexidade (BRASIL, 2019e).

**Figura 7** – Processo de elaboração do PDP no órgão ou entidade.



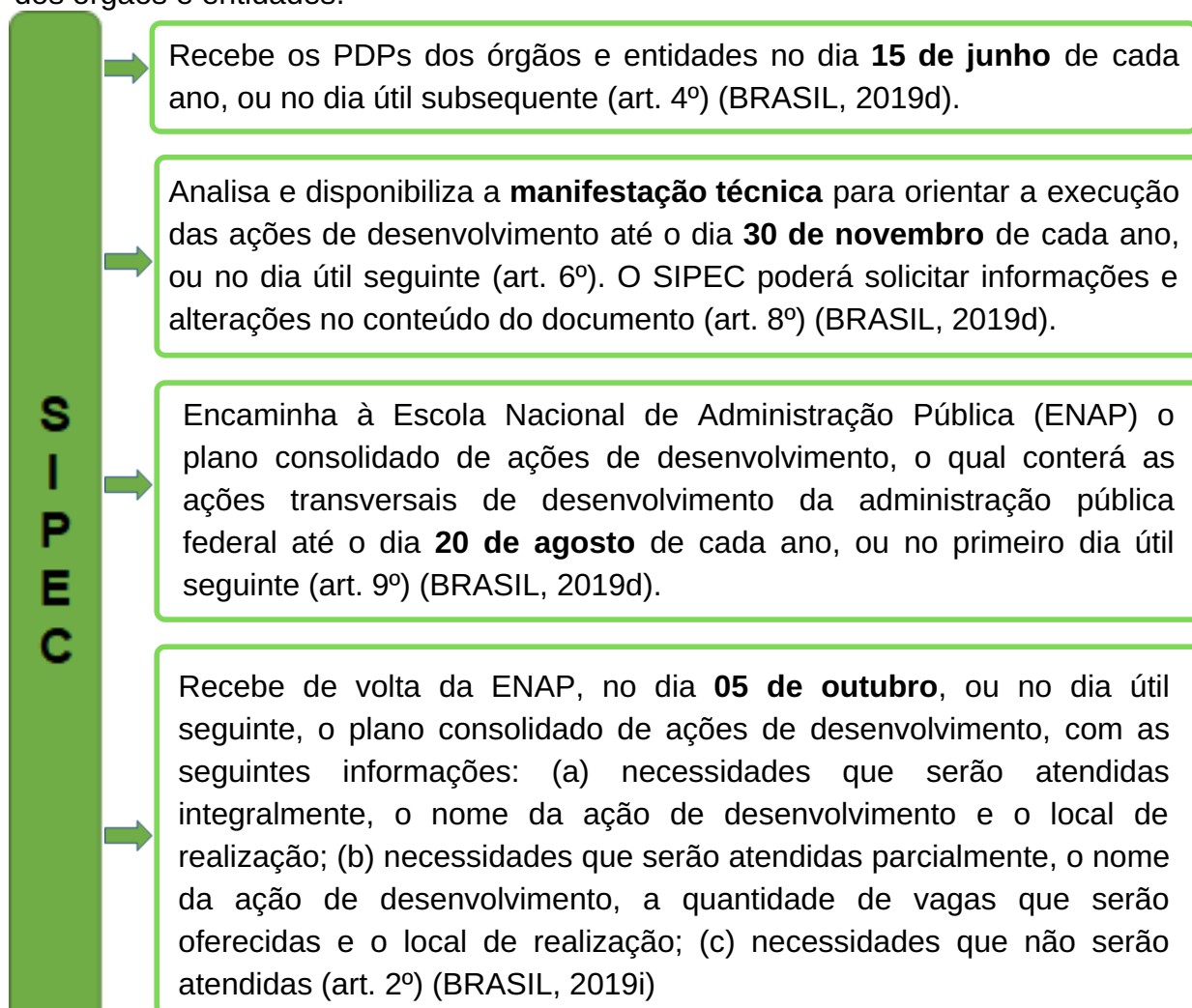
Fonte: Adaptado de Brasil (2019a, 2019d).



Considerando que, para a realização de uma ação de desenvolvimento ou capacitação, é obrigatório que ela esteja contida no PDP, apesar do Decreto 9.991/2019 e da IN SGP 201/2019 apontarem para a possibilidade de revisão do documento, o processo todo pode não ter a agilidade necessária para garantir a realização da ação de capacitação na data adequada, o que reforça a importância do processo de elaboração do PDP ser bem conduzido e elaborado.

No âmbito do SIPEC, o planejamento de capacitação obedece ao seguinte fluxo da Figura 8.

**Figura 8** – Planejamento de capacitação no âmbito do SIPEC, após envio dos PDPs dos órgãos e entidades.



Fonte: Adaptado de Brasil (2019a, 2019d, 2019i).

## Conteúdo da Manifestação Técnica do SIPEC

### IN SGP 201/2019

Art. 6º O órgão central do SIPEC exercerá papel orientador das diretrizes estabelecidas, analisará o PDP de cada órgão e entidade e emitirá manifestação técnica a respeito do PDP até o dia 30 de novembro de cada ano civil, ou no dia útil subsequente.

§ 1º A manifestação do órgão central de que trata o caput conterà:

- I) as orientações para as ações não transversais de desenvolvimento, que poderão ser ofertadas pelos órgãos e entidades, de maneira direta ou indireta;
- II) a lista de ações transversais que serão providas pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, pelas Escolas de Governo do Poder Executivo federal, e que não poderão ser executadas diretamente pelos órgãos e entidades; e
- III) outras informações que o órgão central do SIPEC julgar pertinentes.

§ 2º As ações de desenvolvimento deverão se adequar às orientações do órgão central (BRASIL, 2019d).

**Para a contratação de ações de capacitação, deve-se observar o disposto nos [artigos 12 e 13 da IN SGP nº 201/2019](#), já descrito na seção sobre investimentos financeiros.**

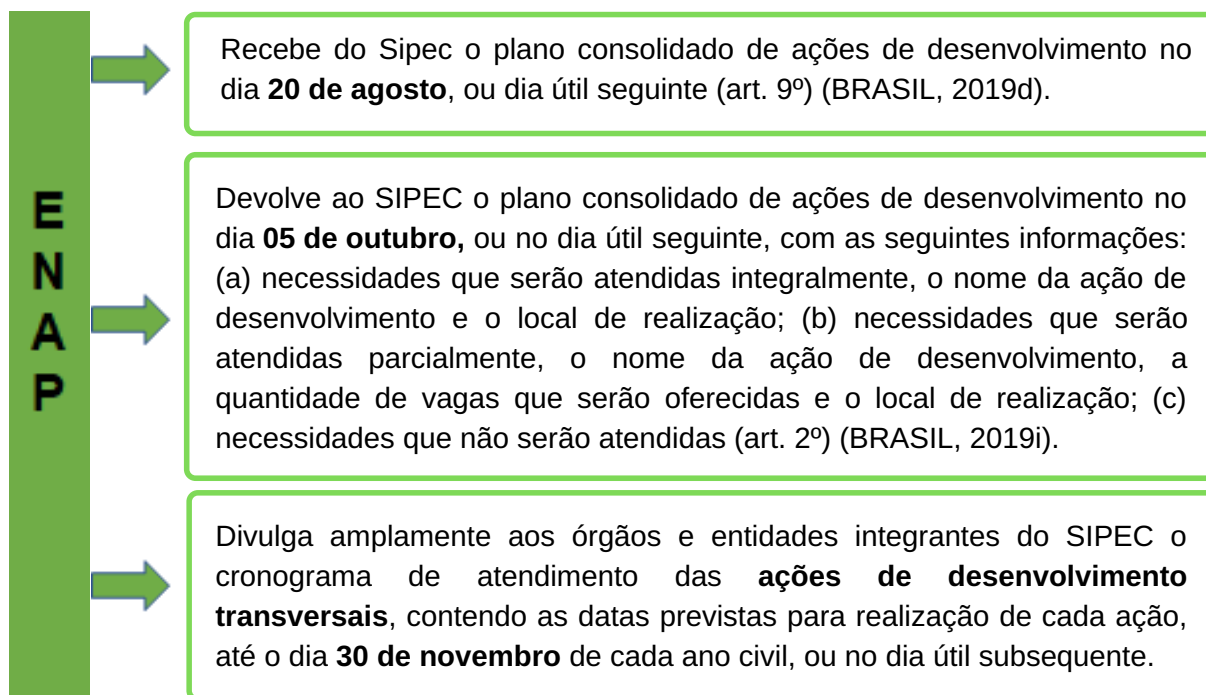
Entende-se que o disposto nesses dois artigos aplica-se também aos eventos institucionais (*in company*), se estes demandarem de investimentos financeiros, e que tais eventos devem ser considerados como ações de desenvolvimento não transversais quando do lançamento do PDP no sistema.

As ações de desenvolvimento já aprovadas e cuja duração da execução se estenda até os anos seguintes do PDP de referência poderão ser executadas nos anos posteriores, independentemente da manifestação técnica do órgão central (BRASIL, 2019d). Por exemplo, a ação prevista no PDP de 2020, com previsão de duração até 2021, devidamente aprovada e iniciada a execução após a manifestação técnica do SIPEC, poderá ser mantida no ano de 2021, independentemente de nova manifestação técnica relativa ao ano de 2021.

Verifica-se, no processo de planejamento das ações de capacitação na esfera federal, um papel de grande relevância estratégica para a ENAP, que coordenará a rede de escolas de governo\* do Poder Executivo federal.

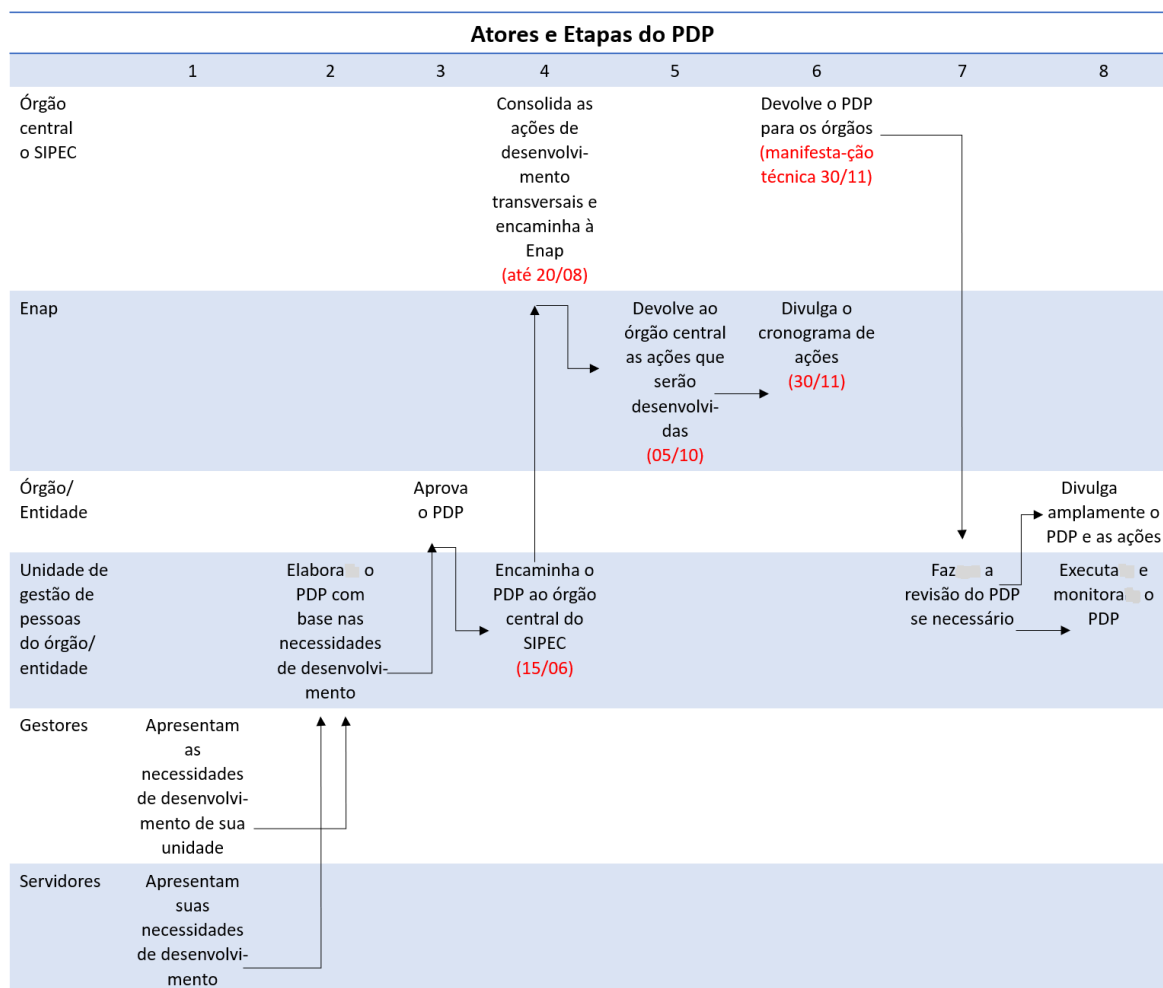
\*De acordo com o parágrafo único do artigo 13 do Decreto 9.991/2019, "ato do Ministro da Economia reconhecerá os órgãos e entidades [...] como escolas de governo do Poder Executivo federal" (BRASIL, 2019a).

**Figura 9** – Processo de planejamento de capacitação no âmbito da ENAP.



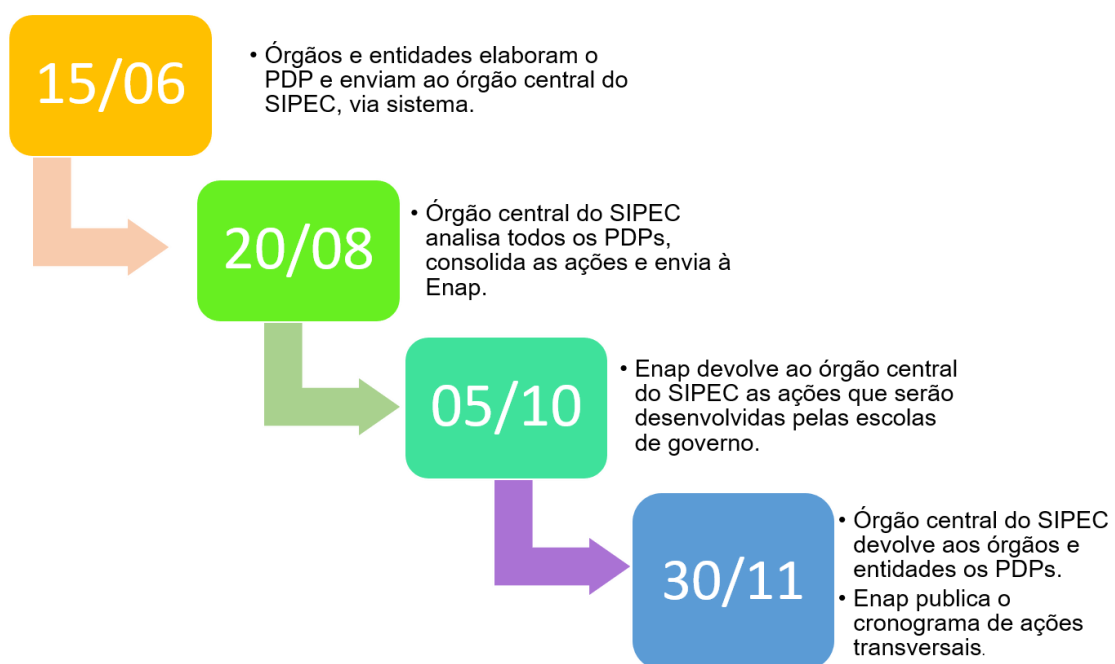
Fonte: Adaptado de Brasil (2019d, 2019i).

**Figura 10** – Atores, Etapas e Cronograma do PDP



Fonte: Adaptado de Brasil (2019e).

**Figura 11** – Cronograma do PDP expresso na Instrução Normativa SGP 201/2019.



Fonte: Brasil (2019e, p. 28)

## PLANEJAMENTO DA CAPACITAÇÃO NO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DO IFRS

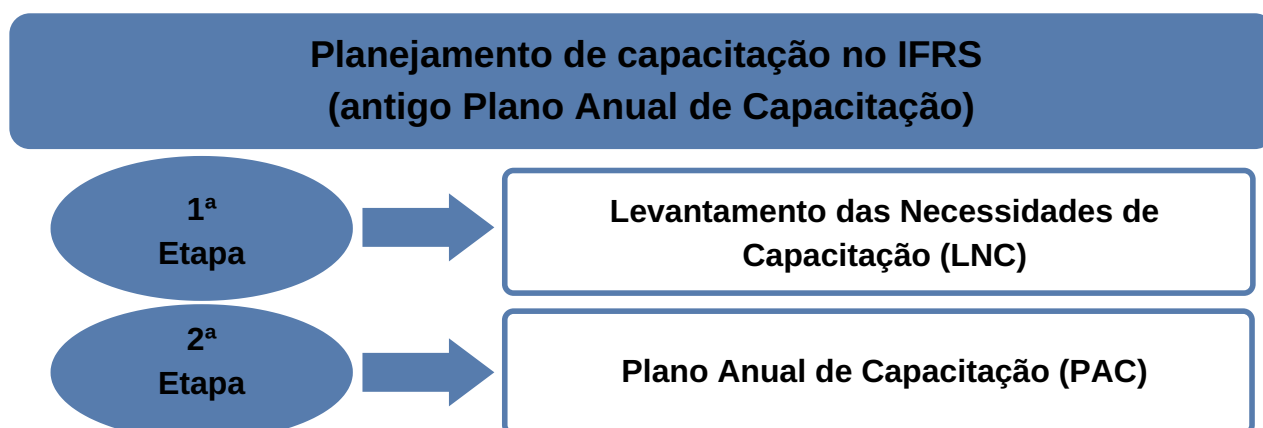
No âmbito do IFRS, o documento que normatiza o processo de planejamento das ações de desenvolvimento ou capacitação de servidores é o Programa de Capacitação dos Servidores ([Resolução Consup nº 114/2014](#)). Esse documento está vigente desde 2014 e ainda não foi atualizado à realidade do Decreto 9.991/2019. Apesar disso, verifica-se que o planejamento, controle e efetividade nos investimentos realizados nas ações de capacitação no IFRS já faz parte da cultura da instituição, considerando a publicação dos planejamentos e relatórios de capacitação no *site* institucional.

Por estar em conformidade com o que previa o Decreto 5.707/2006, o Programa de Capacitação apresenta os termos Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) e Plano Anual de Capacitação (PAC). A partir da nova PNDP, o LNC passou a ser o Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND), enquanto que o PAC tornou-se o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

De acordo com o Programa de Capacitação dos Servidores, o PAC do IFRS deve especificar ações ou programas de qualificação ou aperfeiçoamento de curta e média duração, planejadas para determinado exercício e contemplar as necessidades da instituição como um todo, preservando a especificidade de cada unidade organizacional. Essas ações serão identificadas por meio do LNC. Além disso, destaca-se que a Comissão de Organização e Acompanhamento (COA) é a responsável por conduzir o LNC e elaborar o PAC (IFRS, 2014).

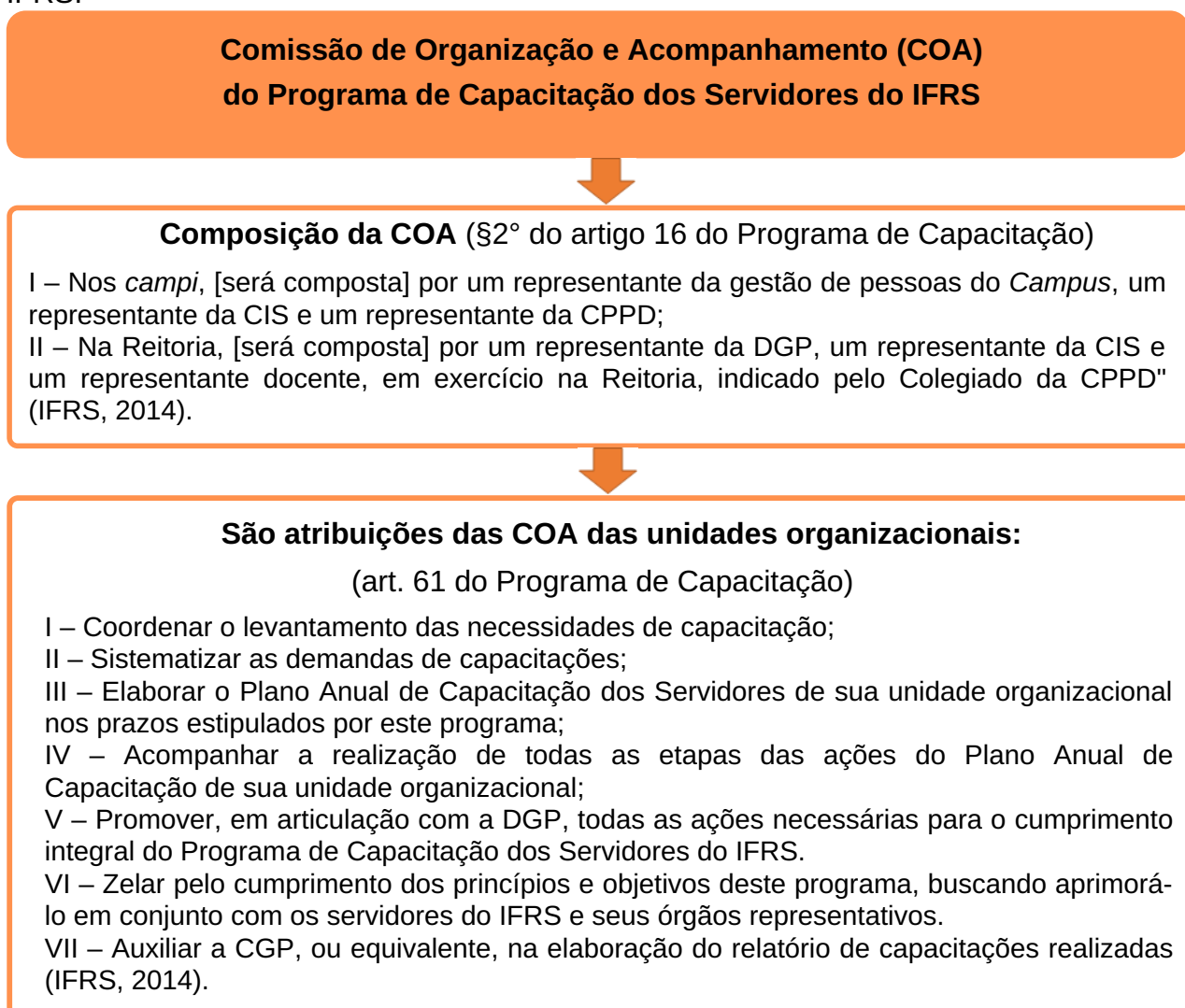
Esta seção do Guia tem o intuito de descrever como ocorre o planejamento das ações de capacitação de acordo o **Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS**, para, posteriormente, apresentar uma proposta de construção do PDP que contemple o que já é praticado na instituição e que, ao mesmo tempo, se adeque ao preceitos da nova PNDP.

**Figura 12** – Planejamento da capacitação no IFRS segundo o Programa de Capacitação.



Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

**Figura 13** – Composição e atribuições da COA segundo o Programa de Capacitação do IFRS.

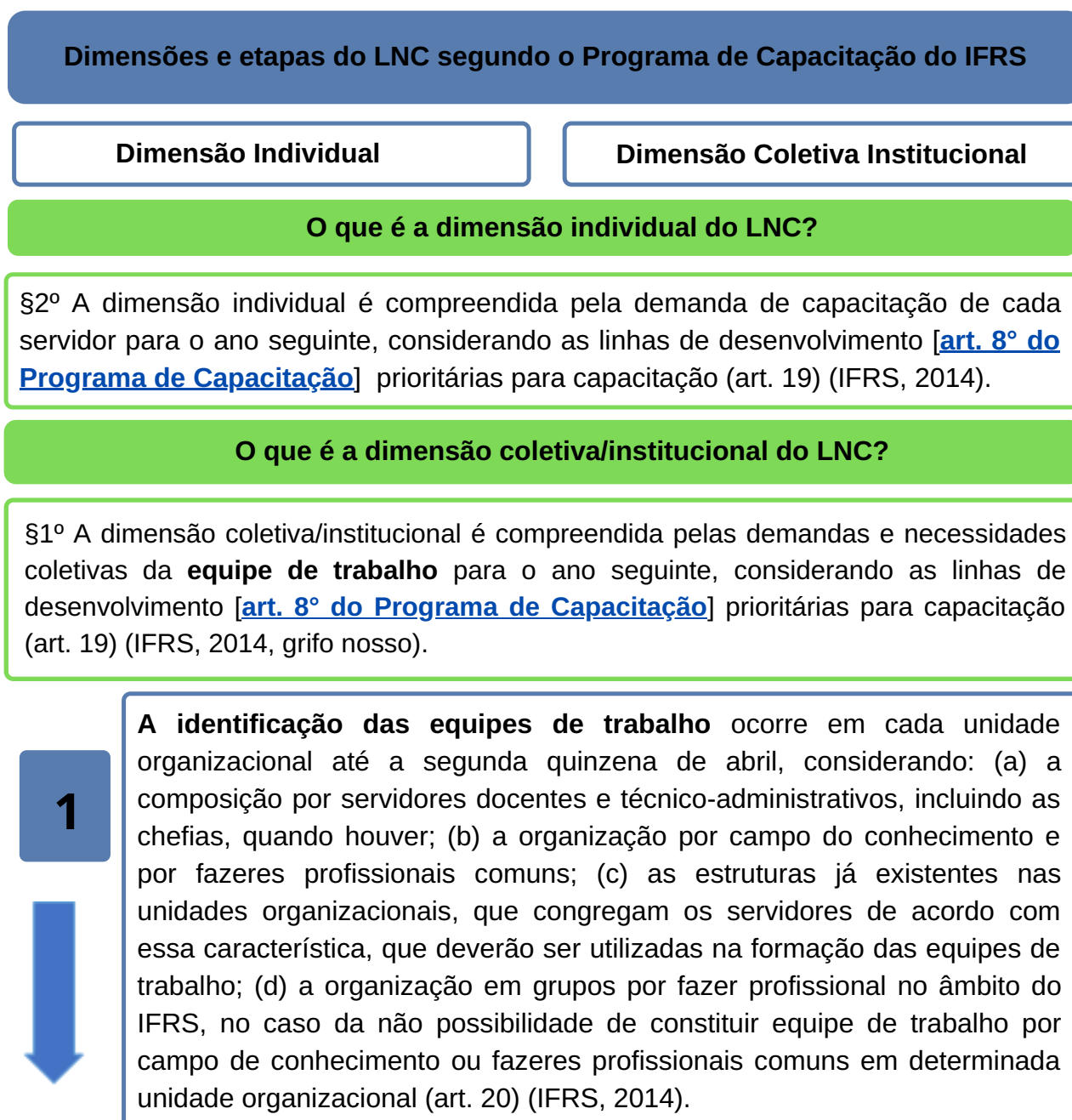


Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

## Primeira etapa – Levantamento das Necessidades de Capacitação

No IFRS, o processo de planejamento das demandas de capacitação é precedido pelo Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), o qual é realizado anualmente e em cada unidade organizacional, sob responsabilidade da COA.

**Figura 14** – Como ocorre o LNC (atual LND) no IFRS.



2

As **equipes de trabalho**, até a segunda quinzena de maio, elaboram o **planejamento anual de suas ações e das suas metas** [dimensão individual e dimensão coletiva/institucional], devendo conter: (a) as atividades/atribuições de cada integrante da equipe; (b) as necessidades de capacitação de cada servidor; (c) as necessidades de infraestrutura para o seu cumprimento, a fim de orientar a elaboração do Plano Anual de Capacitação (art. 20) (IFRS, 2014)

**Passo seguinte:**

**A COA sistematiza as informações das duas dimensões para posterior elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC)**

Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

Em consulta ao *site* do IFRS, é possível perceber que o LNC vem sendo desenvolvido tanto na Reitoria como nos *campi* da instituição. O primeiro levantamento publicado foi realizado no ano de 2014 relativamente ao exercício de 2015.

**Tabela 2** – Evolução histórica da realização do LNC pelas unidades organizacionais.

Unidade Organizacional	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	(realizado em 2014 para o ano de 2015)	(realizado em 2015 para o ano de 2016)	(realizado em 2016 para o ano de 2017)	(realizado em 2017 para o ano de 2018)	(realizado em 2018 para o ano de 2019)	(realizado em 2019 para o ano de 2020)
Alvorada	*	X	X	X	X	X
Bento Gonçalves	X	X	X	X	X	X
Canoas	X	X	X	X	X	X
Caxias do Sul	X	X	X	X	X	X
Erechim	X	X	X	X	X	X
Farroupilha	X	X	X	X	X	X
Feliz	X	X	X	X	X	X
Ibirubá	X	X	X	X	X	X
Osório	X	X	X	X	X	X
Porto Alegre	X	X	X	X	X	X
Reitoria	X	X	X	X	X	X
Restinga	X	X	X	X	X	**
Rio Grande	X	X	X	X	X	X
Rolante	X	X	X	X	X	X
Sertão	X	X	X	X	X	X
Vacaria	*	X	X	X	X	X
Veranópolis	*	X	X	X	X	X
Viamão	*	X	X	X	X	X

\**Campus* em implantação, processos em fase de consolidação.

\*\* Caso tenha sido elaborado, não foi publicado.

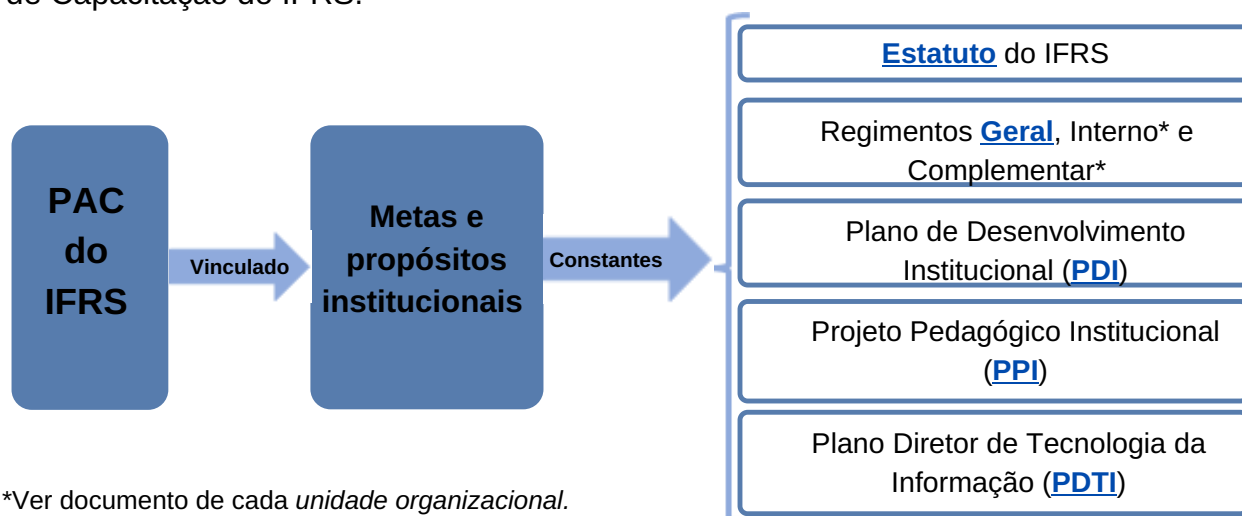
Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações disponíveis no *site* do IFRS (IFRS, 2020c).



## Segunda etapa – Planejamento de Ações de Capacitação

No âmbito do IFRS, o planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação ainda é conhecido como o Plano Anual de Capacitação (PAC). Em uma futura revisão do Programa de Capacitação essa denominação deverá ser atualizada para Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), a fim de adequar-se às disposições do Decreto 9.991/2019.

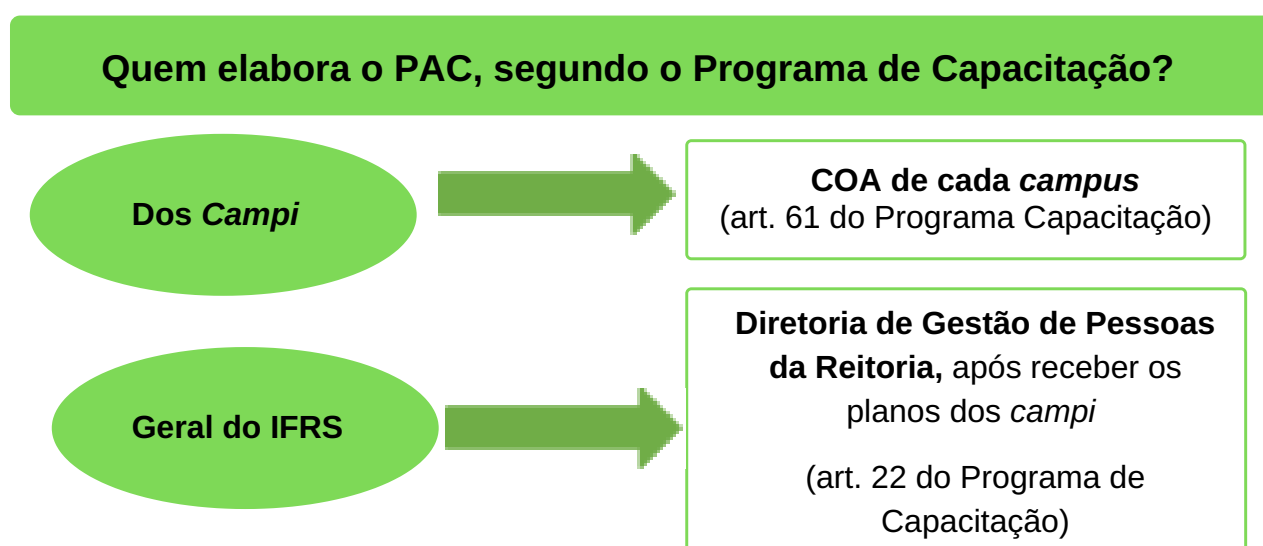
**Figura 15** – Como deve ser elaborado o PAC do IFRS (atual PDP), segundo o Programa de Capacitação do IFRS.



\*Ver documento de cada *unidade organizacional*.

Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

**Figura 16** – Responsáveis pela elaboração do PAC.

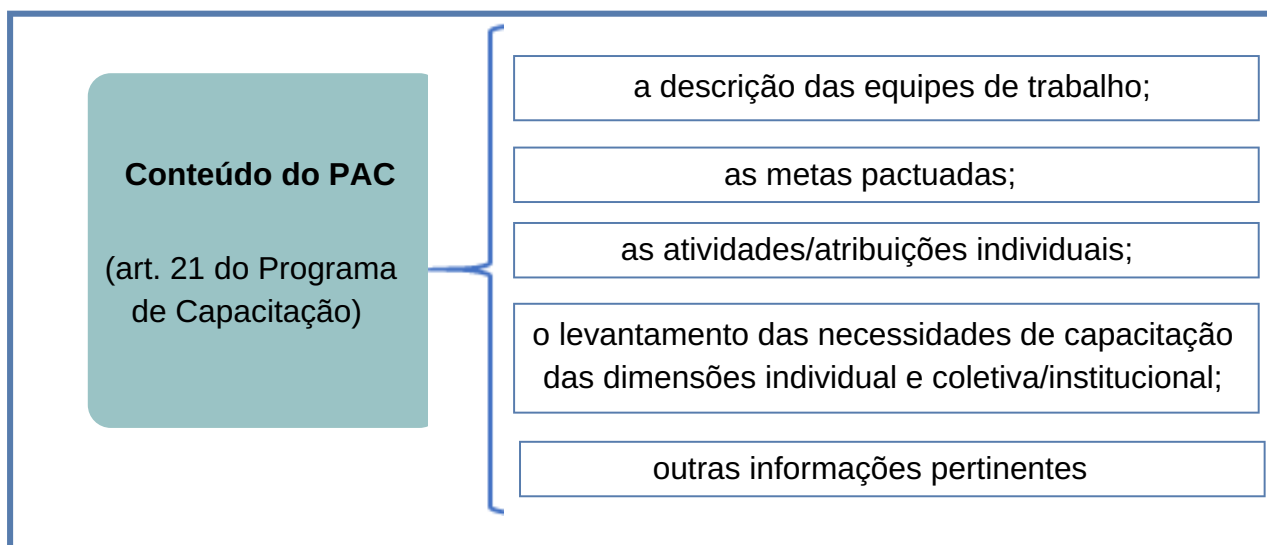


Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

O Programa de Capacitação refere que poderão ser realizadas pelo IFRS novas ações não previstas no PAC em decorrência de demandas específicas da instituição ou das dimensões individual ou coletiva/institucional. Ele assevera também que, por motivo fundamentado, poderá ocorrer cancelamento de ações (art. 12) (IFRS, 2014).

**De acordo com a nova PNDP, isso não é mais possível, já que todas as ações para serem efetivadas precisam estar previstas no PDP, o qual pode ser revisado, observados os trâmites dessa revisão (§1º, art. 5º do Decreto 9.991/2019 e art. 10 da IN SGP 201/2019)**

**Figura 17** – Conteúdo do PAC, segundo o Programa de Capacitação do IFRS.

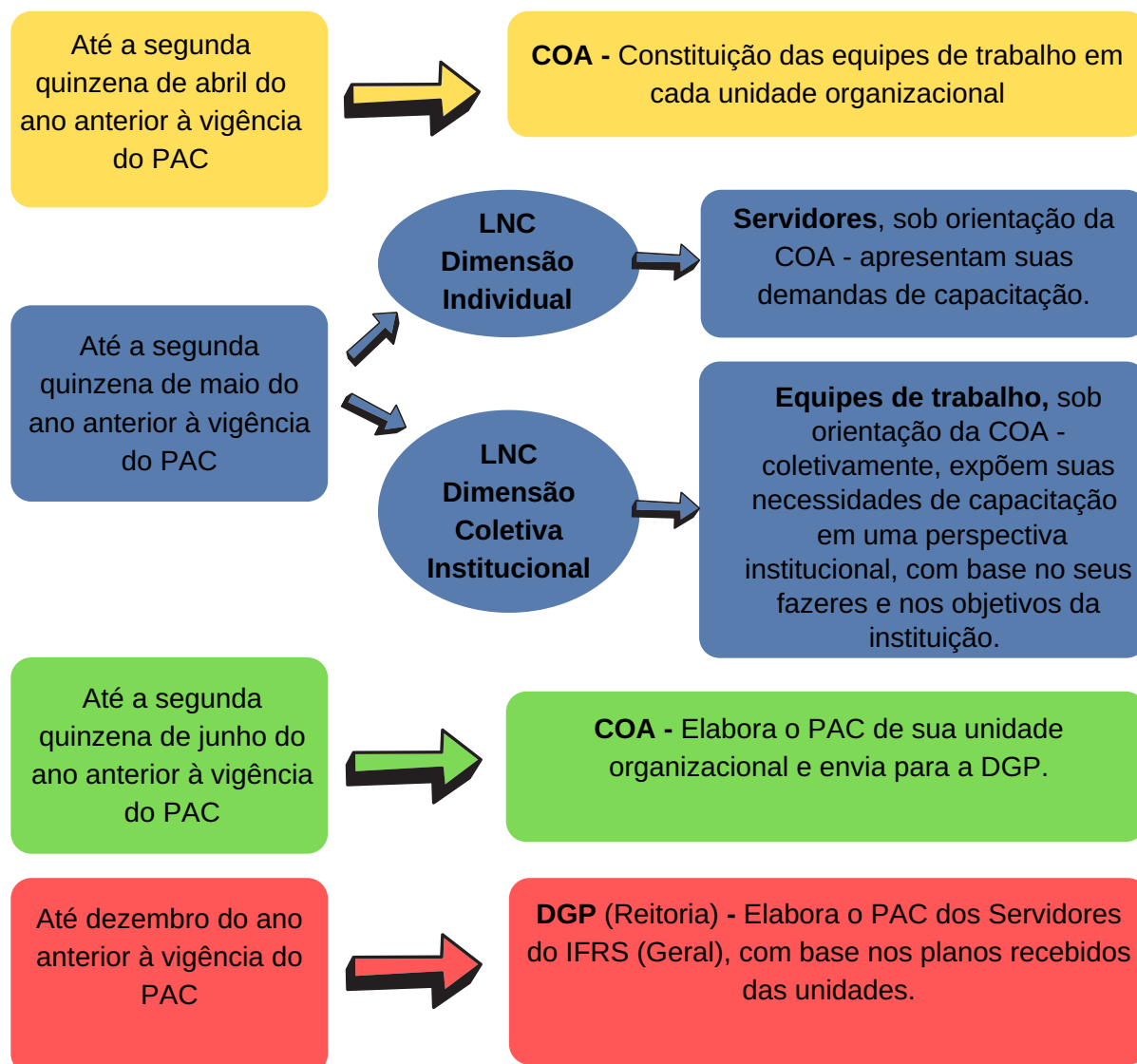


Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

No Programa de Capacitação do IFRS, não consta uma metodologia a ser utilizada para a construção do PAC. De 2017 a 2019, os comunicados iniciais do processo do LNC e PAC expedidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da Reitoria para os planejamentos relativos aos anos de 2018 a 2020 instruíram aos *campi* que, para a elaboração do PAC, a COA, após realização do LNC, deveria analisar as informações e elaborar o PAC juntamente com a Direção Geral e demais gestores da unidade, identificando e priorizando as demandas estratégicas de capacitação, detalhando as ações de capacitação previstas, os investimentos financeiros necessários, a intenção de realizar turmas internas e se haveria vagas destinadas às demais unidades (IFRS, 2019a, 2018e, 2017b).

À vista disso, a Figura 18 sistematiza a forma como ocorre o processo de planejamento das ações de desenvolvimento ou capacitação conforme o Programa de Capacitação do IFRS, que se encontra vigente.

**Figura 18** – Processo de planejamento das ações de capacitação e cronograma.



Fonte: Adaptado de IFRS (2014).

No IFRS, percebe-se que o primeiro PAC realizado na instituição após a vigência do atual Programa de Capacitação (2014) ocorreu no ano de 2017, relativamente ao mesmo ano. O documento foi elaborado para a unidade organizacional Reitoria (IFRS, 2017c). A partir do ano de 2017, outras unidades também elaboraram seus planejamentos. A Tabela 3 demonstra essa evolução.

**Tabela 3** – Evolução histórica da realização do PAC pelas unidades organizacionais.

Unidade Organizacional	2017 (realizado em 2016 para o ano de 2017)	2018 (realizado em 2017 para o ano de 2018)	2019 (realizado em 2018 para o ano de 2019)	2020 (realizado em 2019 para o ano de 2020)
Alvorada		*	X	X
Bento Gonçalves		X	X	X
Canoas		X	X	X
Caxias do Sul		X	X	X
Erechim		X	X	X
Farroupilha		X	X	X
Feliz		*	X	X
Ibirubá		X	X	X
Osório		*	*	*
Porto Alegre		X	X	X
Reitoria	X	X	X	PDP DO IFRS
Restinga		*	*	*
Rio Grande		*	X	X
Rolante		X	X	X
Sertão		*	X	X
Vacaria		*	X	X
Veranópolis		X	X	X
Viamão		*	X	X

\*Caso tenham sido elaborados, documentos não foram disponibilizados no *site* do IFRS.

Fonte: Adaptado de IFRS (2020f).

**Para acessar os Planos de Capacitação  
(PAC ou PDP) do IFRS**

[Clique aqui](#)



## APROXIMAÇÕES, AVANÇOS OU DISTANCIAMENTOS

da nova PNDP em relação às normativas internas do IFRS referentes ao planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação

Para facilitar a elaboração de uma proposta metodológica que associe o disposto na nova PNDP quanto ao planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação, cujo instrumento leva o nome de Plano de Desenvolvimento de Pessoas, ao que dispõem as normativas internas do IFRS sobre o mesmo tema, elaborou-se um estudo comparativo, o qual é apresentado na Tabela 4.

**Tabela 4** – Aproximações, avanços ou distanciamentos da nova PNDP em relação às normativas internas do IFRS referentes ao planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação.

Elementos avaliados	O que dizem as normativas federais (síntese)	O que dizem as normativas internas (síntese)	Aproximações, avanços ou distanciamentos
<b>Nomenclatura do processo de levantamento das necessidades</b>	Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND)	Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC)	Contata-se <b>distanciamento</b> <b>Necessário adotar a nova nomenclatura</b>
<b>Levantamento de necessidades de desenvolvimento ou capacitação</b>	Para elaborar o PDP, faz-se necessário um diagnóstico de competências (Decreto 9.991/2019), ou um levantamento das necessidades de desenvolvimento (LND) a ser realizado mediante consulta às unidades (servidores e chefias) e cuja metodologia pode ser definida pela instituição (IN SGP 201/2019).	O Programa de Capacitação de estabelece a realização de um levantamento de necessidades de capacitação (LNC) pelas equipes de trabalho (servidores e chefias), em duas dimensões, uma individual e uma coletiva/institucional. O LNC antecede o Plano Anual de Capacitação	Quanto ao levantamento de necessidades e consulta aos servidores e chefias, verificam-se <b>aproximações</b> .
<b>Nomenclatura do Planejamento</b>	Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)	Plano Anual de Capacitação (PAC)	Verifica-se um <b>distanciamento</b> . <b>Necessário adotar a nova nomenclatura</b>
<b>Planejamento de ações de capacitação</b>	O PDP vigorará no exercício seguinte a sua realização, descrevendo as necessidades de desenvolvimento ou capacitação que serão contempladas (Decreto 9.991/2019).	O PAC será realizado no ano anterior à sua vigência, especificando ações ou programas de qualificação ou aperfeiçoamento de curta e média duração, planejadas para aquele exercício (Programa de Capacitação).	Contata-se <b>aproximação</b>

Elementos avaliados	O que dizem as normativas federais (síntese)	O que dizem as normativas internas (síntese)	Aproximações, avanços ou distanciamentos
<b>Vinculação aos objetivos estratégicos</b>	O PDP deve elencar as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais, alinhando-as à estratégia do órgão ou entidade (Decreto 9.991/2019).	O Programa de Capacitação destaca que as necessidades de capacitação serão apontadas com base nas metas e propósitos institucionais constantes nos documentos basilares da instituição (Estatuto, Regimento Geral, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI), e Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)).	Quanto à necessidade de vinculação aos objetivos estratégicos, averigua-se <b>aproximação</b> .
<b>Cronograma do processo de planejamento</b>	Envio do PDP da instituição para o órgão central do SIPEC até 15/06 de cada ano (IN SGP nº 201/2019)	Envio do PAC da Unidade para a DGP/Reitoria até a segunda quinzena de junho, a qual tem até o mês de dezembro para finalizar o PAC geral do IFRS (Programa de Capacitação).	Observa-se um <b>distanciamento</b> .  <b>Necessário revisar o cronograma do planejamento.</b>
<b>Obrigatoriedade da ação de desenvolvimento ou capacitação estar prevista no planejamento</b>	O Decreto 9.991/2019 refere que para a realização de uma ação de capacitação ela deve estar obrigatoriamente prevista no PDP, sendo possível a revisão do mesmo para a inclusão, alteração ou exclusão de conteúdo, respeitando-se os procedimentos da IN SGP nº 201/2019 (envio do plano revisado até o quinto dia do mês e análise e resposta do SIPEC em até 30 dias)..	O Programa de Capacitação do IFRS descreve poderão ser realizadas ações de capacitação que não estejam previstas no PAC, porém as ações previstas têm prioridade ante as não previstas.	Averigua-se um <b>distanciamento</b> .  <b>Adequar procedimentos administrativos e revisar as disposições do Programa de Capacitação</b>
<b>Gestão de Riscos</b>	O Decreto 9.991/2019 determina que área de gestão de pessoas deverá fazer a gestão de riscos das ações de capacitação previstas	Não foi encontrada menção a este tema nas normativas internas sobre capacitação da instituição	Observa-se um <b>distanciamento</b> .  <b>Adequar procedimentos administrativos e revisar as disposições do Programa de Capacitação.</b>

Elementos avaliados	O que dizem as normativas federais (síntese)	O que dizem as normativas internas (síntese)	Aproximações, avanços ou distanciamentos
<b>Formação para o desenvolvimento de competências</b>	<p>O Decreto 9.991/2019 determina que a PNDF objetiva promover o desenvolvimento de competências nos servidores públicos. Por competências compreende conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função, sendo que elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por um diagnóstico de competências.</p>	<p>O Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS tem como objetivo promover e viabilizar a participação dos servidores em ações de capacitação que proporcionem a aquisição e o aprimoramento de competências individuais e institucionais. Compreende também que a capacitação desenvolve competências, que são resultados de conhecimentos, habilidades e atitudes, construídos institucionalmente quando desenvolvido nos indivíduos que compõem o corpo de servidores.</p>	<p>Constata-se aproximação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

## ALINHAVANDO UMA PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO DO PDP QUE INTEGRE AS DISPOSIÇÕES DA PNDP E DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DO IFRS

Nesta **terceira parte** do Guia de Planejamento da Capacitação do IFRS, procurou-se estruturar uma proposta de elaboração do PDP que integre os preceitos da PNDP, do Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS e da formação integral.

Considerando que o Guia para elaboração do PDP (elaborado pelo ME) refere que a instituição tem autonomia para determinar a forma como o plano deve ser construído (BRASIL, 2019e), entende-se ser possível alinhar a elaboração do PDP ao que dispõe atualmente o Programa de Capacitação, já que este se trata de uma construção coletiva e que a metodologia de elaboração do PAC no IFRS, de certa forma, já está disseminada na instituição.

Para a elaboração da proposta metodológica de alinhamento da PNDP ao Programa de Capacitação, foram consideradas(os):

- a) Disposições da nova PNDP quanto ao PDP;
- b) Disposições do Programa de Capacitação quanto ao PAC;
- c) Disposições do Guia para Elaboração do PDP elaborado pelo ME;
- d) Descrição da condução do processo de elaboração do PDP 2019/2020 obtida por meio das entrevistas, questionário e pesquisa documental, realizadas na pesquisa vinculada a construção deste produto educacional.

Importante destacar que se trata apenas de uma **sugestão metodológica**, visto que:

- a) para a realização do PDP 2020/2021 e seguintes, deverão ser seguidas as orientações oficiais enviadas pela DGP quando do início do processo. A DGP deverá orientar o processo de elaboração do PDP, seguindo as definições do SIPEC, que podem sofrer alteração em relação ao PDP de um ano para o outro;
- b) unidades organizacionais diferentes têm realidades diferentes e, nesse caso, por mais que exista um norte a ser seguido, as especificidades de cada *campus* devem ser consideradas no caminho a ser trilhado.

Salienta-se que o Guia para elaboração do PDP do ME apresenta a possibilidade de lançar o PDP no sistema de forma descentralizada a partir do ano de 2020 (PDP 2020/2021), porém, até quinze de março de 2020, não estavam disponíveis informações de como isso iria ocorrer. Independentemente da forma de lançamento no sistema, segundo a PNDP, a aprovação do PDP compete ao Reitor.



Considerando-se a inexistência de informações sobre o lançamento descentralizado, acredita-se que a sugestão de metodologia ora apresentada contempla tanto a possibilidade para lançamento do PDP centralizado na reitoria, como de forma descentralizada, em cada *campus*.

A nova PNDP vincula a realização do PDP à consecução dos objetivos institucionais, alinhando as ações de desenvolvimento e a estratégia do órgão ou da entidade. Além disso, ela determina que a elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências (BRASIL, 2019a).

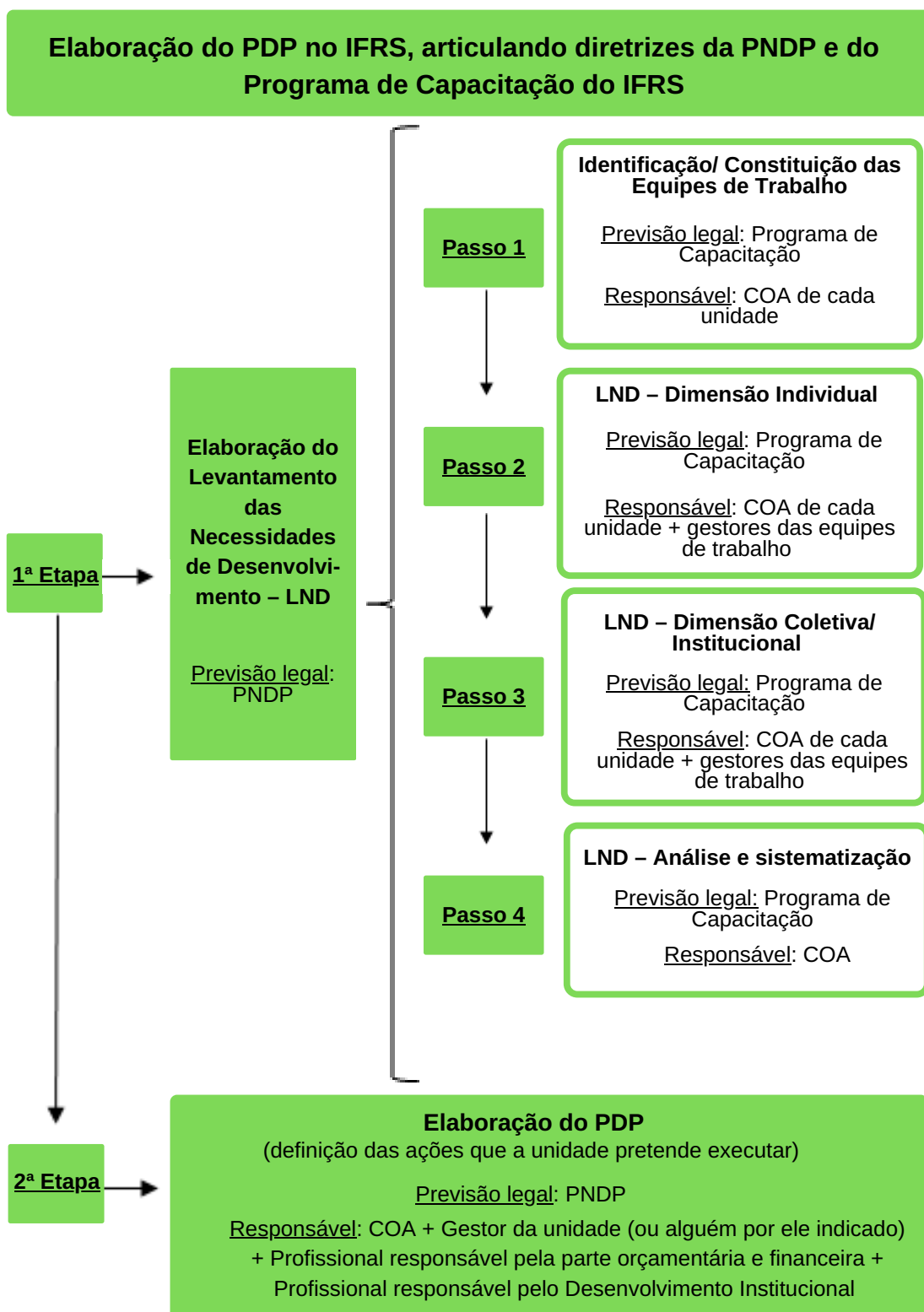
Destaca-se que o modelo de gestão por competências não foi implantado no IFRS, dessa forma, não há como realizar esse diagnóstico. Assim, no IFRS, antes da elaboração do PDP, deverá ser elaborado o Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND), que está previsto na Instrução Normativa SGP 201/2019, em substituição do Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC), instituído pelo Programa de Capacitação do IFRS.

Segundo o Programa de Capacitação do IFRS, a responsabilidade pela elaboração do LNC (agora LND) e do PAC (agora PDP) é da COA (IFRS, 2014). Na proposta apresentada na sequência, foram incluídos novos atores a esse processo.

A pesquisa acadêmica, que baliza a construção deste guia, evidenciou a necessidade de um maior envolvimento dos gestores das equipes de trabalho tanto no processo de levantamento quanto no planejamento das ações de desenvolvimento ou capacitação. Da mesma forma, destacou a necessidade de vincular a elaboração do PDP ao planejamento institucional, integrando, assim, o setor responsável pelo desenvolvimento institucional. Além disso, demonstrou que as definições estratégicas relativas ao que deve compor efetivamente o plano, ou seja, a priorização das ações, é um ponto fraco do processo de planejamento das ações de capacitação.

**Tendo em vista todas as considerações supracitadas e na perspectiva de uma proposta de capacitação de servidores pautada na formação integral, na sequência, será apresentada a síntese de como sugere-se conduzir o processo de elaboração do PDP articulando: (a) as disposições legais da PNDP; (b) os aspectos normativos do Programa de Capacitação do IFRS; (c) a formação integral dos servidores da instituição; (d) o alcance dos objetivos estratégicos expressos no PDI e na missão da instituição.**

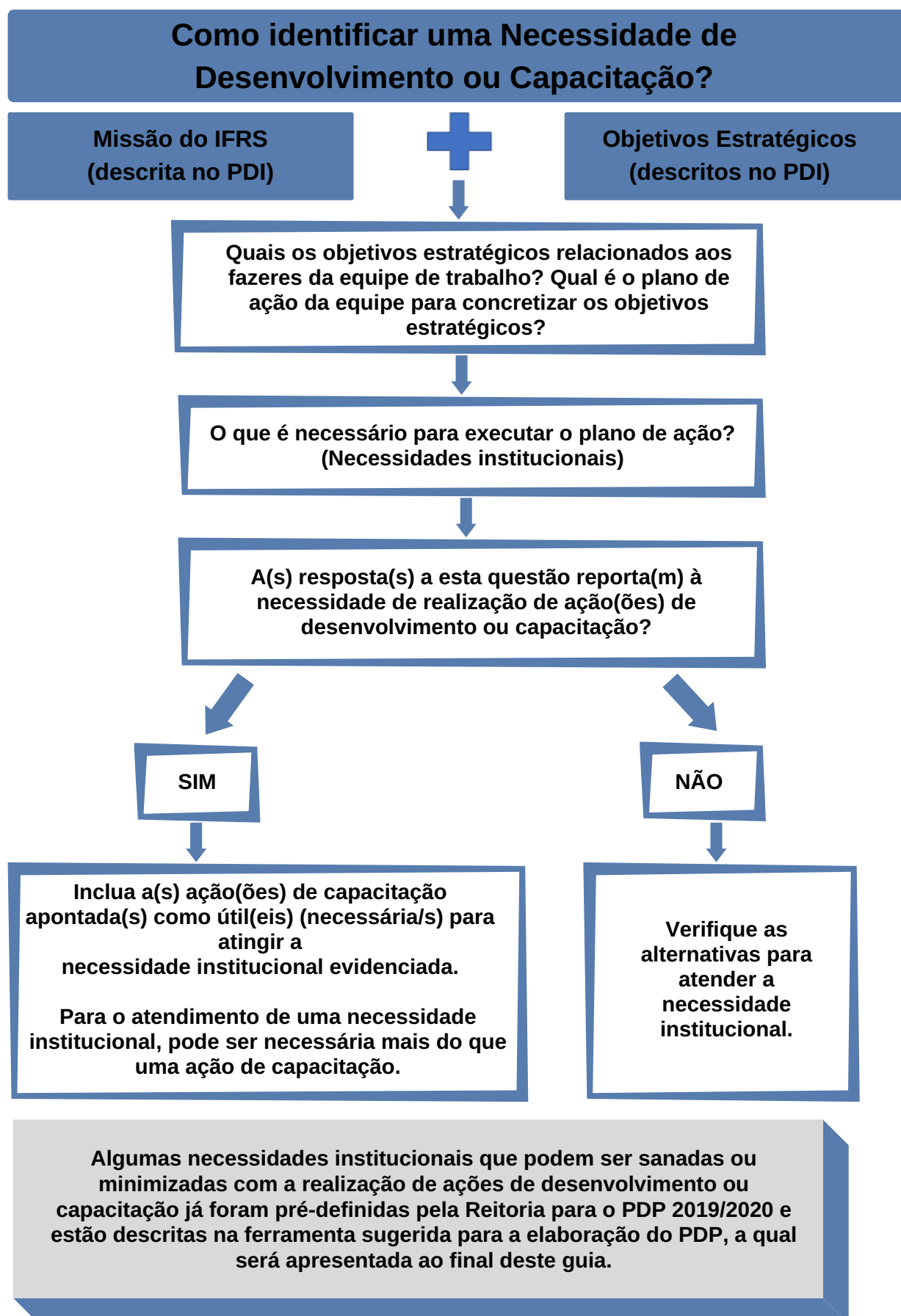
**Figura 19** – Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).



Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, serão explicadas as etapas e os passos para o desenvolvimento desse processo, mas, antes, faz-se necessário ilustrar como podem ser identificadas as necessidades de desenvolvimento ou capacitação dos servidores da instituição.

**Figura 20** – Como identificar uma necessidade de desenvolvimento ou capacitação.



**Figura 21** – Como elaborar o Levantamento das Necessidades de Desenvolvimento (LND) no IFRS em quatro passos.

## Como elaborar o LND no IFRS? (4 passos)

Que tal iniciar um trabalho de divulgação na unidade avisando e sensibilizando para a realização do PDP?

Importante destacar a todos os servidores que, a partir da nova PNDP, a realização de uma ação de capacitação deve estar obrigatoriamente prevista no PDP.

# 1

**COA de cada unidade identifica as equipes de trabalho, considerando:**

A composição por servidores docentes e técnico-administrativos, incluindo as chefias, quando houver;

A organização por campo do conhecimento e por fazeres profissionais comuns;

As estruturas já existentes nas unidades organizacionais, que congregam os servidores de acordo com essa característica;

A organização em grupos por fazer profissional no âmbito do IFRS, no caso da não possibilidade de constituir equipe de trabalho por campo de conhecimento ou fazeres profissionais comuns em determinada unidade organizacional;

Cada equipe de trabalho deve ter um interlocutor, sendo esse o gestor. Essa pessoa será responsável por apresentar as demandas de desenvolvimento de capacitação da sua equipe, tanto na dimensão individual como na coletiva. Caso alguma equipe de trabalho não tenha gestor designado para a função, poderá ser indicado, pela própria equipe, outro servidor para atuar como interlocutor junto à COA.

Observar que um servidor pode compor duas equipes de trabalho.  
Ex.: servidor com atuação num determinado setor que também é membro de comissões permanentes, ou membro de algum dos núcleos que compõem o IFRS.

## 2

**COA de cada unidade realiza a Dimensão Individual\* do LND**

Considerando as especificidades de cada unidade, sugerem-se duas possibilidades para condução do LND na dimensão individual:

\*A dimensão individual é compreendida pela demanda de capacitação de cada servidor para o ano seguinte, considerando as linhas de desenvolvimento prioritárias para capacitação” (art. 19 Programa de Capacitação). As linhas de desenvolvimento estão descritas no artigo 8º do [Programa de Capacitação](#)

**COA realiza a dimensão individual do LND separada da dimensão coletiva/institucional**

OU

**COA realiza a dimensão individual do LND junto com a dimensão coletiva/institucional**

**a)** A COA inicia a dimensão individual compartilhando a ferramenta (planilha em Google Docs ou Formulário Eletrônico ou Sistema Específico – o que achar que se adequa melhor à realidade da unidade) com todos os servidores da unidade organizacional, a fim de que estes apresentem o que consideram necessário para o seu desenvolvimento ou capacitação.

Importante ressaltar que, na nova lógica da PNDP, as demandas de ações de desenvolvimento partem dos objetivos estratégicos e das necessidades institucionais para a sua concretização.

Sugere-se apresentar o conteúdo da Figura 20.

Caso a ferramenta escolhida para a realização dessa etapa do LND na unidade não seja a ferramenta disponibilizada pela DGP\*\* da Reitoria, alerta-se que o seu conteúdo deve estar adequado às orientações enviadas pela DGP.

**b)** Posteriormente, a COA sistematiza todas as informações recebidas dos servidores e compartilha com os gestores de cada equipe (ou servidores designados como interlocutores) para, na sequência, dar andamento à Dimensão Coletiva/Institucional.

**a)** A COA convoca reuniões (presenciais ou virtuais) com as equipes de trabalho e seus gestores (ou interlocutores), a fim de que reflitam sobre seus fazeres profissionais, planejem ações que, de acordo com seus fazeres, visem a atingir a missão e os objetivos estratégicos do IFRS, e identifiquem o que é necessário, em termos de capacitação, para concretização dessas ações. Sugere-se apresentar o conteúdo da Figura 20.

**b)** As equipes apresentam as necessidades de desenvolvimento ou capacitação tanto da dimensão individual como da dimensão coletiva/institucional simultaneamente.

**c)** As demandas de capacitação devem ser apresentadas em ordem de prioridade para realização.

**d)** A COA ou o gestor/interlocutor registra essas informações em ferramenta específica, de acordo com o conteúdo orientado pela DGP.

\*\*Na pesquisa documental realizada para elaboração deste guia, constatou-se que a DGP da Reitoria compartilha uma planilha eletrônica para essa finalidade, porém, nas entrevistas realizadas, verificou-se que uma das unidades dos entrevistados prefere compartilhar um formulário eletrônico com o seus servidores para este fim, todavia, apresenta os resultados a DGP na forma solicitada por ela.

## 3

### COA de cada unidade realiza a Dimensão Coletiva Institucional\* do LND

Considerando as especificidades de cada unidade, sugerem-se duas possibilidades para condução do LND na dimensão coletiva/institucional:

\*A dimensão coletiva/institucional é compreendida pelas demandas e necessidades coletivas da equipe de trabalho para o ano seguinte, considerando as linhas de desenvolvimento prioritárias para capacitação" (art. 19, Programa de Capacitação). As linhas de desenvolvimento estão descritas no artigo 8º do [Programa de Capacitação](#)

COA conduz a dimensão coletiva/institucional do LND após a realização da dimensão individual

OU

COA realiza a Dimensão Individual do LND junto com a Dimensão Coletiva

a) A COA inicia a dimensão coletiva/institucional compartilhando os resultados da dimensão individual com os gestores das equipes ou com os servidores designados como interlocutores para análise prévia.

b) Em seguida, a COA convoca reuniões (virtuais ou presenciais) com as equipes de trabalho e seus gestores (ou interlocutores), a fim de que reflitam sobre seus fazeres profissionais, planejem ações que, de acordo com seus fazeres, visem a atingir a missão e os objetivos estratégicos do IFRS, e identifiquem o que é necessário, em termos de capacitação, para concretização dessas ações. Nesse momento, as equipes de trabalho devem revisar e, se for o caso, alterar as demandas de capacitação da dimensão individual com base nas necessidades institucionais debatidas, além de apresentar as necessidades de desenvolvimento ou capacitação da dimensão coletiva/institucional.

c) As demandas de capacitação devem ser apresentadas em ordem de prioridade para realização.

d) A COA ou gestor/interlocutor registra essas informações em ferramenta específica, de acordo com o conteúdo orientado pela DGP.

Realiza o LND da dimensão individual junto à dimensão coletiva/institucional, conforme descrito no Passo 2.



### CRONOGRAMA

O novo cronograma para a realização do LND e elaboração do PDP deverá ser construído de forma a permitir o envio do PDP ao SIPEC no dia 15 de junho, conforme dispõe a PNDP.

Dessa forma, sugere-se que o processo tenha início na primeira semana de abril de cada ano.

## 4

A COA analisa e sistematiza as informações tanto da dimensão individual como da dimensão coletiva/institucional para servirem de base para a elaboração do PDP, apresentando, inclusive, o percentual de servidores da unidade que participaram desse processo.

A sugestão para realização de reuniões com membros da COA e equipes de trabalho para a realização do LND deve-se à experiência de uma das unidades organizacionais do IFRS no ano de 2019, bem como de relatos de entrevistas e respostas ao questionário aplicado no decorrer da pesquisa acadêmica, a qual fundamenta este Guia. Segundo esses relatos, um dos pontos positivos do LND (antes LNC) consiste na possibilidade de reflexão dos fazeres profissionais dos servidores e sobre o modo como esses fazeres impactam nos objetivos estratégicos da instituição, bem como qual a real necessidade de capacitação para que esses propósitos sejam atingidos na instituição como um todo.

A realização dessas reuniões permite apresentar o processo de levantamento e planejamento das ações de desenvolvimento ou capacitação dos servidores e sua importância para a instituição, fortalecendo, assim, tanto o instrumento como a atuação da COA.

Os conteúdos ou necessidades de capacitação emergiriam dos próprios servidores por meio do processo de reflexão sobre seus fazeres frente aos objetivos estratégicos da instituição. À instituição, na figura dos gestores, cabe o direcionamento, a análise do que é viável e estrategicamente relevante para ser abordado em ações de capacitação.

**Entende-se que essa abordagem metodológica, que remete à reflexão dos próprios fazeres e dos fazeres da equipe, a partir da análise da parte (fazer da equipe de trabalho) e do todo (objetivos da unidade e/ou o IFRS), está alinhada ao conceito de competência como práxis proposto anteriormente, bem como aos preceitos de uma gestão participativa e democrática, além de atender ao disposto na PNDP.**

## Como elaborar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas no IFRS?

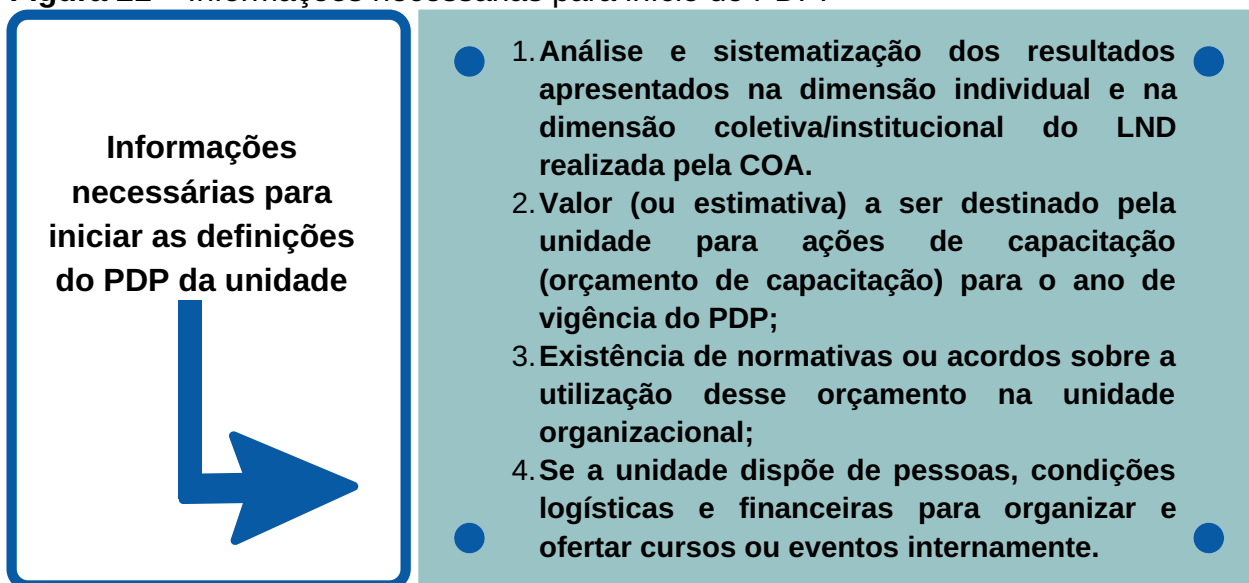
Após ouvir servidores e gestores das equipes de trabalho, é hora de finalizar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da unidade, que substituiu o Plano Anual de Capacitação (PAC).

A elaboração do **PAC**, segundo o Programa de Capacitação, trata-se de atribuição da COA (art. 61) (IFRS, 2014)

Para a elaboração do **PDP**, sugere-se a inclusão de outros atores além dos membros da COA. Sugere-se a participação do gestor máximo da unidade (ou alguém por ele indicado), do responsável pelas questões orçamentárias e financeiras da unidade, bem como do representante do desenvolvimento institucional.

Para iniciar a elaboração propriamente dita do PDP, ou seja, para definir quais as ações de desenvolvimento ou capacitação que se pretende realizar no ano seguinte, sugere-se que cada unidade detenha previamente as seguintes informações:

**Figura 21** – Informações necessárias para início do PDP.



Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando que um levantamento\* é sempre muito mais abrangente do que um planejamento e que as equipes de trabalho já devem indicar quais as ações que consideram prioritárias, a COA e os outros atores sugeridos deverão definir as ações de desenvolvimento ou capacitação que serão realizadas, considerando as condições necessárias para a sua execução. Se for necessário e houver tempo hábil, pode-se conversar com os gestores das equipes de trabalho para entender suas demandas, a fim de definir o que irá compor o PDP de forma conjunta.

\*Relembrando: o levantamento é o LND e planejamento é o PDP. Importante não os confundir. O LND compõe o PDP e trata-se da primeira etapa do planejamento, não é o planejamento em si.



Deve haver uma coerência entre os valores (financeiros) necessários para efetivar as ações de desenvolvimento ou capacitação, que estão sendo incluídas no PDP, com o orçamento\* de capacitação previsto. Um PDP cuja estimativa para concretização seja muito superior ao orçamento previsto para capacitação é inexecutável.

Os responsáveis pela elaboração deverão apresentar os dados do PDP de sua unidade à Diretoria de Gestão de Pessoas da Reitoria, utilizando a ferramenta por ela disponibilizada, observando o cronograma apresentado. Por mais que o processo de planejamento zele pelas especificidades de cada unidade, e que possam ocorrer alterações na forma de condução ou na ferramenta utilizada, o PDP apresentado à DGP deve apresentar um padrão (forma e conteúdo) para que seja possível a compilação das informações e lançamento no sistema SIPEC.

A ferramenta a ser disponibilizada pela DGP, seja ela planilha eletrônica, formulário on-line ou um sistema informatizado (o que seria o ideal), deverá observar o conteúdo previsto na PNPD (Tabela 1), como também o conteúdo estabelecido pelo Programa de Capacitação (Figura 17). Salienta-se que a sugestão de **conteúdo** para a(s) ferramenta (s) será apresentado a seguir.

### Algumas questões que podem orientar a elaboração do PDP (reflexões a serem feitas)

- a) Quais necessidades institucionais, que podem ser minimizadas ou sanadas com a realização de ações de capacitação, são prioritárias para a unidade no ano de vigência do PDP?
- b) As necessidades de capacitação apresentadas condizem com o que é fundamental para a concretização dos objetivos estratégicos da unidade e o plano de ação do ano de vigência do PDP?
- c) A unidade pretende desenvolver ações que visem à qualificação (elevação de escolaridade) dos servidores?
  - 1) Pretende-se conceder bolsas de estudos? Sim, não? Em caso positivo, qual valor pode-se investir? Quais os níveis e modalidades de cursos que melhor atendem aos objetivos estratégicos?
  - 2) Qual a estimativa de afastamentos *stricto sensu* tanto para docentes como para TAE? Editais de afastamento *stricto sensu* devem ser publicados anualmente e o quantitativo máximo de servidores afastados para esse fim é de 10%.
  - 3) Qual a estimativa de renovação de pedidos de liberação de carga horária para servidor TAE? Qual a estimativa de concessão de ação de desenvolvimento em serviço para qualificação de servidor TAE (antiga liberação de carga horária)?
  - 4) Qual a estimativa de servidores docentes que pretendem incluir cursos de Mestrado ou Doutorado no plano de trabalho?
  - 5) Há demanda para concessão do horário especial estudante (servidor compensa as horas)? Em caso positivo, qual a estimativa?
  - 6) Pretende-se conceder licença capacitação para que os servidores realizem ações de qualificação? É possível estimar o quantitativo?

\*O orçamento de capacitação é destinado e administrado de forma descentralizada em cada unidade organizacional do IFRS. Segundo o Programa de Capacitação do IFRS (art. 65), o "Instituto Federal do Rio Grande do Sul destinará, no mínimo, 5% da matriz orçamentária para a promoção do Programa de Capacitações dos Servidores do IFRS" (IFRS, 2014)

**Algumas questões que podem orientar a elaboração do PDP**  
(reflexões a serem feitas - continuação)

d) A unidade pretende desenvolver ações que visem ao aperfeiçoamento profissional de servidores?

d.1) Quais os temas de ações de aperfeiçoamento que são mais relevantes para atingir os objetivos estratégicos?

d.2) Pode-se desenvolver eventos ou cursos de aperfeiçoamento internamente? Em caso positivo, pode-se disponibilizar vagas para outras unidades? Será destinado valor para essa ação?

d.3) Possibilitar-se-á o pagamento de inscrição e/ou diárias e/ou passagens para participação em eventos ou cursos de capacitação? Qual a estimativa de valor a ser investido?

e) Possibilitar-se-á a participação em cursos ou eventos de capacitação no exterior? Qual a estimativa de servidores que participarão? Haverá valor do orçamento de capacitação destinado a essa finalidade?

Idealmente, para atingir a finalidade proposta pela PNDP, a elaboração do PDP deveria estar integrada com a elaboração do [Plano de Ação](#) de cada unidade organizacional, porém os cronogramas não coincidem. O cronograma do plano de ação normalmente inicia quando o PDP deve ser apresentado ao SIPEC (15/06 de cada ano). Nesse sentido, é fundamental que haja um diálogo entre os setores de gestão de pessoas e de desenvolvimento institucional para verificar a possibilidade do início do processo de elaboração do plano de ação coincidir com o início do processo de elaboração do PDP, por mais que o término do plano de ação seja posterior ao envio do PDP ao SIPEC.

Entende-se que todos os documentos confeccionados durante o processo de elaboração do PDP fazem parte do planejamento e devem ser publicados no *site* institucional junto aos dados do PDP.

Assim, **PDP + dados do LND da dimensão individual + dados da dimensão coletiva/ institucional** compõem o processo de planejamento das ações de desenvolvimento ou capacitação da instituição.

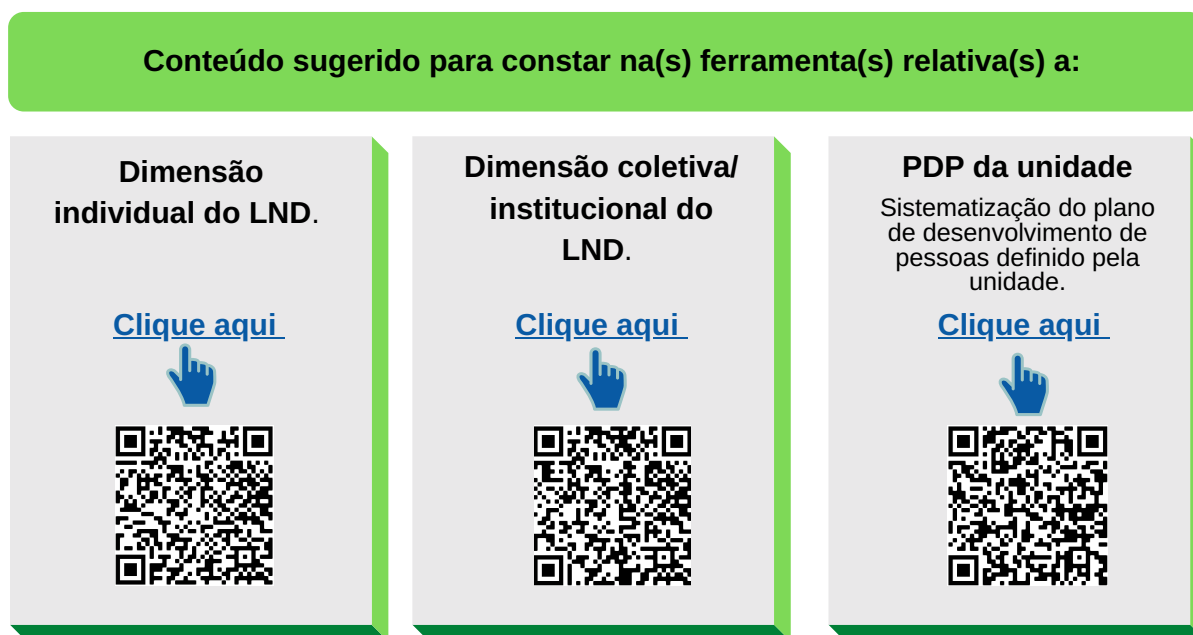


## Ferramenta(s) utilizada(s) na elaboração do PDP

Considerando a necessidade de compilação dos dados apresentados, tanto para a elaboração do PDP das unidades organizacionais quanto do IFRS como um todo, é imprescindível que essas informações sejam apresentadas de forma padronizada e sistematizada. Uma ferramenta eletrônica pode ser fundamental nesse processo.

Essa ferramenta pode ser um sistema informatizado, uma planilha eletrônica, formulário eletrônico etc. Ao longo dos últimos anos, tem-se elaborado o LNC por meio de planilhas eletrônicas desenvolvidas no Google Docs e, segundo os dados das entrevistas realizadas, são consideradas eficientes, acessíveis e de fácil preenchimento. Sugere-se, portanto, que na impossibilidade de contar com um sistema informatizado, sejam mantidas as planilhas eletrônicas.

**Figura 22** – Conteúdo da(s) ferramenta(s) para elaboração do PDP.



Fonte: Elaborado pela autora.

Supondo-se que planilha eletrônica seja mantida, sugere-se que se trabalhe com uma única planilha com três abas, conforme demonstra a Tabela 5.

**Tabela 5** – Sugestão de formatação da planilha eletrônica do PDP.

Aba	Etapa	Responsabilidade pelo conteúdo
1ª	LND – Dimensão Individual	COA + gestor de cada equipe de trabalho
2ª	LND – Dimensão Coletiva	
3ª	PDP da Unidade (sistematização do plano definido pela unidade)	COA + gestor máximo da unidade (ou alguém por ele indicado) + Orçamento + Desenvolvimento Institucional

Fonte: Elaborado pela autora.

## PALAVRAS FINAIS

Espera-se que o conteúdo deste Guia auxilie gestores, servidores que atuam na área de gestão de pessoas, membros da Comissão de Organização e Acompanhamento (COA) e outros servidores envolvidos no processo de planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação do IFRS.

Entende-se que o planejamento de ações de desenvolvimento ou capacitação conduzido por meio da reflexão e de forma coletiva, orientado para a missão e objetivos estratégicos do IFRS, é o primeiro passo para a formação integral dos servidores da Instituição.

Bom trabalho!

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 2010, p. 51-101. Brasília: ENAP, 2010.

ARAÚJO, R. M. L.; FRIGOTTO, G. Práticas pedagógicas e ensino integrado. **Revista Educação em Questão**, v. 52, n. 38, p. 61-80, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 1.387/1995, de 7 de fevereiro de 1995**. Dispõe sobre o afastamento do País de servidores civis da Administração Pública Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1387.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1387.htm). Acesso em: 6 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 1.590/1995, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1590.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm). Acesso em: 13 fev. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 5.992/2006, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm). Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 6.114/2007, de 15 de maio de 2007**. Regulamenta o pagamento da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso de que trata o art. 76-A da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6114.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6114.htm). Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. **Decreto 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2019a. 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 29 ago. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 91.800 de 18 de outubro de 1985**. Dispõe sobre viagens ao exterior, a serviço ou com o fim de aperfeiçoamento sem nomeação ou designação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1985. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D91800.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D91800.htm). Acesso em: 6 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 10.193/2019, de 27 de dezembro de 2019**. Estabelece limites e instâncias de governança para a contratação de bens e serviços e para a realização de gastos com diárias e passagens no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2019b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10193.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10193.htm). Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. **Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 18 abr. 2019.

BRASIL. **Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República: 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 08 out. 2019.

BRASIL. **Lei 11.091/2005, 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, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. **Lei 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, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em 01 dez. 2018.

BRASIL. **Lei 12.772/2012, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, Carreira do Magistério Superior, Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico Técnico e Tecnológico e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2012a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm). Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. **Sigepe Legis** [Portal de legislação de pessoal do Governo Federal]. Brasília, DF: 2020a. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/pesquisa>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Advocacia Geral da União. Consultoria Jurídica do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Nota/MP/CONJUR/SMM/nº 0231-3.4/2009**. BRASÍLIA, DF: Advocacia Geral da União, 2009. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/6487>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Secretaria de Recursos Humanos. Departamento de Normas. **Orientação Consultiva nº 005 /97-DENOR/SRH**. Brasília, DF: 1997. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/482>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Catálogo SIPEC**. Brasília, DF: 2019c. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/catalogo-sipec>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Sistemas estruturadores**. Brasília, DF: 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/sistemas-estruturadores>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Guia de Elaboração do PDP**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019e. Disponível em: [https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/pndp/arquivos/guia-para-elaboracao-do-pdp-versao-13\\_09\\_2019/view](https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/pndp/arquivos/guia-para-elaboracao-do-pdp-versao-13_09_2019/view). Acesso em 04 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 201/2019, de 11 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019d. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-201-de-11-de-setembro-de-2019-215812638>. Acesso em: 12 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Manifestação Técnica dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2019-2020 [IFRS]**. Brasília, DF: 2020c. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2020/03/Manifesta%C3%A7%C3%A3o-T%C3%A9cnica-do-PDP-do-IFRS.pdf>. Acesso em 05 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº13/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2020d. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19899>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº142/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2020e. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19901>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 3394/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2020f. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19902>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 4319/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2020g. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19903>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 4369/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2020h. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19904>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 4474/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020i. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19906>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 7058/2019/ME**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019f. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19137>. Acesso em: 24 out. 2019.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 7597/2020ME**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020j. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19907>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 7737/2020/ME**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2020k. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19762>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 10699/2019/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2020l. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19896>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 14460/2019/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2019g. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19897>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Nota Técnica SEI nº 16044/2019/ME**. Brasília, DF: Ministério da economia, 2019h. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/19898>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Portaria Conjunta nº 102/2019, de 09 de outubro de 2019**. Dispõe sobre os procedimentos, prazos e condições para as atribuições da ENAP definidas no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019i. Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-conjunta-n-102-de-9-de-outubro-de-2019-221810555>. Acesso em: 21 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2019j. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/>. Acesso em 08 abr. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Um novo modelo de Educação Profissional e Tecnológica**. Concepções e Diretrizes. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2010b. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category\\_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192). Acesso em 02 dez. 2018

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Básica. **Resolução nº 04, de 13 de julho de 2010**. Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2010a. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb004\\_10.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb004_10.pdf). Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Básica. **Resolução nº 06/2012, de 20 de setembro de 2012**. Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2012b. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=11663-rceb006-12-pdf&category\\_slug=setembro-2012-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=11663-rceb006-12-pdf&category_slug=setembro-2012-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara da Educação Básica. **Resolução nº 03/2018, de 21 de novembro de 2018**. Atualiza as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2018a. Disponível em: <http://novoensinomedio.mec.gov.br/resources/downloads/pdf/dcnem.pdf>. Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução nº 02/2019, de 20 de dezembro de 2019**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação). Brasília, DF: Ministério da Educação, 2019k. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=135951-rcp002-19&category\\_slug=dezembro-2019-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=135951-rcp002-19&category_slug=dezembro-2019-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 204/2020, de 06 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre os procedimentos para afastamento da sede e do País e concessão de diárias e passagens em viagens nacionais e internacionais, no interesse da Administração, e delega competência a dirigentes do Ministério da Educação - MEC e das entidades vinculadas para a prática dos atos que menciona. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2020m. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-204-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078421>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Portaria nº 17/2016, de 11 de maio de 2016**. Estabelecer diretrizes gerais para a regulamentação das atividades docentes, no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2016b. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21521280/do1-2016-05-13-portaria-n-17-de-11-de-maio-de-2016-21521206](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21521280/do1-2016-05-13-portaria-n-17-de-11-de-maio-de-2016-21521206). Acesso em: 24 jan. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional. **Nota Informativa nº 2/2015-CGPDD/DEDDI/SEGEP/MP**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2015. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/10083>. Acesso em: 15 mar. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas. **Instrução normativa nº 2/2018, de 12 de setembro de 2018**. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, quanto à jornada de trabalho [...] controle de frequência, a compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, aplicáveis aos servidores públicos, em exercício nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2018b. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/40731752/do1-2018-09-13-instrucao-normativa-n-2-de-12-de-setembro-de-2018-40731584](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/40731752/do1-2018-09-13-instrucao-normativa-n-2-de-12-de-setembro-de-2018-40731584). Acesso em: 115 mar. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público. Departamento de Normas e Benefícios do Servidor. Coordenação-Geral de Aplicação das Normas. **Nota Informativa nº 287/2016-MP**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2016a. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/11990>. Acesso em: 05 fev. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público. Departamento de Normas e Benefícios do Servidor. Coordenação-Geral de Aplicação das Normas. **Nota Técnica nº 1772/2017-MP**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2017. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/13385>. Acesso em: 06 fev. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Orientação Normativa nº 10, de 3 de dezembro de 2014**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2014b. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/9947>. Acesso em: 05 fev. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Normas e Procedimentos Judiciais de Pessoal. Coordenação-Geral de Aplicação de Normas. **Nota Técnica nº 90/2014/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2014a. Disponível em: [legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/9701](https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/9701). Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Secretaria de Administração Federal. Departamento de Recursos Humanos. **Parecer nº 161/91, de 09 de julho de 1991**. Brasília, DF: 1991. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/6089>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Secretaria de Recursos Humanos. **Orientação Normativa SRH nº 2/2011, de 23 de fevereiro de 2011**. Brasília, DF: Secretaria de Recursos Humanos, 2011. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/8375>. Acesso em: 05 fev. 2020.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Medida Cautelar nº 3.970-MG(2001/0091462-2)**. Transferência de estudante de ensino superior para prestar serviço em outra localidade, matriculada em instituição de ensino privada – pretendida admissão em universidade pública - impossibilidade - não evidenciada a hipótese da teoria do fato consumado - necessidade de transferência para instituição de ensino congênera - ação improcedente. Relator: Min. Franciulli Netto, 17 de outubro de 2002. Disponível em: <https://www.servidor.gov.br/gestao-de-pessoas/lei-8112-2002>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial nº 420.312-RS**. Administrativo. Recurso Especial. Servidor Estudante. Horário Especial. Requisitos. Discricionariedade. Ausência. Recurso não conhecido. Relator: Min. Felix Fishcer, 20 de fevereiro de 2003. Disponível em: <https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/258210/recurso-especial-resp-420312-rs-2002-0031578-8>. Acesso em 12 fev. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CIAVATTA, M. A formação integrada: a escola e o trabalho como lugares de memória e de identidade. **Trabalho Necessário**, v.3, n.3, 2005.

CIAVATTA, M. Trabalho como princípio educativo. In: PEREIRA, I. B; LIMA, J. C. F. L. **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV, 2 ed, p. 408-415, 2008.

FRIGOTTO, G. **Política de Capacitação do Servidor Público: uma alternativa metodológica à doutrina neoliberal**. Porto Alegre: FDRH, Rede Escola de Governo, 2014. Disponível em: [http://redeescoladegoverno.rs.gov.br/upload/1367266226\\_20110526\\_GaudencioFrigotto%20Artigo1.pdf](http://redeescoladegoverno.rs.gov.br/upload/1367266226_20110526_GaudencioFrigotto%20Artigo1.pdf). Acesso em 27 nov. 2018.

GOHN, M. G. Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 50, p. 27-38, jan/mar 2006.

IFRS. **Concursos**. Bento Gonçalves: 2020a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/concursos/>. Acesso em: 24 jan. 2020.

IFRS. Conselho Superior. **Ata Ordinária nº 03/2018, de 26 de junho de 2018**. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2018a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/ata-ordinaria-03-2018/>. Acesso em: 3 out. 2019

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 82/2011, de 19 de outubro de 2011**. Regulamento da Atividade Docente. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2011. Disponível em: [https://www1.ifrs.edu.br/site/midias/arquivos/2011104135058382resolucao\\_nº\\_082\\_regulamento\\_da\\_atividade\\_docente-1.pdf](https://www1.ifrs.edu.br/site/midias/arquivos/2011104135058382resolucao_nº_082_regulamento_da_atividade_docente-1.pdf). Acesso em: 24 jan. 2020.



IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 114/2014, de 16 de dezembro de 2014.** Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2014. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/resolucao-consup-no-114-de-16-de-dezembro-de-2014-programa-de-capacitacao-dos-servidores-do-ifrs/>. Acesso em: 16 mai. 2019.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 80/2016, de 13 de dezembro de 2016.** Regulamento de Afastamento dos servidores Técnico-administrativos em Educação. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2016. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2017/08/Resolu%C3%A7%C3%A3o-080.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 27/2017 de 20 de junho de 2017.** Estatuto do IFRS. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2017a. Disponível em: [https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/Anexo\\_Res\\_027\\_2017\\_Estatuto.pdf](https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/Anexo_Res_027_2017_Estatuto.pdf). Acesso em: 07 abr. 2019.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 38/2018, de 26 de junho de 2018.** Indeferimento de Recurso de Servidor em processo administrativo. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2018b. Disponível em: [https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/07/Resolucao\\_038\\_18\\_Recurso\\_Servidor\\_Ramais.pdf](https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/07/Resolucao_038_18_Recurso_Servidor_Ramais.pdf). Acesso em: 3 out. 2019.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 84/2018, de 11 de dezembro de 2018.** Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 do Instituto Federal do Rio Grande do Sul [PDI]. Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2018c. Disponível em: [https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/01/Resolucao\\_084\\_18\\_Aprova\\_PDI\\_2019\\_2023\\_Completa.pdf](https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/01/Resolucao_084_18_Aprova_PDI_2019_2023_Completa.pdf). Acesso em: 08 jan. 2019.

IFRS. Conselho Superior. Comissão de Legislação, Normas, Regimento, Redação e Recursos. **Parecer nº 02/2018, de 02 de abril de 2018.** Bento Gonçalves: Conselho Superior, 2018d. Disponível em: [https://drive.google.com/drive/folders/1-XITNTF6LZio\\_KdXaRGdFitrHpc20Y5a](https://drive.google.com/drive/folders/1-XITNTF6LZio_KdXaRGdFitrHpc20Y5a). Acesso em: 3 out. 2019.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Editais de Capacitação.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020b. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/editais-de-capacitacao/>. Acesso em: 17 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa nº 01/2015, de 10 de março de 2015.** Regulamenta os fluxos dos processos quanto a formação pedagógica de docentes para a educação profissional de nível médio. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2015a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/in-dgp-0012015-formacao-pedagogica-de-docentes/>. Acesso: 18 out. 2019.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Levantamento das Necessidades de Capacitação.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas 2020c. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/levantamento-das-necessidades-de-capacitacao/>. Acesso em: 14 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Memorando Circular nº 267/2017/IFRS/DGP.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2017b. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B4edZU1efudnNEQzZDniWC1vcDQ/view>. Acesso em: 15 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Memorando Circular nº 312/2018/IFRS/DGP.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2018e. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/08/Memo-312-2018.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Modelos de Documentos para Capacitação.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020d. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/modelos-de-documentos-para-capacitacao/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 17/2019/IFRS/DGP.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2019a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/04/Oficio-Circular-No-17-2019-LNC-e-PAC-2020-site-1.pdf>. Acesso em 15 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 489/2019/DGP/IFRS.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2019b. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/OFICIO-CIRCULAR-DGP-489.-15.07.19-.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 873/2019/DGP/IFRS, de 27 de setembro de 2019.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2019c. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/Oficio-Circular-873-Lic-Cap-Orientacoes-Decreto-9991-2019.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Ofício Circular nº 187/2020/DGP/REI/IFRS, de 12 de março de 2020.** Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020e. Disponível em: [https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2020/03/Of%C3%ADcio-n%C2%BA-187\\_2020\\_DGP\\_REI\\_IFRS-A%C3%A7%C3%B5es-de-Desenvolvimento-em-Servi%C3%A7o.pdf](https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2020/03/Of%C3%ADcio-n%C2%BA-187_2020_DGP_REI_IFRS-A%C3%A7%C3%B5es-de-Desenvolvimento-em-Servi%C3%A7o.pdf). Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Ordem de Serviço nº 05/2019, de 30 de setembro de 2019.** Estabelece procedimento para definição da inviabilidade de realização de ação de desenvolvimento e o cumprimento da jornada semanal de trabalho no âmbito do IFRS. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2019d. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/12/Ordem-de-Servi%C3%A7o-05-Decreto-9991-2019-.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Plano Anual de Capacitação 2017 Reitoria**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2017c. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B4edZU1efudnUHJkzZ6ZURHQ2M/view>. Acesso em: 15 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020f. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao/>. Acesso em: 14 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Fluxos e Formulários. **Afastamento para estudo ou missão no exterior**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020g. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/fluxos-e-formularios/manual-de-fluxos/afastamento-para-estudo-ou-missao-no-exterior/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Fluxos e Formulários. **Afastamento para qualificação *stricto sensu***. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020h. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/fluxos-e-formularios/manual-de-fluxos/afastamento-para-qualificacao-stricto-sensu/>. Acesso em: 17 jan. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Fluxos e Formulários. **Horário Especial para Servidor Estudante**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020i. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/fluxos-e-formularios/manual-de-fluxos/horario-especial-para-servidor-estudante/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Fluxos e Formulários. **Liberação de Horário para Qualificação para Servidor TAE**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020j. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/fluxos-e-formularios/manual-de-fluxos/liberacao-de-horario-para-qualificacao-para-servidor-tae/>. Acesso em: 15 mar. 2020

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Fluxos e Formulários. **Licença Capacitação**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020k. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/fluxos-e-formularios/manual-de-fluxos/licenca-capacitacao/>. Acesso em: 15 mar.

IFRS. Diretoria de Gestão de Pessoas. Fluxos e Formulários. **Solicitação de Participação em Evento de Capacitação**. Bento Gonçalves: Diretoria de Gestão de Pessoas, 2020l. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/gestao-de-pessoas/fluxos-e-formularios/manual-de-fluxos/solicitacao-de-participacao-em-evento-de-capacitacao/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

IFRS. Gabinete do Reitor. **Instrução Normativa nº 13/2012, de 09 de novembro de 2012**. Regulamenta a solicitação, autorização, concessão, pagamento e prestação de contas de diárias e passagens no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Bento Gonçalves: Gabinete do Reitor, 2012. Disponível em: [https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2017/08/2012101384917392instrucao\\_normativa\\_n\\_013\\_concessao\\_de\\_diarias.pdf](https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2017/08/2012101384917392instrucao_normativa_n_013_concessao_de_diarias.pdf). Acesso em: 13 jan. 2020.

IFRS. Gabinete do Reitor. **Instrução Normativa nº 06/2015, de 11 de maio de 2015**. Regulamenta o artigo 36 da Resolução Consup nº 114/2014 que instituiu a Liberação de Carga Horária aos servidores Técnico-Administrativos no âmbito do IFRS. Bento Gonçalves: Gabinete do Reitor, 2015b. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/in-0062015-liberacao-de-carga-horaria-servidor-tae/>. Acesso em: 20 fev. 2020.

IFRS. Gabinete do Reitor. **Instrução Normativa nº 08/2017, de 08 de maio de 2017**. Regulamenta os fluxos e processos para pedidos de participação dos servidores do IFRS em ações de capacitação de curta duração realizadas no país. Bento Gonçalves: Gabinete do Reitor, 2017d. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/documentos/instrucao-normativa-008-de-08-de-maio-de-2017-fluxos-e-processos-para-participacao-em-eventos-de-capacitacao/>. Acesso em: 13 jan. 2020.

IFRS. Gabinete do Reitor. **Instrução Normativa nº 02/2018, de 24 de agosto de 2018**. Regulamenta os critérios de afastamento de servidores docentes para capacitação/qualificação em programas de pós-graduação. Bento Gonçalves: Gabinete do Reitor, 2018f. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/12/IN-02-2018-AFASTAMENTO-DOCENTE-.pdf>. Acesso em: 18 out. 2019.

IFRS. Gabinete do Reitor. **Portaria nº 516/2018, de 18 de abril de 2018**. Atualiza os valores máximos de gratificação por encargo de cursos e concursos no âmbito do IFRS. Bento Gonçalves: Gabinete do Reitor, 2018g. Disponível em: [https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/04/516\\_Revogar\\_port-131-17\\_Atualizar\\_tabela\\_percentuais\\_maximos\\_GECC-versao-23.04-3.pdf](https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2018/04/516_Revogar_port-131-17_Atualizar_tabela_percentuais_maximos_GECC-versao-23.04-3.pdf). Acesso em: 24 jan. 2020

IFRS. Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação. **Auxílios**. Bento Gonçalves: Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, 2020m. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/pesquisa-pos-graduacao-e-inovacao/programas-bolsas-e-auxilios/auxilios/>. Acesso em: 13 jan. 2020

IFRS. Procuradoria Jurídica junto ao IFRS. **Parecer nº 257/2017/PF/IFRS/PFIFRIO GRANDE DO SUL/PGF/AGU, de 04 de setembro de 2017**. Disponível nos autos do Processo Administrativo n. 23361.000357/2016-60. Bento Gonçalves: Procuradoria Jurídica junto ao IFRS, 2017e. Disponível em: [https://drive.google.com/drive/folders/1-XITNTF6LZio\\_KdXaRGdFitrHpc20Y5a](https://drive.google.com/drive/folders/1-XITNTF6LZio_KdXaRGdFitrHpc20Y5a). Acesso em: 03 out. 2019.

- IFRS. Procuradoria Jurídica junto ao IFRS. **Parecer nº 86/2018/PF/IFRS/PFRIO GRANDE DO SUL /PGF/AGU**, de 13 de abril de 2018. Disponível nos autos do Processo Administrativo n. 23419.001466/2017-72. Bento Gonçalves: Procuradoria Jurídica junto ao IFRS, 2018h.
- IFRS. Procuradoria Jurídica junto ao IFRS. **Parecer n. 110/2019/PF/IFRS/PFRIO GRANDE DO SUL/PGF/AGU, de 06 de setembro de 2019**. Disponível nos autos do Processo Administrativo n. 23419.000596/2019-50. Bento Gonçalves: Procuradoria Jurídica junto ao IFRS, 2019e.
- KUENZER, A. Z. Conhecimento e Competências no Trabalho e na Escola. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 28, n. 2, p. 02-11, maio/ago. 2002.
- KUENZER, A. Z. Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim técnico do SENAC**, v. 30, n. 3, p. 81-93, set/dez, 2004.
- KUENZER, A. Z. Exclusão incluyente e inclusão excluyente: a nova forma de dualidade estrutural que objetiva as novas relações entre educação e trabalho. In: LOMBARDI, J. C.; SAVIANI, D.; SANFELICE, J. L. (Org.). **Capitalismo, trabalho e educação**. Campinas: Autores Associados; Histedbr, 2005. p. 77-95.
- KUENZER, A. Z. A formação dos trabalhadores no espaço de trabalho. **Trabalho Necessário**, Niterói, v. 14, n. 25, p. 37-52, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/tn.14i25.p9620>. Acesso em: 03 jul. 2019.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI, M, S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- LEITE, D.; TUTIKIAN, J.; HOLZ, N. **Avaliação & Compromisso**: Construção e prática da avaliação institucional em uma universidade pública. Porto Alegre: Universidade/UFGRS, 2000.
- MARKERT, W. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. **Educação e Sociedade**, v. 23, n. 79, p. 189-211, ago/2002.
- MOURA, D. H., et al. Algumas reflexões e proposições acerca do ensino médio integrado à educação profissional técnica de nível médio. IN: Ensino médio integrado à educação profissional. **Programa Salto para o Futuro**. TV escola. Boletim 07. Maio/jun de 2006. Disponível em <https://api.tvescola.org.br/tve/salto-acervo/publicacao>. Acesso em: 04 jul. 2019.
- MOURA, D. H.; LIMA FILHO, D.L; SILVA, M. R. Politecnia e formação integrada: confrontos conceituais, projetos políticos e contradições históricas da educação brasileira. **Revista Brasileira de Educação**, v. 20, n. 63, p. 1057–1080, 2015.
- PACHECO, E. M. **Os Institutos Federais**: Uma revolução na Educação Profissional e Tecnológica. Natal: IFRN, 2010. Disponível em: <http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1274/Os%20institutos%20federais%20-%20Ebook.pdf?sequence=1>. Acesso em 01 dez. 2018
- RAMOS, M. N. A educação profissional pela pedagogia das competências e a superfície dos documentos oficiais. **Educação e Sociedade**, v. 23, n. 80, p. 401-422, set/2002.
- RAMOS, M. N. É possível uma pedagogia das competências contra-hegemônica?: relações entre pedagogia das competências, construtivismo e neopragmatismo. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 93-114, 2003.
- RAMOS, M. N. **Concepção do Ensino médio integrado**, 2008. Disponível em: [http://forumeja.org.br/go/sites/forumeja.org.br/go/files/concepcao\\_do\\_ensino\\_medio\\_integrado5.pdf](http://forumeja.org.br/go/sites/forumeja.org.br/go/files/concepcao_do_ensino_medio_integrado5.pdf). Acesso em: 27 jun. 2019
- RAMOS, M. N. **Trabalho, educação e correntes pedagógicas no Brasil: um estudo a partir da formação dos trabalhadores técnicos da saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV, UFRJ 2010. 290 p. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/publicacao/livro/trabalho-educacao-e-correntes-pedagogicas-no-brasil-um-estudo-a-partir-da-formacao>. Acesso em 28 nov. 2018.
- RAMOS, M. N. Prefácio. In: VIEIRA, J. de A.; CASTAMAN, A. S. (Org.). **Organização e Memórias da Educação Profissional e Tecnológica**: Constatações e Proposições. Curitiba: CRV, 2020. p. 15-18.
- SAVIANI, D. O choque teórico da Politecnia. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 131-152, mar 2003.
- SAVIANI, D. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, Campinas, v.12, n.32, p. 52-180, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v12n34/a12v1234.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2020.
- SILVA, T. T. **Documentos de identidade**: uma introdução às teorias do currículo. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.
- SOBRINHO, J. D. Qualidade, pertinência, relevância, responsabilidade social, bem público. Avaliação. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 24, n. 1, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v24n1/1982-5765-aval-24-01-1.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2020.

# Agradecimentos

