



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

JOSENILDO FERREIRA GOMES

A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES DE LICITAÇÃO NO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DA PARAÍBA.

JOÃO PESSOA

2017

JOSENILDO FERREIRA GOMES

A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES DE LICITAÇÃO NO INSTITUTO
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA.

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB), como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Orientador (a): Prof. Dr. José Washington de Morais Medeiros.

João Pessoa

2017

G633f Gomes, Josenildo Ferreira.
A formação continuada de gestores de licitação no
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba / Josenildo Ferreira Gomes. - João Pessoa, 2017.
200 f.: il. -

Orientador: José Washington de Moraes Medeiros.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/ MPGOA

1. Formação continuada. 2. Gestão organizacional.
3. Gestores de licitação. 4. Administração pública. Título.

UFPB/BC

CDU: 37:658(043)

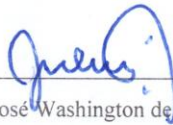
JOSENILDO FERREIRA GOMES

A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES DE LICITAÇÃO NO INSTITUTO
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA.

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão
nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da
Paraíba (MPGOA/UFPB), como requisito para a obtenção do
título de Mestre.

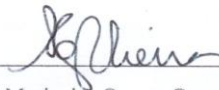
Aprovado, em 13/02/2017.

Banca Examinadora



Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros.

Orientador



Prof.ª Dr.ª Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra

Avaliador Interno

AO Sr. Raimundo Alves Gomes e Dona Francisca
Ferreira de Sousa (in memoriam), meus pais, que
sempre lutaram pela minha formação.

Prof.ª Dr.ª Marisete Fernandes de Lima

Avaliador Externo

Dedico a vocês.

Ao Sr. Raimundo Alves Gomes e Dona Francisca
Ferreira de Sousa (*in memoriam*), meus pais, que
sempre lutaram pela minha formação.

Dedico a vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre esteve me abençoando em todos os meus passos, iluminando a minha vida com sua infinita graça e me fortalecendo para continuar sempre em frente.

Aos meus irmãos, Jesiel e Josibias, por sempre acreditarem em mim e com amor torceram, estando perto ou distante. Que a minha conquista seja também a de vocês!

Ao professor José Washington de Moraes Medeiros, muito mais que um orientador: um incentivador e brilhante professor. Suas aulas foram as melhores que já pude assistir. Agradeço por ter acolhido a minha proposta de trabalho e pelo apoio que recebi, ajudando-me a desenvolver da melhor maneira essa pesquisa, o que muito contribuiu para minha jornada acadêmica.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), por meio do seu Magnífico Reitor, Cícero Nicácio do Nascimento Lopes, pelo apoio concedido e confiança no resultado desta ação. Ao Diretor Geral, Guilherme de Avelar Régis, pelo apoio nos momentos necessários.

Aos colegas do mestrado (Turma 5), pelo companheirismo, troca de experiências e momentos de muita alegria. Em especial, a Raimundo, Vanderlan, Gerilany, Joselma e Sandra, com quem pude desenvolver grandes laços de amizade.

À grande amiga Gerthruedes Hellena Araújo, por ter sido um anjo nos momentos mais difíceis. Muito me encorajou a persistir e perseverar, com palavras de força e ânimo.

Ao MPGOA-UFPB, pelos ensinamentos proporcionados por seu corpo docente, que muito acrescentaram em minha vida.

Aos membros da banca, as professoras Maria das Graça Vieira e Marisete Fernandes pelas valiosas contribuições feitas nas defesas de qualificação e de dissertação.

Enfim, a todos que puderam me ajudaram de alguma forma nessa jornada, o meu muito obrigado!

RESUMO

O início do século XXI ficou marcado pelo surgimento da sociedade do conhecimento, ocasionando mudanças nos modos de produção de bens e o reposicionando do homem como o centro das organizações. Nesse contexto, a formação continuada tem se firmado como política ou como mecanismo de desenvolvimento individual e organizacional, intensificando os processos de aprendizagem nos últimos anos. Nesse aspecto, esta pesquisa tem como objetivo analisar a formação continuada de gestores de licitação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), fundamentando-se na seguinte questão: como se dá o processo de formação continuada de gestores de licitação do IFPB? Em termos metodológicos, a pesquisa se configura como de campo, baseada na abordagem quantitativa, tipificada como pesquisa descritiva e exploratória, com procedimentos bibliográfico e documental. Para o alcance dos objetivos, foi aplicado um questionário misto (com questões abertas e fechadas), cuja organização de dados recorreu à análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que o IFPB apresenta o seguinte quadro: ao lotar seus servidores para trabalhar no setor de licitação, apenas 40% recebeu a formação necessária para desempenhar as atividades; 53,3% atestam que a chefia sempre incentiva os processos de formação continuada e que o IFPB sempre disponibiliza e custeia essas formações. Não há um planejamento bem definido em relação aos critérios utilizados, porém, 66,7% afirmam estar satisfeitos e/ou plenamente satisfeitos com a gestão da formação continuada quando oferecida pelo IFPB. Entre 2011 e 2015, destaca-se que 60% dos servidores participaram de 4 a 10 processos de formação continuada e somente um respondente não participou desses cursos. Para os gestores, constatamos que a finalidade da qualificação é para adquirir conhecimento, melhorar o desempenho no exercício da própria função e ter segurança ao executar o trabalho licitatório. Nenhum deles afirmou que se submetiam a tal processo como meio para auferir vantagem funcional em progressão por capacitação ou incentivo à qualificação, previstos na Lei 11.091/2005. Para os servidores, constatou-se um descontentamento na participação, considerando que a organização não planeja por área e nem aloca recursos orçamentários especificamente para o setor de licitação. Como resultado de destaque, há um anseio dos gestores para que a formação continuada possa ser mais “contínua”, intensa e que ocorra mais vezes, dentro da própria instituição. Para isso, sugere-se que o IFPB, através da Diretoria de Gestão de Pessoas, possa formular um plano de capacitações que contemple o setor de licitação, mais especificamente.

Palavras-chave: Formação Continuada. Gestão Organizacional. Administração Pública. Licitação. Gestores de Licitação.

ABSTRACT

The beginning of the 21st century was marked by the emergence of the knowledge society, bringing about changes in the modes of production of goods and the repositioning of man as the center of organizations. In this context, continuing education has been established as a policy or as an individual and organizational development mechanism, and the promotion of learning processes has been intensified in recent years. In this aspect, the objective of this research is to analyze the continuing education of bid managers of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Paraíba (IFPB), based on the following question: how does the process of continuous education of bid managers at IFPB happen? In methodological terms, this is a descriptive and exploratory field research, which uses a quantitative and qualitative approach with bibliographic and documentary procedures. To reach the objectives, a mixed questionnaire was applied (with open and closed questions), organizing data by means of content analysis. The results showed that the IFPB presents the following picture: when placing the civil servants to work in the bidding sector, only 40% received the necessary training to carry out the activities; 53.3% attest that their leaders always encourage continuing education processes and that the IFPB always makes these training available and pays for that. There is not a well-defined planning in relation to the criteria used, however, 66.7% say they are satisfied and / or fully satisfied with the management of continuing education offered by the institution. Between 2011 and 2015, it is noted that 60% of the servers participated in 4 to 10 continuous education processes and only 1 respondent did not participate in these courses. For the managers, we verified that the purpose of the qualification is to acquire knowledge, to improve the performance in the exercise of the jobs, and to have security in performing the bidding work. None of them mentioned that they participated in continuous education processes as a means to gain advantage in progression by qualification or financial incentive to qualification, as it is guaranteed according to Law 11.091/2005. The subjects of this research showed dissatisfaction considering that the institution does not plan by area and does not allocate budget resources specifically for the bidding sector. As a highlighted result, the bid managers affirm that continuing education should be more "continuous", intense, occurring more often within the institution. Thus, it is suggested that the Personnel Management Board of the IFPB formulate a specific training plan for the bidding sector.

Keywords: Continuing Education. Organizational Management. Public Administration. Bidding. Bid Managers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Resultado da busca do descritor “formação continuada” do Portal CAPES	30
Figura 2: Filtro do período de publicação no Portal CAPES	31
Figura 3: Resultado da busca no Portal CAPES com o filtro “ano de publicação”	31
Figura 4: Filtro de “tópicos” no Portal CAPES.....	32
Figura 5: Resultado da busca no Portal CAPES com o filtro “ano de publicação” e “tópicos”	32
Figura 6: Levantamento das fontes bibliográficas.	36
Figura 7: Disposição geográfica dos campi do IFPB que são objetos de estudo da pesquisa.	42
Figura 8: Disposição geográfica das unidades implantadas e em implantação do IFPB.	44
Figura 9: Características da cultura organizacional.	75
Figura 10: Organograma da estrutura administrativa do IFPB.	82
Figura 11: Modalidades de licitação	89
Figura 12: Natureza do objeto, modalidades de licitação e limite dos valores a licitar.	91
Figura 13: As fases interna e externa da modalidade de licitação pregão eletrônico.....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fontes de informação pesquisado no portal da CAPES em relação ao assunto “formação continuada”	33
Tabela 2: Fontes de informação selecionadas no portal CAPES em relação ao assunto “educação continuada”	34
Tabela 3: Fontes de informação selecionadas no portal CAPES em relação ao assunto “capacitação e servidores públicos”	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distribuição dos estudos incluídos na revisão segundo descritor, autor e ano, objetivos, variáveis, método e principais resultados.	37
Quadro 2: Distribuição das categorias de análise, subcategorias e objetivos específicos.	47
Quadro 3: Principais diferenças entre Educação Continuada e Permanente segundo aspectos-chave	58
Quadro 4: Modalidades de educação e suas características.....	68
Quadro 5: Esquema das Disciplinas da Organização que Aprende.	69
Quadro 6: Características dos modelos de gestão apresentadas por Gomes e Oliveira (2010).	77
Quadro 7: Características dos modelos de gestão apresentadas por Medeiros et al., (2011)..	78
Quadro 8: Características dos modelos de gestão apresentadas por Drummond e Silveira (2012).....	79
Quadro 9: Princípios que regem a Licitação.	85
Quadro 10: Procedimentos do processo licitatório	88
Quadro 11: Prazos para publicação dos resumos dos editais.....	92
Quadro 12: O porquê dos respondentes estarem ou não satisfeitos com a atividade que desempenham	106
Quadro 13: Justificativa dos sujeitos sobre a forma como compartilham a formação continuada.....	114
Quadro 14: Período de afastamento para formação continuada.	114
Quadro 15: Áreas de capacitação contempladas pelo edital 17/2016 para seleção de instrutores internos.	118
Quadro 16: Justificativa sobre a oferta ou não de formação específica para o desempenho das atividades licitatórias.	121
Quadro 17: Justificativa sobre a atitude do chefe imediato em relação a incentivar a formação continuada.....	124
Quadro 18: Distribuição dos motivos explicitados pelos gestores para justificar porque estão satisfeitos com a atividade que desempenham.	125
Quadro 19: Justificativa dos gestores de licitação relacionada a satisfação sobre atividade que desempenham.	136
Quadro 20: Justificativa sobre o porquê da participação em formação continuada.....	136
Quadro 21: Contribuição da formação continuada para o trabalho no setor de licitações....	138

Quadro 22: Sobre o compartilhamento de informações entre os gestores de licitação.....	141
Quadro 23: Justificativa sobre como compartilham a formação continuada no setor de licitações.	141
Quadro 24: Possíveis consequências ao não realizar formação continuada.	142
Quadro 25: Justificativa sobre o porquê da participação em formação continuada.....	143
Quadro 26: Sugestões para a formação continuada do IFPB.	144
Quadro 27: Justificativa sobre o porquê da participação em formação continuada.....	144

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição por gênero.....	100
Gráfico 2: Distribuição por faixa etária.....	101
Gráfico 3: Distribuição por grau de escolaridade.....	102
Gráfico 4: Cargo do Gestor de Licitação.....	102
Gráfico 5: Distribuição dos gestores por tempo de atuação no IFPB.....	104
Gráfico 6: Distribuição do tempo de atuação dos gestores no setor de licitações.....	105
Gráfico 7: Grau de satisfação ao desempenhar a função de gestor de licitação.....	106
Gráfico 8: Formação específica para o desempenho das atividades licitatórias.	120
Gráfico 9: Possibilidade do IFPB financiar o processo de formação continuada.	122
Gráfico 10: Modo como a chefia imediata promove a formação continuada.	123
Gráfico 11: Avaliação sobre a gestão da formação continuada oferecida pelo IFPB.	129
Gráfico 12: Quantidade da carga horária dos cursos de formação continuada.	130
Gráfico 13: Tipos de cursos de formação continuada realizados nos últimos cinco anos.....	131
Gráfico 14: Quantidade de processos de formação continuada realizados.	132
Gráfico 15: Localidade onde são realizadas as formações continuadas.....	133
Gráfico 16: Atividades de formação continuada relacionada ao setor de Licitações.....	134

LISTA DE SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
ACS	Agentes comunitários de saúde
AO	Aprendizagem Organizacional
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUPER	Conselho Superior
DGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DOU	Diário Oficial da União
EAD	Ensino a Distância
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
MPGOA	Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes
OA	Organização de Aprendizagem
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PRAP-RE	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento
PRE-RE	Pró-Reitoria de Ensino
PRODI-RE	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Interiorização
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica, na Modalidade de Jovens e Adultos
PROEX-RE	Pró-Reitoria de Extensão
PROJOVEM	Programa Nacional de Inclusão de Jovens
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PRPIPG-RE	Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação
SICAF	Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores
SISG	Sistema de Serviços Gerais
SRP	Sistema de Registro de Preços
TCU	Tribunal de Contas da União
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	19
1.1.2 Objetivos Específicos	19
1.2 JUSTIFICATIVA	19
2 CAMINHOS METODOLÓGICOS	25
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	25
2.2 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	25
2.3 CAMPO EMPÍRICO: O LOCUS DA PESQUISA.....	43
2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	45
2.5 PERSPECTIVA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	43
3 A FORMAÇÃO CONTINUADA NAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: COMPASSOS DO SÉCULO XXI.....	49
3.1 CORRELAÇÃO ENTRE TRABALHAR E APRENDER NA CONTEMPORANEIDADE	49
3.1.1 Múltiplas Dimensões do Conceito de Formação Continuada: Poliforma de Sentidos	51
3.1.2 A Importância da Formação Continuada na Carreira Profissional.....	60
3.2 EDUCAÇÃO FORMAL, EDUCAÇÃO NÃO-FORMAL E EDUCAÇÃO INFORMAL: ENTRE APRENDIZAGEM E CERTIFICAÇÃO	62
3.3 FORMAÇÃO CONTINUADA COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E INSTITUCIONAL	68
3.3.1 Gestão de competências e desenvolvimento organizacional: o lugar das pessoas nas organizações que aprendem.....	70
3.3.1.1 A Gestão de Pessoas nas Organizações Públicas	70
3.3.1.2 Desenvolvendo competências no setor público.....	72
4 MODELOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL E PROCESSOS DE LICITAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS DA CONTEMPORANEIDADE.....	73
4.1 CONTEXTUALIZANDO OS MODELOS DE GESTÃO	73
4.1.1 Cultura organizacional.....	73
4.1.2 Modelos de gestão	76
4.2 CARACTERIZANDO A LICITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	80

4.2.1 Administração Pública	80
4.2.2 Princípios da licitação	84
4.2.2.1 Aquisição pública sem obrigação de licitar	86
4.2.3 O Processo licitatório na organização pública	87
4.2.3.1 Modalidades de Licitação	89
4.2.3.2 Tipos de Licitação	92
4.2.4 Pregão	93
4.2.5.1 Fases do pregão eletrônico	94
4.2.5 Sistema de registro de preços	96
5 A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES DE LICITAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIENCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB)	99
5.1 PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA: OS GESTORES DE LICITAÇÃO DO IFPB	99
5.2 A POLÍTICA DE QUALIFICAÇÃO PARA OS GESTORES DE LICITAÇÃO DO IFPB	107
5.3 O PROGRAMA E O PLANO DE QUALIFICAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA ORGANIZAÇÃO	115
5.4 DIMENSIONANDO O ESTILO DE GESTÃO PERCEBIDO PELOS GESTORES DE LICITAÇÃO.....	119
5.5 A FORMAÇÃO CONTINUADA NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE LICITAÇÃO: DIFICULDADES E POSSIBILIDADES NO EXERCÍCIO PROFISSIONAL	130
5.6 OS PROCESSOS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DESENVOLVIDOS COM OS GESTORES DE LICITAÇÃO DO IFPB	134
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	146
REFERÊNCIAS.....	150
APÊNDICES	158
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	158
APÊNDICE B: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	161
ANEXOS.....	163
ANEXO A: DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.....	163
ANEXO B: RESOLUÇÃO CONSELHO SUPERIOR- IFPB Nº96/2014.....	170
ANEXO C: RESOLUÇÃO CONSELHO SUPERIOR – IFPB Nº145/2015.....	177
ANEXO D: TERMO DE ANUÊNCIA – IFPB.....	195

1 INTRODUÇÃO

A humanidade - ao longo da história - tem passado por constantes transformações, em um processo de evolução que se evidencia nas formas de organização, da produção de bens e principalmente de ensino e aprendizagem. A chegada do século XXI, acompanhada de mudanças no campo político, econômico, cultural e social fomentadas pelo desenvolvimento da tecnologia, apresenta-se como um mundo globalizado, o qual institui uma outra configuração societal: a Sociedade do Conhecimento.

Um dos intelectuais que refletiu sobre essa sociedade foi Drucker (1997), ao apontar que na Sociedade do Conhecimento o recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim o conhecimento. Nesse contexto, os detentores do conhecimento desempenharão um papel central. Por conseguinte, o mercado de trabalho se tornou mais competitivo e exigente, demandando dos profissionais - em todas as áreas - qualificação e uma contínua atualização de competências. Sendo assim, o desenvolvimento das empresas é decorrente da evolução da sociedade, visando atender de maneira mais eficaz as novas tendências e solicitações do mercado. Assim, nas negociações empresariais o valor não é medido somente pelos aspectos físicos e financeiros, mas, sobretudo, pelo que as corporações retêm de conhecimento.

O desenvolvimento proporcionado pela revolução tecnológica ocasionou na sociedade e no indivíduo mudanças as quais não atingiram somente os setores da iniciativa privada, alcançaram também as organizações públicas, condicionando-as a mudarem seu comportamento, em busca de mais qualidade e eficiência nos seus serviços prestados. Ferreira (2012, p. 1) diz que, nos dias atuais, para gerir a Administração Pública:

[...] é preciso compreender que o processo de transformação da sociedade é inevitável e que isso também atinge as instituições públicas, de modo que é preciso investir em novas tecnologias sim, mas é imprescindível investir também no capital humano, ou seja, propiciar formas para que o conhecimento individual seja agregado com o conhecimento coletivo para que desta forma se crie valores que não são tangíveis e também não se encontram à venda.

Diante do exposto, percebe-se a importância de os órgãos públicos investirem nos servidores públicos, de maneira a desenvolver o potencial de cada pessoa por meio da atualização do conhecimento. Tal fato possibilita o crescimento da organização a partir da capacitação de cada indivíduo, colaborando para que se criem valores que não são tangíveis e também não se encontram à venda. Portanto, é necessário que as organizações públicas e privadas reflitam acerca da responsabilidade de oferecer mecanismos que promovam o

desenvolvimento dos seus trabalhadores, pois esses se constituem como fonte criadora e disseminadora dos saberes que compõem o patrimônio intelectual das organizações. Vale ressaltar que o profissional capacitado é, em grande parte, responsável por manter a competitividade e sobrevivência das organizações no mercado globalizado.

A competitividade é um processo resultante dos efeitos da globalização, ocasionando constantes atualizações de produtos, processos, mercados e insumos. Para que a sociedade possa ser cada vez mais competitiva, crie mais riqueza e conseqüentemente qualidade de vida, as políticas educativas desempenham um papel primordial. Cabe à escola assumir um papel fundamental na Sociedade do Conhecimento, dotando o sujeito de capacidades para acompanhar o avanço tecnológico.

Portanto, a educação é detentora do principal caminho para a transformação da sociedade, o que leva as organizações a reconhecerem sua importância e se sentirem responsáveis quanto à qualificação profissional. Sob essa ótica, as organizações - sejam do setor público ou privado - têm planejado e implementado práticas de gerenciamento da informação e incentivo às atividades de aprendizagem como meio de obtenção de maior competência, eficiência e desempenho (FINGER; BRAND, 2001).

Nesse sentido, é possível afirmar que as organizações passaram por um processo de reconfiguração da valorização dos seus servidores. No contexto público, percebe-se que essa tendência partiu da transição de velhos modelos gerenciais para o Novo Serviço Público, priorizando os valores individuais dos servidores por compreender que estes constituem a base da sua competência (CAPOBIANGO et al., 2013; COSTA, SALM, 2006; SALM, MENEGASSO, 2009).

No Brasil, o processo de modernização do governo foi enfatizado a partir de 1995 com a criação de alguns órgãos e a instituição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado elaborado pelo Ministério da Administração Federal com o objetivo de promover a reforma do Estado e da gestão pública. A partir das diretrizes desse plano, surgiu a concepção do Novo Serviço Público. Iniciou-se a reflexão acerca do papel do servidor público, a sua profissionalização e a elaboração de legislações que promovessem uma política capaz de orientar as ações dos gestores públicos na gestão estratégica de pessoas (FARIAS, GAETANI, 2002; PIRES et al, 2005).

A respeito das mudanças que ocorreram na gestão de recursos humanos no setor público, destaca-se a criação da Lei nº. 11.091/2005, a qual dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) na qual se configurou uma conquista para a classe de trabalhadores. Considera-se também um

reconhecimento do governo com o propósito de valorizar a formação continuada e o serviço público. Em virtude dessa Lei, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) foi criada pelo Decreto nº 5.707/2006, estabelecendo a gestão estratégica de pessoas a partir do desenvolvimento dos servidores públicos, enfatizando a necessidade de desenvolvimento de competências individuais com o objetivo de promover as competências institucionais.

Outros decretos foram instituídos, a saber: o 5.824/2006, que estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE e o 5.825/2006, constituindo as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE. Esse conjunto de dispositivos auxiliares da Lei 11.091 foram inovadores à gestão de pessoas por abordarem temas como a gestão por competências, capacitação contínua, avaliação de desempenho e o dimensionamento da força de trabalho (BRASIL, 2005; 2006a; 2006b).

Optou-se por escolher o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) como contexto do estudo por perceber que essa é uma instituição que tem buscado se alinhar às diretrizes interpostas pelo governo e seus dispositivos legais. Percebe-se isso a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFPB, que estabelece a formação continuada dos docentes e técnicos administrativos como meta institucional, a fim de favorecer o alcance dos objetivos da organizacional. Há também instituída a política de capacitação/qualificação dos servidores docentes e técnicos administrativos e o plano de capacitação dos servidores técnico-administrativos.

Neste trabalho, pretende-se analisar a formação continuada de gestores de licitação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Considerando a licitação um procedimento preliminar de natureza administrativa, realizada sempre que a Administração Pública deseja adquirir bens e serviços, realizar obras, fazer alienações e locações. Essa atividade é desenvolvida pela Diretoria de Compras, Contratos e Licitações, setor pertence ao quadro administrativo da instituição, ligado à Pró-Reitoria de Administração e Finanças. Nos campi, recebe a nomenclatura de Coordenação de Compras, Contratos e Licitações, a qual está vinculada à Diretoria de Administração e Planejamento.

Quando ingressam novos servidores, onde o método de contratação é por meio de concurso público de provas e/ou títulos, o candidato que obtiver melhor desempenho conquista a vaga no serviço público. Quando o candidato que foi aprovado e nomeado tomar posse e entrar em exercício for designado para atuar no setor de licitações é bastante comum que ele tenha que exercer seu trabalho sendo supervisionado por outro servidor mais

experiente até que se adquira a aptidão para tal trabalho ou aprenda observando os servidores mais experientes para em seguida atuar. Contudo, não há nos quadros da instituição nenhum ato normativo que defina as exigências mínimas que o servidor deverá ter para atuar em cada setor ou até mesmo um curso de qualificação que prepare o novo servidor para o setor ao qual foi designado, neste caso, a licitação.

Isso reflete na ineficiência do serviço público, desconformidade do perfil do trabalhador ao perfil do setor. No contexto atual das organizações e perante os desafios da atualidade, não há espaço para a falta de qualificação na gestão pública e precarização dos serviços prestados à sociedade. Para Cordeiro et al., (2012, p. 7), o problema da precarização dos serviços públicos decorre de vários fatores, que são elencados como:

[...] grandes desvios, corrupções, tráfico de influências e má aplicação dos recursos públicos, incrementados, sobretudo pela falta de comprometimento e de profissionalização dos cargos principalmente na área da gestão, pois os principais cargos de direção e assessoramento superior que necessitam de conhecimentos técnicos e científicos de Administração são entregues a pessoas com qualquer ou nenhuma formação, priorizando apenas os interesses pessoais e políticos, se tem dado aos interesses sociais pouco significado.

É preciso tornar o funcionamento da gestão pública cada vez mais qualificado e capacitado para o exercício da função, bem como para o exercício de determinados cargos e áreas administrativas se torna fundamental promover a formação continuada dos servidores.

Os gestores de compras, para o bom desempenho de suas funções, necessitam se capacitar em relação às matérias da área de licitações. Não existe mais espaço para a gestão irresponsável e amadora, assim como também não há mais espaço para a má aplicação dos recursos públicos e inadequações na implementação das políticas de capacitação. Sabe-se que há uma política e um plano de capacitação que promove a valorização dos servidores técnico-administrativos no IFPB, porém ainda faltam respostas sobre a formação continuada de gestores técnico-administrativos de um setor administrativo.

Em virtude disso, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: *como se dá o processo de formação continuada de gestores de licitação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba?*

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os processos de formação continuada de gestores de licitação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

1.1.2 Objetivos Específicos

- Construir o perfil dos gestores licitatórios do IFPB.
- Averiguar a política institucional relacionada à formação continuada de gestores.
- Discutir o programa e o plano de qualificação profissional de servidores técnico-administrativos da organização.
- Dimensionar o estilo de gestão percebido pelo próprio sujeito no contexto em que está inserido.
- Identificar as possíveis dificuldades que os gestores de licitação percebem sobre a formação continuada para a atuação profissional.
- Mapear os processos de formação continuada desenvolvidos por gestores licitatórios do IFPB.

1.2 JUSTIFICATIVA

O desempenho das atividades administrativas de um órgão da administração pública federal requer a observação de dispositivos legais que regem o funcionamento da organização, combinados às melhores práticas que resultem em maior eficiência. A importância do setor de licitações da instituição é percebida quando se deseja executar o gasto público, pois a lei impõe a prática do ato de licitar, conforme está expresso na Lei 8.666/93 em seu artigo 3º. Se as aquisições não ocorrerem, o investimento não acontece.

O serviço público sempre foi alvo de muitas reclamações em virtude da má qualidade do serviço prestado, ocasionando amplas discussões quando se fala sobre os agentes da administração. Os usuários do serviço público têm exigido cada vez mais qualidade em relação aos serviços oferecidos. Quando o governo cria a lei e os decretos apresentados - que visam à qualificação do servidor - denota zelo e preocupação em tornar essa realidade

diferente. Assim, ao estimular a qualificação profissional, tem-se fomentado o crescimento pessoal e profissional do indivíduo e, conseqüentemente, a melhoria no desempenho da organização.

As organizações públicas estão cada vez mais cobradas quanto à sua modernização frente às novas formas de gestão. Perante a necessidade de adaptação, as instituições precisam promover o desenvolvimento permanente do servidor, como recomendado pelo Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), o qual adota o sistema de gestão por competência, voltado à gestão da capacitação a fim de promover o desenvolvimento do servidor para o desempenho das suas funções, visando ao alcance das metas da instituição.

Assim sendo, existe uma necessidade frequente dos servidores da área de compras para que exerçam formação continuada, uma vez que as dificuldades surgem decorrentes das mudanças que atingem os dispositivos legais que são reformulados ou estabelecidos, sendo assim modificados, atualizados ou revogados. Recentemente, o Plenário do Tribunal de Contas da União (TCU) proferiu decisão, na sessão do dia 23 de janeiro de 2013, recomendando que determinada instituição capacite os servidores que trabalham com licitação. A decisão apontava que é relevante oferecer a capacitação dos profissionais que atuam nessa área, pois a falta dele pode causar gastos públicos indevidos. Do mesmo modo, o TCU, por meio do processo TC 010.029/2005-3, orientou que a instituição em questão:

[...] invista em treinamento dos servidores que lidam com as licitações, de forma a evitar as falhas apuradas no relatório de auditoria, como por exemplo abertura de propostas sem transcurso do prazo legal para recursos contra o julgamento da fase de habilitação, em desrespeito ao art. 43, inc. III, da Lei 8.666/93.

O relato acima se refere a falhas cometidas por gestores públicos no desempenho legal da função, que cometem erros por inobservância de procedimentos legais e, conforme recomendações do Tribunal, poderiam ser minoradas com capacitações e políticas de difusão de conhecimento entre os profissionais. Vejamos trechos de recentes acórdãos emitidos pelo TCU já em 2016:

1.7. Determinar ao (*omissis*), com fundamento no art. 208, § 2º, do RI/TCU, que elabore um plano de ação, no prazo de 90 dias, contemplando as seguintes medidas: 1.7.1. realização de treinamento e de aperfeiçoamento de pessoal na área de recursos logísticos para adquirir conhecimento quanto aos procedimentos de aquisição de materiais com determinadas especificações ambientais; 1.7.2. promoção da capacitação dos servidores da área técnica para manuseio da ferramenta oferecida no Sistema Comprasnet; (Acórdão 544/2016 – 1ª Câmara).

Em outra decisão, segue o seguinte:

1.7. Recomendar à Coordenação Regional da Funai em Guajará Mirim/RO que (...) :
1.7.4. adote medidas administrativas necessárias: (a) ao adequado acompanhamento da execução contratual; (b) à proibição de uso dos veículos oficiais por pessoas estranhas ao serviço público; (c) à capacitação de pessoal nas áreas de patrimônio e gestão de contratos; (...) (g) à definição do planejamento operacional das ações e das compras; (h) e à observância das disposições da Lei 8.666/1993. (Acórdão 564/2016 – TCU – 2ª Câmara).

Nesse sentido, o TCU vem emitindo determinações para que a Administração Pública promova a formação continuada de servidores, especialmente quando as irregularidades ocorrem por erros evidentes, desprovidos de má-fé e em razão de desconhecimento da legislação relacionada às licitações e contratos administrativos. Portanto, prover a evolução de conhecimento dos servidores que atuam em licitações investindo em formação continuada é essencial para o alcance dos objetivos, metas e ações institucionais.

Os gestores de processos licitatórios desempenham um papel de extrema importância. Para que o funcionamento da gestão pública se torne cada vez mais eficiente, é fundamental a formação contínua dos servidores. Compreende-se que a Administração Pública necessita de profissionais qualificados e capacitados ao desenvolvimento de suas funções, habilitados para proporcionar serviços mais próximos das exigências impostas pela sociedade.

As instituições federais de ensino possuem orientações legais para disporem do processo de desenvolvimento de pessoas por meio de programas de capacitação e suas formas de aprendizagem, inclusive com linhas de desenvolvimento voltadas à gestão.

O interesse para o estudo da temática em torno da formação continuada para gestores de processos licitatórios tem origem na nossa vivência enquanto gestor de um dos campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia da Paraíba (IFPB), ao perceber que o servidor designado para o setor de licitações nem sempre recebe a formação mínima necessária que possibilite o imediato desempenho do trabalho que irá exercer. Tal fato afeta o bom andamento do serviço administrativo, possivelmente refletindo em retardos na execução das tarefas, baixa eficiência, erros ou falhas, dentre outras possibilidades.

Outrossim, há gestores de licitação que se interessam em participar de cursos de capacitação, a fim de contribuir para melhoria do próprio desempenho e superação das dificuldades presentes no desempenho das suas funções. Isso tem gerado inquietações que nos impulsionam a propor a referida pesquisa. Da mesma maneira que o servidor se sente despreparado diante do desafio que é atuar no setor de licitações, o gestor também, em determinadas situações, sente-se despreparado para agir. Assim, enquanto gestor, é importante desvelar os resultados dessa pesquisa para melhor compreensão dos benefícios que a formação continuada pode oferecer no exercício profissional.

Para encontrar respostas à inquietação proposta, o estudo tem como meta principal a compreensão da política institucional a partir da análise dos próprios gestores e suas perspectivas de formação continuada. Como decorrência, a investigação se propõe a construir um perfil daqueles que integram a gestão dos setores de licitação, conhecendo de que maneira os gestores de licitação têm se submetido à formação continuada ou não, identificando quais estão inseridos nos processos de formação continuada, notadamente no período de 2011 até 2015.

A relevância dessa pesquisa para o Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes (MPGOA), cuja proposta intermedia estudar os processos de gestão e aprendizagem em organizações diversas, reside no ponto em que seus pesquisadores investigam e analisam instituições de diversas áreas, como organizações voltadas à administração e à educação, por exemplo. Ao pesquisar acerca de fenômenos observados em uma organização cuja atribuição primária é ofertar educação às pessoas, o MPGOA amplia sua atuação na condição de ser parceiro nessa missão. Isso possibilita ao IFPB a compreensão de aspectos ainda não analisados sobre a avaliação da qualificação dos seus gestores, contribuindo desta forma para o desenvolvimento da organização. Assim, o MPGOA possibilita que a instituição possa ser alvo de estudos como este e com os resultados alcançados decidir as estratégias que possam dar um novo dinamismo na execução de suas tarefas e prestação de serviço à população.

A pesquisa se subsidia na linha de pesquisa intitulada Gestão de Projetos Educativos e Tecnologias Emergentes, em razão de buscar compreender a formação continuada dos gestores de licitação do IFPB, analisando os processos de formação continuada aos quais esses servidores possam estar sendo submetidos.

A missão do IFPB é “ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática”. Para o cumprimento de tal missão, é necessário que a instituição promova entre seus servidores atividades de formação para a qualificação ao trabalho resultando em serviços públicos de qualidade.

É preciso que o IFPB conheça os processos formativos dos quais seus gestores participam, bem como quais resultados são obtidos. A compreensão dessa relação possibilitará à instituição intensificar ainda mais as atividades de formação continuada ou então repensá-las e reordenar as estratégias. Os resultados dessa pesquisa poderão contribuir como fonte de informação para possíveis mediações na formação e capacitação do quadro de

gestores do IFPB, além de servir de base de dados para outras pesquisas na área.

Esse tipo de estudo permite benefícios à sociedade, pois analisa a forma como instituições públicas desempenham as suas atividades. É importante que a instituição faça uma reflexão visando redefinir metas, ações e atribuições a partir da compreensão de resultados apresentados. Espera-se que uma organização que se propõe a oferecer ensino à sociedade, também esteja preparada para promover o ensino entre seus servidores. Quando os servidores recebem a qualificação através de programas de formação continuada, permitindo uma atuação regada no conhecimento e aprendizado, a instituição cresce e se renova, melhorando tanto o desempenho individual de cada servidor quanto os resultados organizacionais, atendendo melhor às demandas da sociedade.

Em termos de estrutura, a ordem evolutiva do texto foi didaticamente construída em capítulos, assim distribuídos:

A “Introdução” coube ao primeiro capítulo, o qual teve por objetivo apresentar a delimitação do tema, o objetivo geral e objetivos específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho, assim como aproximar a compreensão do fenômeno investigado.

O Capítulo 2, intitulado “Caminhos metodológicos”, contempla o percurso metodológico utilizado, apresenta a caracterização e classificação da pesquisa, a caracterização da organização estudada, o universo e a amostra utilizados, o instrumento para coleta de dados e a abordagem de análise e discussão de resultados;

O Capítulo 3, que tem por título “A formação continuada nas organizações que aprendem: compassos do século XXI” apresenta o cenário do mundo do trabalho cada vez mais fomentado pela informação e conhecimento, ocasionando uma busca incessante pela educação no mundo do trabalho. Em seguida, apresenta uma discussão em torno dos sentidos e conceitos que marcam a formação continuada, reflexões e pensamento de autores da área. Posteriormente, adentra na discussão sobre as modalidades de educação e sua relação com a formação continuada. Para encerrar este capítulo, aborda-se a gestão de pessoas nas organizações públicas e a gestão por competências;

O Capítulo 4, intitulado “Modelos de gestão organizacional e processos de licitação no serviço público: desafio da contemporaneidade” apresenta discussão acerca dos conceitos de administração pública, cultura organizacional e os modelos de gestão que regem a gestão pública. Encerra-se descortinando o que vem a ser licitação e suas características.

Em seguida, traz a “Análise e discussão de resultados” com enfoque na construção do perfil dos gestores de licitação do IFPB, apresentação da política, programa e plano de capacitação dos servidores técnicos-administrativos do IFPB, incluindo as percepções dos

sujeitos da pesquisa sobre o estilo de gestão do IFPB sobre a formação continuada por eles praticadas, além de apresentar as possíveis dificuldades enfrentadas e o mapeamento dos processos de formação continuada destes gestores de licitação.

Finalizando apresentamos as “Considerações finais”, onde é apontada a importância da pesquisa enquanto instrumento de desenvolvimento profissional, porém com destaque maior às respostas encontradas e que possam revelar à instituição novos fatos, podendo servir de instrumento para redesenho das diretrizes da política de formação continuada, aproximando-as dos conceitos que envolvem uma instituição que traz consigo a missão de ofertar educação e qualificar as pessoas para o mundo do trabalho.

2 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento da pesquisa é necessário seguir um caminho, um trajeto, conforme aponta Severino (2007, p. 117) ao destacar que “ciência se constitui aplicando técnicas, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos”. São os procedimentos metodológicos que tornam possível a ordenação das ações, fazendo com que a pesquisa se desenvolva de uma maneira sistêmica e coerente, pois cada etapa da pesquisa é sistematizada a fim de que seja possível alcançar os objetivos almejados, possibilitando a criação de conhecimento, e, por conseguinte, o desenvolvimento da ciência.

Para Gil (2008, p. 26), “pode-se definir a pesquisa como processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. É por meio desse método que se encontram as respostas para o problema que se deseja compreender.

Nesse aspecto, este capítulo discute o caminho metodológico, o qual a pesquisa se norteará para atingir os objetivos propostos. Assim, a seguir, serão delineados: a) a caracterização da pesquisa; b) o universo e sujeitos da pesquisa; c) o campo empírico; d) o instrumento de coleta de dados; e) e a perspectiva de análise e interpretação de dados.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente proposta de pesquisa se classifica como pesquisa de campo, conforme Lakatos e Marconi (2009, p. 169), pois “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los”, visto que a proposta irá analisar a formação continuada dos gestores de licitação do IFPB, exigindo do pesquisador buscar informações de forma direta junto aos gestores, acerca das atividades de formação continuada que eles exercem. A pesquisa de campo se apresenta mediante investigação empírica realizada *in loco* por intermédio da aplicação de questionário aberto e fechado (misto), enviado aos gestores de licitação que constituíram a amostra. A opção por esse instrumento se deve ao fato de que ele proporciona mais liberdade aos respondentes em dissertar sobre os processos de formação continuada relacionada ao seu ambiente de trabalho e permitiu levantar o perfil desses gestores.

A investigação se norteia pelas abordagens quantiqualitativa a fim de responder ao problema explicitado. Wilbert (2002, p. 68) afirma que ao “contrário do que alguns pesquisadores afirmam, os dados colhidos de forma qualitativa e quantitativa não se opõem,

mas interagem e se complementam”. Dessa forma, ambas as abordagens colaboram na compreensão do fenômeno em estudo de modo contextual e abrangente.

Semelhantemente, outros autores defendem a importância da utilização das duas abordagens, pois ressaltam que no campo de estudo das ciências sociais o homem está inserido num ambiente complexo e dinâmico. Pois, como defendem Gomes e Araújo (2005, p. 8):

No campo da administração há um contexto favorável a utilização de metodologias de pesquisa que adotem um enfoque múltiplo. O cenário organizacional é, ao mesmo tempo, complexo e mutante. Se estudar o ser humano isoladamente já é uma tarefa desafiadora, entendê-lo no ambiente organizacional é uma tarefa ainda mais árdua.

Dessa maneira, o estudo se baseia na pesquisa qualitativa, devido aos seus aspectos naturalistas e interpretativistas de análise do ambiente de trabalho dos técnicos administrativos. Compreende-se que nesta pesquisa a abordagem quantitativa utilizada em conjunto com a abordagem qualitativa auxiliará na busca por respostas aos objetivos da presente pesquisa. Nesse sentido, Goldenberg (1997) compara o modelo de pesquisa qualitativa com a quantitativa, explicando que, anteriormente, as ciências se pautavam em um modelo quantitativo de pesquisa em que a veracidade de um estudo era averiguada pela quantidade de sujeitos. Muitos pesquisadores, no entanto, questionam a representatividade e o caráter de objetividade de que a pesquisa quantitativa se revestia. Goldenberg (1997, p. 14) afirma que:

[...] É preciso encarar o fato de que, mesmo nas pesquisas quantitativas, a subjetividade do pesquisador está presente. Na escolha do tema, dos entrevistados, no roteiro de perguntas, na bibliografia consultada e na análise do material coletado, existe um autor, um sujeito que decide os passos a serem dados.

Outro elemento definidor para a nossa escolha pela pesquisa qualitativa se deve ao fato de que a mesma não fica presa aos números, à quantificação pura e simples. Nesse tipo de pesquisa a atenção do pesquisador não é com a representação numérica, mas com o “aprofundamento da compreensão” dos sujeitos envolvidos no problema de pesquisa. (GOLDENBERG, 1997).

Minayo (1992, p. 28) apresenta mais uma razão que justifica o uso da abordagem qualitativa na presente pesquisa, pois “certamente, qualquer pesquisa social que pretenda um aprofundamento maior da realidade não pode ficar restrita ao referencial apenas quantitativo”. Isso posto, com a utilização da abordagem qualitativa se pode apreender de que modo ocorre a formação continuada dos gestores de licitação.

Com o intuito de aprofundar a pesquisa, adentra-se no campo conceitual da abordagem qualitativa, fugindo da comparação com a abordagem quantitativa. Afinal, o propósito não é de averiguar qual é a ideal, mesmo porque não existe uma abordagem ideal e sim uma abordagem mais adequada para um determinado estudo. Gunther (2006, p. 207) explica que:

Enquanto participante do processo de construção de conhecimento, idealmente, o pesquisador não deveria escolher entre um método ou outro, mas utilizar as várias abordagens, qualitativas e quantitativas que se adequam à sua questão de pesquisa.

Assim sendo, para não deixar brechas para a continuidade da discussão entre quantitativo e qualitativo, Queiroz (2006, p. 94) encerra esse dualismo quando afirma que “a distinção entre quantidade e qualidade foi criticada e rejeitada pelos pós-positivistas, tanto no que se refere aos dados como também à inferência”.

Pode-se afirmar que quando um trabalho se volta para a abordagem qualitativa é porque tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares (RICHARDSON, 2012). Ainda sobre a abordagem qualitativa, Richardson (2012, p. 80) assevera que pesquisas nessa perspectiva podem expor a “complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais [...]”, cuja perspectiva é a compreensão de uma situação da realidade, ou seja, avaliar o processo.

Richardson (2012, p. 39) aponta três situações ideais e propícias para a aplicação do método qualitativo citados por diversos estudiosos, a saber:

- 1 – Situações em que se evidencia a necessidade de substituir uma simples informação estatística por dados qualitativos. Isto se aplica, principalmente, quando se trata de investigação sobre fatos do passado ou estudos referentes a grupos dos quais se dispõe de pouca informação;
- 2 – Situações em que se evidencia a importância de uma abordagem qualitativa para efeito de compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que encerra. Nesse sentido, temos estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores, etc.
- 3 – Situações em que observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais.

Das três situações, a que mais se aproxima do motivo que nos levou ao estudo e desenvolvimento da pesquisa pela abordagem qualitativa é a última (3). Isso porque será possível entender com maior pertinência os aspectos concernentes ao estudo proposto.

Ainda justificando a ênfase qualitativa, Lakatos e Marconi (2009) defendem que “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”. Segundo Duarte et al., (2009, p. 177), a pesquisa

qualitativa se justifica por ser uma forma apropriada para compreensão da “natureza de um fenômeno social”, enquanto a pesquisa quantitativa emprega um “instrumento estatístico como base no processo de análise”. Dessa forma, os conjuntos de dados quantitativo e qualitativo não se opõem, ao contrário, complementam-se; pois a realidade que eles abrangem interage dinamicamente, surgindo assim, a abordagem quantitativo-qualitativa.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, a abordagem quantitativa se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos.

Richardson (2012, p. 70) afirma que a abordagem quantitativa:

[...] caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Ela permite a realização de projeções e generalizações, viabilizando, também o teste de hipóteses da pesquisa de forma precisa. Implica no uso de técnicas estatísticas. Na perspectiva quantitativa de abordagem do problema há uma grande preocupação com mensuração, demonstração de causalidade, generalização e reaplicação.

Destaca-se sua importância ao ter a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências feitas.

A existência do aspecto quantitativo se estabelece porque durante todo o processo de coleta e tratamento de dados, buscar-se-á levantar o perfil dos participantes da pesquisa por meio de dados estatísticos. Caracteriza-se como qualitativa, pois pretende-se averiguar os motivos, razões, peculiaridades dos sujeitos e dos fatores envolvidos na pesquisa, no intuito de responder ao problema de pesquisa no ambiente dos gestores. Dessa forma, a pesquisa se fundamenta na abordagem quantitativa objetivando estudar tanto os dados quanto o processo que envolve os sujeitos do estudo.

Dessa forma, a pesquisa será desenvolvida através da aplicação de um questionário com perguntas abertas e fechadas, direcionado aos gestores de licitação que atuam no IFPB, para verificar qual a relação da formação continuada com o desempenho da sua atividade profissional.

O estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória e pesquisa descritiva. Para Vergara (2003, p. 47), “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada

população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”. Corroborando nessa perspectiva, Gil (2001, p. 42) acrescenta que algumas pesquisas descritivas “vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação”. Desse modo, realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador.

Ludke (1986, p. 76) faz referência expressa à formulação de hipóteses no estudo descritivo, ao afirmar que: “uma pesquisa descritiva pode ser um estudo de verificação de hipóteses, o qual contém hipóteses explícitas a serem verificadas, derivadas da teoria, consistindo-se em caso de associação de variáveis”. Trata-se, portanto, de uma modalidade de pesquisa cujo objetivo principal é descrever, analisar ou verificar as relações entre fatos e fenômenos, ou seja, tomar conhecimento do que, com quem, como e qual a intensidade do fenômeno em estudo. A pesquisa descritiva pode também ser utilizada para avaliação de programas, sendo que tais estudos podem ou não trabalhar com a formulação de hipóteses e muitas vezes podem servir de base para estudos de relações causais, o que se encaixa em nossa pretensão de trabalho.

Ainda sob o aspecto descritivo, a presente pesquisa visa destacar a associação entre a formação continuada e a atividade gestora de processos licitatórios, ao passo de determinar a natureza dessa relação. De acordo com Wilbert (2002, p. 68):

Considera-se um estudo exploratório aquele em que o pesquisador realiza uma primeira aproximação do tema, como a finalidade de desenvolver, esclarecer, modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Já o descritivo visa levantar as características dos fatos de forma sistemática.

Portanto, o caráter exploratório tem por objetivo proporcionar maior conhecimento do problema, tornando-o mais claro, enquanto o caráter descritivo tem por objetivo estudar as características de um grupo, estabelecendo a relação entre as variáveis.

O caráter exploratório se estabelece na investigação mais ampla, ou seja, proporcionando uma visão geral acerca do fenômeno, um maior conhecimento a respeito do problema, de modo a torná-lo mais claro ou auxiliando na formulação de hipóteses (GIL, 2008). Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. Conforme afirma Trivinõs (1987, p. 109):

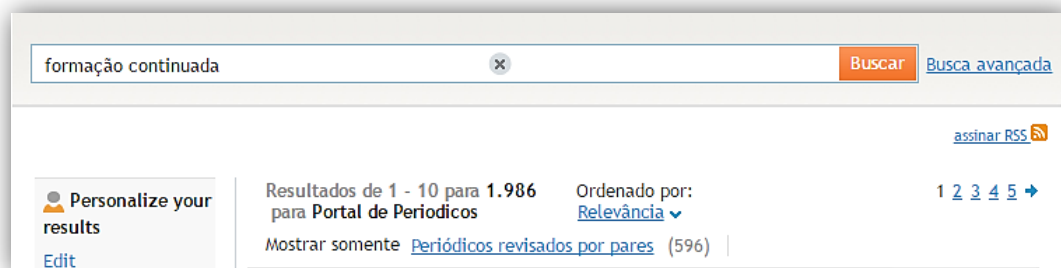
O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental.

Para aprofundar o conhecimento na pesquisa exploratória, na maioria dos casos, o pesquisador faz uso da forma de pesquisa bibliográfica para se apropriar das informações (GIL, 2008). Para Lakatos e Marconi (2009, p. 166), a “pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo [...]”. Desse modo, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica ao passo que realiza um levantamento de fontes referentes ao tema estudado. Para tanto, serão consultados livros, artigos científicos e revistas especializadas que tratam do assunto, como também dissertações e teses.

Em virtude disso, foi feita uma busca em suportes informacionais, principalmente no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES), a partir da base de dados de artigos, periódicos, teses e dissertações. O portal da CAPES é amplamente reconhecido pela comunidade acadêmico-científica, principalmente por reunir a maior parte das revistas científicas nacionais e, até mesmo, internacionais. A seleção das fontes foi feita em maio de 2016, considerando os seguintes descritores: a) “formação continuada”; b) “educação continuada”; e c) “capacitação e servidor público”.

Ao realizar a busca por assunto, de acordo com cada descritor indicado, resultou um total de mil novecentos e oitenta e seis trabalhos para “formação continuada” (ver figura 1); dois mil e trezentos trabalhos para “educação continuada”; e vinte e três trabalhos para “capacitação e servidor público”.

Figura 1: Resultado da busca do descritor “formação continuada” do Portal CAPES



FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

O Portal CAPES oferece os seguintes filtros para seleção das bases de dados: nome da base, editor responsável, tipo de documento disponível na base, ano de publicação, tópico, autor, título do periódico. Contudo, foram selecionados dois filtros, a saber: ano de publicação – ajustado para 2011 a 2016 (ver figura 2); e tópicos, assinalado com “formação continuada” (ver figura 4).

Primeiramente, a escolha dos trabalhos passou pela etapa do filtro período de publicação, de acordo com a figura 2:

Figura 2: Filtro do período de publicação no Portal CAPES

FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Em seguida, fzz-se necessário digitar os valores conforme apresentado na figura 2, e pressionar o botão “refine”. Após esse procedimento, o portal apresenta dados conforme a figura 3:

Figura 3: Resultado da busca no Portal CAPES com o filtro “ano de publicação”.

FONTE: Dados da Pesquisa (2016)

Foram encontradas setecentas e oitenta e sete fontes de dados. A partir desse momento, será refinada pelo critério de seleção “tópicos”, que será o último filtro a ser utilizado. Esse filtro exhibe os tópicos existentes entre os materiais selecionados até então, conforme a figura 4:

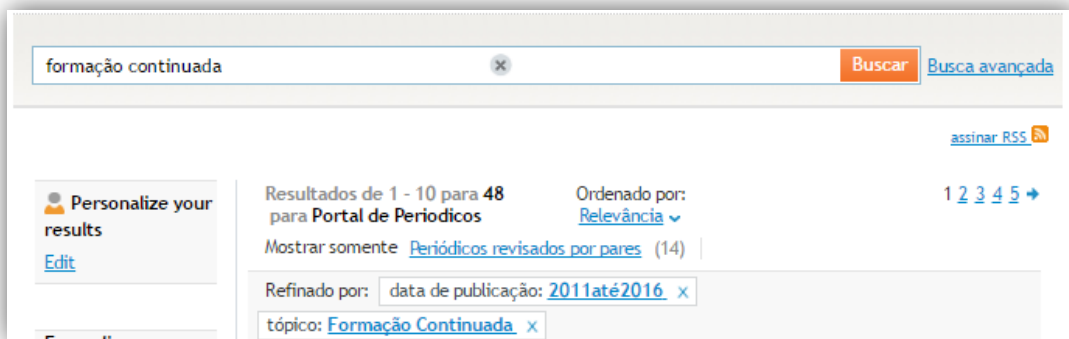
Figura 4: Filtro de “tópicos” no Portal CAPES.



FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Como o descritor trata sobre formação continuada, selecionou-se entre os tópicos apresentados aquele que possui o mesmo termo do descritor, resultando em dados conforme a figura 5:

Figura 5: Resultado da busca no Portal CAPES com o filtro “ano de publicação” e “tópicos”.



FONTE: Dados da Pesquisa (2016)

Concluída a inserção de filtros, passou-se a avaliar os documentos resultantes da busca, os quais serão discutidos mais adiante, conforme apresentado na tabela 1.

Os passos acima foram igualmente executados para o descritor “educação continuada”. Para o descritor “capacitação e servidor público”, utilizou-se somente um filtro, a saber: ano de publicação. Dispensou-se o refinamento do filtro tópicos, pois esse resultaria em apenas um documento.

Com o resultado de busca para “formação continuada” (Figura 5), realizou-se a leitura das fontes, dos resumos e palavras-chave de cada estudo. Dos quarenta e oito trabalhos localizados, foram identificou-se trinta e três sendo artigos, três como teses e doze como dissertações, conforme tabela 1:

Tabela 1: Fontes de informação pesquisado no portal da CAPES em relação ao assunto “formação continuada”

DESCRITOR “FORMAÇÃO CONTINUADA”		
Fontes	Quantidade de Fontes Encontradas	Quantidade de Fontes relacionadas à temática
Artigo	33	5
Tese	3	0
Dissertação	12	1
Total	48	6

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Para uma compreensão dos critérios utilizados durante a leitura das fontes resultantes após a aplicação dos filtros e seleção do material que possuía relação com o tema de pesquisa, descreve-se abaixo o teor das fontes.

Dos **artigos selecionados**, obteve-se cinco trabalhos com as seguintes temáticas: formação continuada para Assistentes Sociais (CARTAXO et al., 2012); inovação no processo de formação continuada (PINHO et al., 2015); diferenças e conceitos entre formação inicial e formação continuada (CASTRO; AMORIM, 2015); vivência do professor de educação física na formação continuada (RIGHI et al., 2012); gestão democrática e formação continuada (COLARES; BRYAN, 2014). Os **artigos rejeitados** não estabeleciam relação direta com o descritor e apresentaram assuntos em diversas temáticas como: práticas pedagógicas de professores, ferramentas de tecnologia da informação para aprendizagem e assuntos sem correlação ao problema de pesquisa.

Das **dissertações selecionadas**, obteve-se um trabalho de autoria de Gastaldi (2012) que estuda sobre educação infantil e formação continuada apresentando possibilidades e desafios (essa fonte apareceu duas vezes na lista do resultado de busca do portal CAPES). As **dissertações rejeitadas** não apresentaram relação direta com o problema de pesquisa, pois a temática relacionava-se a questões de pedagogia e filosofia, química, inclusão na área educacional, processo de escolarização, entre outros.

Nenhuma **tese** apresentou relação direta com o problema de pesquisa, pois as abordagens voltavam-se para área da psicologia, engenharia e políticas para o ensino.

Para o descritor “educação continuada”, ano de publicação de 2011 a 2016 e o tópico “educação continuada”, realizou-se a leitura das fontes, dos resumos e palavras-chave de cada estudo. Dos trinta e nove trabalhos localizados, foram identificados vinte e oito artigos, três teses e oito dissertações, conforme tabela 2:

Tabela 2: Fontes de informação selecionadas no portal CAPES em relação ao assunto “educação continuada”.

DESCRITOR “EDUCAÇÃO CONTINUADA”		
Critério	Quantidade de Fontes Encontradas	Quantidade de Fontes relacionadas à temática
Artigo	28	6
Tese	3	0
Dissertação	8	1
Total	39	7

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Para os sete textos encontrados na busca, realizou-se a seleção do material que possuía relação com o tema de pesquisa, como dito anteriormente, fazendo a leitura dos resumos. Diante do que foi analisado, obteve-se o resultado a seguir.

Dos **artigos selecionados**, obteve-se seis trabalhos com as seguintes temáticas: educação na visão dos enfermeiros (BEZERRA et al., 2012); pós-graduação como processo formacional e educacional do profissional da informação (SILVA; PONTES, 2013); gestão democrática e formação continuada (COLARES; BRYAN, 2014 – já selecionado no descritor anterior); formação continuada para Educação Infantil (MEINICKI; PORTAL, 2014); inovação no processo de formação continuada (PINHO et al, 2015 – já selecionado no descritor anterior); diferenças e conceitos entre formação inicial e formação continuada (CASTRO; AMORIM, 2015 – já selecionado no descritor anterior). Os **artigos rejeitados** não estabeleciam relação direta com o descritor e apresentaram assuntos em diversas temáticas como: educação permanente em saúde e outros sem correlação direta com o objeto de estudo da presente pesquisa.

Das **dissertações selecionadas**, obteve-se um trabalho de autoria de Oliveira (2011) que discute as percepções dos executivos acerca da educação continuada. As **dissertações rejeitadas** não apresentaram relação direta com o problema de pesquisa, pois a temática voltava-se para temas abordados em EAD, desenvolvimento de material educativo, sexualidade no contexto escolar, entre outros temas divergentes ao problema de pesquisa.

Nenhuma **tese** apresentou relação direta com o problema de pesquisa, pois o tema voltava-se para área da linguística, educação a distância e psicologia.

Por fim, para o descritor “capacitação” e “servidores públicos”, inseridos na “busca avançada” e o filtro ano de publicação de 2011 a 2016, realizou-se a leitura das fontes, dos resumos e palavras-chave de cada estudo. Dos vinte e três trabalhos localizados, foram

identificados treze artigos, após os critérios de seleção, conforme tabela 3:

Tabela 3: Fontes de informação selecionadas no portal CAPES em relação ao assunto “capacitação e servidores públicos”

DESCRITOR “CAPACITAÇÃO E SERVIDORES PÚBLICOS”		
Fontes	Quantidade de Fontes Encontradas	Quantidade de Fontes relacionadas à temática
Artigo	13	3
Tese	0	-
Dissertação	0	-
Total	13	3

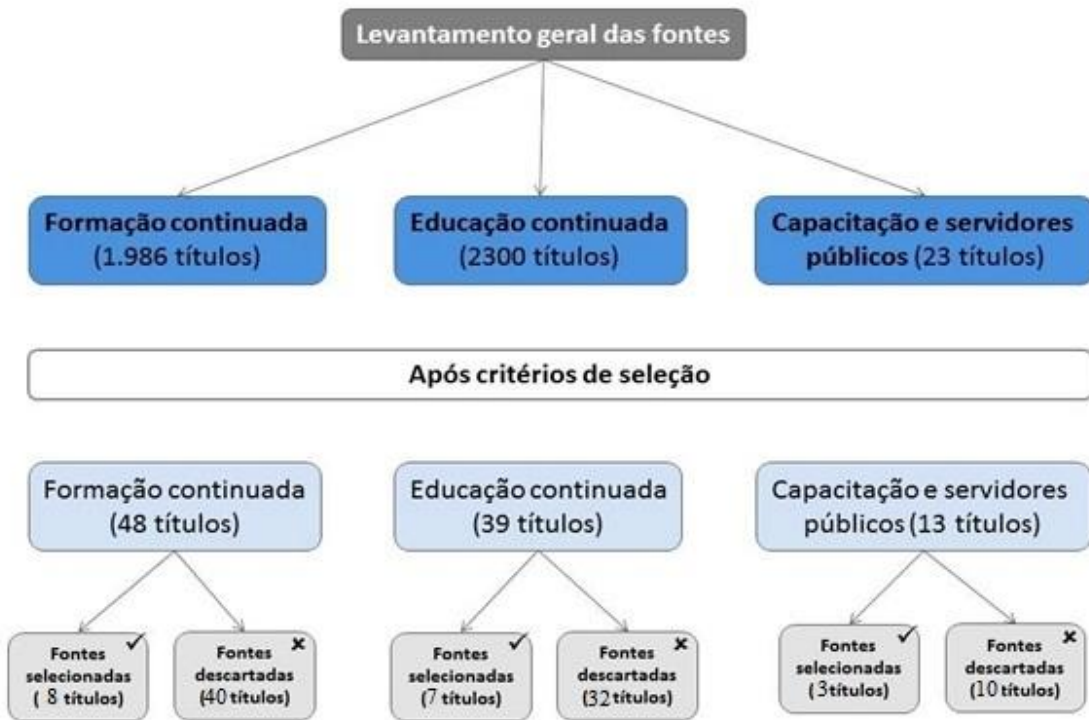
FONTE: Dados da pesquisa (2016)

Realizou-se a seleção do material que possuía relação com o tema de pesquisa, senão o descarte, tendo como resultado os dados a seguir.

Dos **artigos selecionados**, obteve-se três trabalhos com as seguintes temáticas: avaliação de um programa de capacitação para técnicos administrativos da UFPE (AMORIM; SILVA, 2012); estudo sobre as escolas de governo e a capacitação de servidores públicos (AIRES et al., 2014); plano de capacitação para servidores estaduais na modalidade EAD (BUCHELE et al., 2015). Os **artigos rejeitados** não estabeleciam relação direta com o descritor e apresentaram assuntos em diversas temáticas como: sistemas de tecnologia da informação para EAD; gestão da qualidade, outro a gestão de custos no serviço público; gestão pública, feminismo, turismo e profissionais de saúde.

Concluída a etapa de seleção e descarte de fonte de dados, elaborou-se um resumo que demonstra o levantamento realizado para fins de seleção de fontes, conforme a figura 6:

Figura 6: Levantamento das fontes bibliográficas.



FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Após seleção das fontes, passamos a submetê-las a uma revisão integrativa da literatura, recurso escolhido por permitir a obtenção de dados sobre um tema de interesse a partir da utilização de estudos realizados com rigor metodológico que sustentem tanto a prática quanto a pesquisa, baseada em evidências sólidas. Assim, passamos a realizar a revisão das fontes de dados que foram encontradas durante o mês de maio de 2016 no portal CAPES, utilizando os descritores “formação continuada”, “educação continuada” e “capacitação e servidor público”.

Os critérios de inclusão utilizados na seleção dos artigos foram: ano de publicação; e tópicos (formação continuada e educação continuada). O quadro 1 apresenta os estudos incluídos na revisão segundo a autoria, objetivos, variáveis, método e principais resultados. O período de publicação dos estudos compreendeu de 2011 a 2016.

Quadro 1: Distribuição dos estudos incluídos na revisão segundo descritor, autor e ano, objetivos, variáveis, método e principais resultados.

DESCRITOR	FORMAÇÃO CONTINUADA		
Autor e Ano	Objetivos	Metodologia	Principais Resultados
Ana Mariaia B. Cartax; Maria Teresa dos Santos; Vania Maria Manfroi (2012)	Refletir sobre a formação profissional continuada crítica no campo do exercício profissional de Serviço Social.	Pesquisa bibliográfica e documental que procura identificar e apontar estratégias para esse processo de formação; Problematiza a formação continuada como um processo constante e necessário ao exercício profissional.	Indissociabilidade da teoria e prática, relacionando-os à formação continuada; É papel da universidade a produção de conhecimentos, mas também o acompanhamento dos profissionais para além dos cursos de pós-graduação lato e stricto sensu.
Marcelo Macedo C. e Castro; Rejane Maria de A. Amorim (2015)	Identificar questões, conceitos e terminologias sobre a formação continuada de professores; Discutir sobre a formação inicial de professores	Pesquisa bibliográfica e documental que procura identificar questões conceituais e terminológicas sobre a formação inicial e formação continuada de professores.	Aponta o desenvolvimento de uma formação continuada que perpassa além da reciclagem e capacitação, o profissional seja protagonista do processo de sua formação. Os professores deveriam ter tido uma formação inicial que lhes possibilite traçar rumos para suas trajetórias; dispor de autonomia para decidir quando, onde e como continuarão a se formar; dispor de condições materiais para frequentar cursos, desenvolver pesquisas e produzir propostas de intervenção.
Maria Lília I. Sousa Colares; Newton A. P. Bryan (2014)	Analisar a importância da formação continuada na expectativa da construção e reconstrução do conhecimento; Analisar o Curso de Especialização em Gestão Escolar	Pesquisa bibliográfica e de campo, com exame de questionários e grupo focal com egressos do referido curso, tendo análise sustentada em três eixos temáticos: Formação continuada do gestor escolar pela EAD; Gestão e melhoria de resultados na aprendizagem; e Gestão democrática: dificuldades e possibilidades.	Constatou-se que a formação continuada para gestores contribuiu para somar saberes a serem aplicados em sua prática cotidiana. Os sujeitos da pesquisa reconhecem a importância da formação continuada para a concretização de mudanças sociais, na perspectiva da construção de uma escola socialmente referenciada e que os conhecimentos adquiridos no curso também propiciaram melhoria nos resultados da aprendizagem dos estudantes das escolas onde trabalham. Os pesquisados afirmaram que o curso possibilitou aprendizado sobre o que é a gestão democrática, mas reconhecem que sua efetivação nas escolas ainda constitui um desafio.
Maria V. Gastaldi (2012)	Refletir sobre processos formativos e formação de formadores na ótica dos formadores, de profissionais de educação infantil, em um modelo	Organizados em três grupos de discussão com formadores experientes: um com pedagogos formadores dos centros municipais de educação infantil,	Os resultados apontam para a complexa tarefa do formador em contextos de mudança e validam a formação continuada como espaço de desenvolvimento profissional; O papel da formação continuada na construção da profissionalidade

	colaborativo na rede pública.	outro com os dos núcleos regionais, e o terceiro com os formadores do departamento de educação infantil. Discussões baseadas nos temas: ser formador; formar-se formador; a prática do formador; os desafios; a cooperação e trabalho em rede; e o desenvolvimento profissional.	do formador diante do desafio de um agir situado e singular, reforçando seu valor e a necessidade de investimentos contínuos na formação e no formador.
<p>Maria José de Pinho; Maria José da S. Moraes; Jocyléia S. dos Santos (2015)</p>	<p>Identificar, por meio de documentos e relatos de professores da Secretaria Municipal da Educação de Palmas, os indícios de prática criativa e inovadora no processo de formação continuada de professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental.</p>	<p>Caracteriza-se como de abordagem qualitativa, com caráter exploratório. Os procedimentos técnicos adotados para a realização incluem revisão bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo (entrevistas).</p>	<p>Entende-se a necessidade de rompimento com o modelo dominante que trabalha o ensino de forma disciplinar, com foco nos conteúdos e sem articulação com outros saberes; Na análise documental, ficou visível que a inovação ainda está relacionada às novas tecnologias, não que esse fator não seja importante para haver mudanças nas práticas pedagógicas, mas é fundamental que essa concepção vá além desse aspecto. É imprescindível que, no trabalho docente, tenha-se consciência das mudanças que ocorrem na sociedade, e que essa compreensão leve a práticas inovadoras no processo educacional.</p>
<p>Marisa Righi; Elizara Carolina Marin; Maristela da S. Souza (2012)</p>	<p>Focalizar a formação continuada, levando-se em consideração os entendimentos e as vivências dos professores de Educação Física no contexto do Governo Estadual do RS, gestão 2007-2010, e as diretrizes nacionais e estaduais que a regem.</p>	<p>Pesquisa bibliográfica, documental e de entrevistas com professores de Educação Física da Rede Pública de Ensino no âmbito urbano e rural.</p>	<p>Medidas adotadas pelo governo não atendem às necessidades e expectativas dos professores e não garantiram o direito à formação continuada instituídas nas diretrizes nacionais e estaduais.</p>

DESCRITOR	EDUCAÇÃO CONTINUADA		
Autor e Ano	Objetivos	Metodologia	Principais Resultados
Ana Lúcia Q. Bezerra; Érica dos Santos Queiroz; Juliane Weber; Denize B. Munari (2012)	Analisar a opinião dos enfermeiros sobre a educação continuada da equipe de enfermagem em um hospital universitário.	Pesquisa descritiva, exploratória, desenvolvida em um hospital universitário com a participação de cinquenta enfermeiros. A coleta se deu por meio de um instrumento autoaplicável e os dados foram apresentados percentualmente.	Os enfermeiros acreditam na educação continuada e a maioria desenvolve essa atividade anualmente; As estratégias de ensino-aprendizagem predominantes são exposição dialogada e problematização de casos; Foram sugeridas melhorias na estrutura física, recursos didáticos, planejamento e motivação para maior adesão da equipe.
Claudia L. da Silva; Vanildo P. Pontes.(2013)	Apresentar o concepções e reflexões teóricas sobre a pós-graduação, biblioteconomia e bibliotecário.	Análise de revisão literária (artigos, internet e livros) dos temas apresentados, através de uma pesquisa exploratória dos temas estudados por diversos autores.	Compreender a formação continuada do profissional como fator importante no desenvolvimento intelectual e racional.
Dinorá Meinicke; Leda Lísia F. Portal. (2014)	Desvelar a produção científica sobre Formação Continuada de Professores de Educação Infantil, desenvolvida em Programas de Pós-graduação em Educação no Brasil, disponíveis no banco de Teses da CAPES, referente aos anos 2011 e 2012	A partir dos documentos (resumos das teses) coletados no Portal da CAPES, traçar um panorama acerca da produção científica sobre Formação Continuada de Professores de Educação Infantil no Brasil, publicada entre os anos 2011 e 2012	Aponta os avanços das Políticas Nacionais de Educação relacionada ao tema e sinaliza aproximações nas discussões das pesquisas, assim como revela o insuficiente incremento das investigações científicas na Formação Continuada dirigida a Professores de Educação Infantil com vistas à Inteira do SER
Juliana Q. de Oliveira (2011)	Apresentar uma investigação sobre as percepções dos executivos quanto aos resultados alcançados em suas carreiras com a realização do curso de educação continuada no formato de MBA,	Estudo de caso baseado em abordagem quantitativa e qualitativa. Os sujeitos foram ex-alunos dos últimos quatro anos dos cursos de MBA do Insper em São Paulo. A coleta de dados se deu por meio de questionário eletrônico para 350 ex-alunos e sendo respondido por 72 alunos (20,5% do universo da amostra).	A percepção dos executivos quanto à realização do curso de MBA em sua carreira é positiva; O reconhecimento por parte dos executivos em torno das palavras liderança, flexibilidade e aprender a aprender como habilidades desenvolvidas ao longo do curso.

DESCRITOR	CAPACITAÇÃO E SERVIDOR PÚBLICO		
Autor e Ano	Objetivos	Metodologia	Principais Resultados
Tania Nobre G. F. Amorim; Ladjane de B. Silva. (2012)	Verificar a compatibilidade das ações de treinamento com as necessidades levantadas por uma Universidade buscando averiguar a percepção dos funcionários quanto à eficácia do Programa de Treinamento no período de 2010 e 2011.	Realizou-se uma pesquisa de campo descritiva com uso de questionário e análise documental na Universidade Federal de Pernambuco, com os servidores Técnico-Administrativos em Educação da Reitoria.	O grau de interesse dos servidores no Programa de Treinamento obteve um índice muito bom, destacando o acompanhamento das mudanças que acontecem no ambiente de trabalho (77%). Quanto ao cumprimento dos objetivos dos cursos oferecidos, a maioria dos pesquisados se encontra satisfeita parcial ou plenamente, acreditando que vai ao encontro do que foi estabelecido e tem influência positiva sobre o ambiente organizacional, pois capacita os servidores para o desempenho das suas atividades.
Renan Felinto de F. Aires; Camila Cristina R. Salgado; Kátia V. Ayres; Afrânio G. de Araújo. (2014)	Traçar o panorama das escolas de governo do Brasil, descrevendo-as e analisando-as criticamente.	Pesquisa exploratório-descritiva, por meio de um levantamento bibliográfico em estudos já publicados e nos websites relacionados às escolas, e a quatro aspectos de análise, quais sejam: cursos; interatividade; modalidades de ensino; e iniciativas, programas e ações.	Os estados pertencentes às regiões Norte e alguns estados da região Nordeste apresentaram um baixo desempenho nos critérios analisados, se comparados às escolas das outras regiões brasileiras. Necessitam de um maior aporte de investimentos visando atender com qualidade a principal premissa das escolas de governo, de formação e desenvolvimento de servidores públicos.
Gustavo T. Buchele; Leandro C. Schmitz; Gertrudes A. Dandolini. (2015)	Relatar o desenvolvimento de um plano para gerenciamento do projeto de criação do Núcleo de Capacitação a Distância para os servidores Estaduais.	Pesquisa qualitativa exploratória para coletar as informações necessárias à criação de um plano consistente	A contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade através das inovações dos processos e dos serviços que serão possibilitadas a partir da maior capacitação dos servidores do Estado de Santa Catarina. De forma que os conhecimentos adquiridos sejam transferidos para as suas práticas diárias, satisfazendo as necessidades da sociedade.

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Com os resultados obtidos no portal, percebe-se que há um campo de pesquisa a ser explorado sob a temática da formação continuada relacionada aos profissionais da área administrativa (técnicos administrativos). O cenário atual das organizações apresenta uma necessidade de aprendizagem contínua para suprir as expectativas dos usuários quanto à qualidade dos serviços prestados e investigar e compreender as atividades de formação continuada é uma ação que estará contribuindo para mudar o comportamento das pessoas e das organizações possibilitando um cenário de aprendizagem contínua dos conhecimentos acerca do dia a dia do trabalho que as pessoas e organizações desempenham.

Parte da pesquisa também foi do tipo documental. Segundo Oliveira (2014), a diferença entre a pesquisa bibliográfica e a documental reside no fato de que - para esta última - os documentos ainda não receberam nenhum tratamento científico. Ainda segundo Oliveira (2014, p. 69), esses documentos de primeira mão que não receberam qualquer tratamento analítico podem ser: “relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação”. Nesse sentido, serão usados os seguintes documentos: a) Plano de Capacitação dos Servidores Técnicos Administrativos do IFPB; b) Decreto 5.707/2006 – Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e c) Política de Capacitação dos Servidores do IFPB.

2.2 UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA

Conforme Rodrigues (2007), o universo da pesquisa (ou população) corresponde ao total de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Richardson (2012) afirma que o universo da pesquisa consiste no conjunto de elementos que possuem determinada característica em comum.

Fundamentada nessa perspectiva, o universo da presente pesquisa era formado pelos sujeitos da Diretoria de Compras, Contratos e Licitações localizados na Reitoria do IFPB e nas Coordenações de Compras, Contratos e Licitações nos campi de Cajazeiras, Sousa, Patos, Campina Grande, João Pessoa, Monteiro, Picuí, Cabedelo, Guarabira e Princesa Isabel. Esses são os setores de licitação que têm como atribuição promover a gestão de compras e contratação de bens, serviços e obras da Reitoria e campi do IFPB, atuando como suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

No IFPB, há duas categorias de servidores, docentes e técnico-administrativos, selecionou-se como sujeitos da pesquisa os gestores técnico-administrativos do setor de

licitações. Na composição dos sujeitos desse universo haverá quinze participantes, constituídos na seguinte formação: a) cinco gestores que atuam na Diretoria de Compras, Contratos e Licitações e b) um gestor de compras em cada um dos campi já mencionados, totalizando dez participantes.

A seguir, o mapa apresenta a distribuição geográfica dos campi do IFPB nos quais a pesquisa será desenvolvida.

Figura 7: Disposição geográfica dos campi do IFPB que são objetos de estudo da pesquisa.



FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

O IFPB possui 21 unidades, mas somente serão objeto de estudo deste trabalho as que estão apresentadas conforme o mapa acima. Estabeleceu-se que somente as unidades que já estão classificadas como unidade gestora (possuem autonomia administrativa) serão objeto do universo de pesquisa. As instituições selecionadas para a composição do censo foram aquelas com mais de cinco anos de funcionamento, pois possuem setores de licitação criados em seu organograma. Justifica-se essa razão em virtude que as demais unidades as quais estão em processo de implantação ainda não possuem os setores de compras constituídos e desenvolvem o trabalho relativo a licitação (compras de serviços, materiais e obras de engenharia) no âmbito da Reitoria do IFPB.

Considerando que a amostra corresponde a uma determinada quantidade de elementos que se deseja averiguar do universo de pesquisa ou população (RICHARDSON, 2012), e sabendo que o universo está composto por quinze gestores, não será adotada a coleta de amostra, mas sim a realização da pesquisa com toda a população. Nessa perspectiva, será

realizado o censo populacional, pois Gil (2008, p. 55) esclarece que “quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo”.

O contato inicial com os gestores de licitação será por meio do envio de e-mail, explicitando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, convidando-os para responder às perguntas.

2.3 CAMPO EMPÍRICO: O LOCUS DA PESQUISA

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFPB) é uma instituição pública com mais de 100 anos existência. Ao longo de todo esse período, recebeu diferentes denominações: Escola de Aprendizes Artífices da Paraíba, de 1909 a 1937; Liceu Industrial de João Pessoa, de 1937 a 1961; Escola Industrial Coriolano de Medeiros ou Escola Industrial Federal da Paraíba, de 1961 a 1967; Escola Técnica Federal da Paraíba, de 1967 a 1999; Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba, de 1999 a 2008; e, finalmente, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba com a edição da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008.

A partir dessa Lei, o Instituto se consolida como uma instituição de referência em educação profissional na Paraíba. Além dos cursos usualmente chamados de “regulares”, o IFPB desenvolve também um amplo trabalho de oferta de cursos de formação inicial e continuada e cursos de extensão, de curta e média duração, atendendo a uma expressiva parcela da população, a quem são destinados também cursos técnicos básicos, programas e treinamentos de qualificação, profissionalização e reprofissionalização, para melhoria das habilidades de competência técnica no exercício da profissão.

Em consonância com os objetivos e finalidades previstos na supracitada Lei, o IFPB desenvolve estudos com vistas a oferecer programas de treinamento para formação, habilitação e aperfeiçoamento de docentes da rede pública. Também atua amplamente na educação de jovens e adultos, por meio do Proeja¹, Projovem², Programa Mulheres Mil e Pronatec³, reconhecidos nacionalmente, ampliando o cumprimento da sua responsabilidade social.

Visando à expansão de sua Missão Institucional no Estado, o Instituto desenvolve ações para atuar com competência na modalidade de Educação a Distância (EAD) e tem

¹ Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica, na Modalidade de Jovens e Adultos.

² Programa Nacional de Inclusão de Jovens.

³ Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego.

investido fortemente na capacitação dos seus professores e técnico-administrativos e no desenvolvimento de atividades de pós-graduação *lato sensu*, *stricto sensu* e de pesquisa aplicada, horizonte aberto pela a nova Lei.

O IFPB se caracteriza como uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos às suas práticas pedagógicas. Os Institutos Federais têm autonomia, nos limites de sua área de atuação territorial, para criar e extinguir cursos, bem como para registrar diplomas dos cursos por ele oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior. Ainda exercem o papel de instituições certificadoras de competências profissionais.

Cada Instituto Federal é organizado em estrutura com vários campi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e Reitoria, equiparando-se com as universidades federais. O Instituto Federal da Paraíba (IFPB) é composto pela Reitoria e nove campi, e atualmente está implantando mais seis novas unidades com seu funcionamento autorizado em maio de 2016. Não serão consideradas as seis novas unidades em implantação nesse estudo, como explicitado anteriormente, tendo em vista que a estrutura administrativa está em processo de construção e ainda não dispõem do setor de licitação constituído por meio de portaria para o gestor de compras responsável.

Figura 8: Disposição geográfica das unidades implantadas e em implantação do IFPB.



FONTE: elaborado pelo autor (2016).

A gestão do Instituto Federal da Paraíba está organizada administrativamente através da seguinte estrutura: Colegiados subdivididos em Conselho Superior; Colégio de Dirigentes e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

A Reitoria se estrutura da seguinte forma: Gabinete; Pró-Reitorias que estão subdivididas em: Pró-Reitoria de Ensino (PRE-RE); Pró-Reitoria de Extensão (PROEX-RE); Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (PRPIPG-RE); Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PRAP-RE); e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Interiorização (PRODI-RE). Também pertencem à estrutura da Reitoria as Diretorias Sistêmicas; Procuradoria Federal; Auditoria Interna e Ouvidoria.

Em relação aos campi, a organização geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba é composta por: Conselho Diretor; Diretoria Geral; Diretorias; Departamentos administrativos e acadêmicos; Coordenações acadêmicas e administrativas; Assessoria Jurídica; Ouvidoria; e Auditoria Interna.

2.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para dar suporte ao estudo, será utilizado como instrumento para coleta de dados um questionário que, segundo Gil (2008, p. 121), é definido como:

[...] a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Assim, os objetivos da pesquisa serão traduzidos em questões específicas, a fim de encontrar informações que subsidiem a análise do fenômeno estudado. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 184), o questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Em virtude dos sujeitos da pesquisa estarem distribuídos em nove cidades da Paraíba, que vão do litoral ao sertão, o que demandaria o deslocamento de longas distâncias, adotar-se-á o questionário online. Para tanto, o aplicativo *Googledocs*⁴ será utilizado.

O instrumento será aplicado com quinze servidores, lotados na Diretoria de Compras, Contratos e Licitações da Reitoria do IFPB e suas respectivas coordenações nos campi, que fazem parte do quadro efetivo da instituição. Inicialmente, será enviada mensagem via e-mail aos gestores, onde a proposta da pesquisa será explicada e o convite para participar

⁴ Processador e editor de texto que é utilizado totalmente *online*.

respondendo o questionário que estará disponível no *link* indicado para acesso ao mesmo. Será concedido um prazo de cinco dias para que eles possam responder e, nos dois dias seguintes, será feita uma nova tentativa por meio de contato telefônico com aqueles que não responderem no prazo, objetivando verificar se ainda há interesse em participar.

2.5 PERSPECTIVA DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Definidos os objetivos da pesquisa, delineado o referencial teórico e conhecido o tipo de material a ser analisado, surge então o primeiro desafio para o pesquisador que utilize a análise de conteúdo, qual seja: definir unidades de análise. Para Franco (2005), as unidades de análise se dividem em unidades de registro e unidades de contexto. Sendo as unidades de registro a menor parte do conteúdo e podem ser registradas sob a forma de palavras, temas, personagem e item. Enquanto as unidades de contexto correspondem à parte mais ampla do conteúdo a ser analisado. Para os autores esse tipo de unidade ainda não tem sido amplamente incorporado pelos modernos autores que discutem análise de conteúdo (FRANCO, 2005, pp. 37-43).

Assim, nessa pesquisa a unidade de análise adotará a unidade de registro sob a forma de temas e palavras-chaves.

Para realizar a organização e análise dos dados na pesquisa qualitativa, existem diferentes técnicas, sendo a análise de conteúdo (AC) uma dessas possibilidades. Para Bardin (1977, p. 38), a análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, que irá possibilitar descrever as mensagens e as atitudes vinculadas ao contexto, bem como as inferências sobre os dados apurados.

Richardson (2012, p. 223) declara que AC é “um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos”, o que irá subsidiar o estudo da interação entre os homens na comunicação. Para Cavalcante et al., (2009, p. 35), esse método de análise tem colaborado “ao desvelar as relações que se estabelecem além das falas propriamente ditas”, possibilitando encontrar as relações construídas, apropriando-se de significados explícitos ou ocultos. O princípio da AC consiste “em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 214), fazendo uma varredura em seu teor, por meio do estudo minucioso do material e encontrar os sentidos e as intenções, resultando em esclarecimentos e descobertas.

Uma compreensível aplicação do método, fundamentado em conjecturas de uma interpretação das mensagens e dos enunciados, deve-se ter como ponto de partida uma ordenação. Portanto, a sistematização é requerida, pois a análise de conteúdo “aposta grandemente no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto” (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005, p. 308).

Para interpretar as informações coletadas por meio dos questionários, será utilizada a análise de conteúdo proposta por Laville e Dionne (1999), que permite ao pesquisador desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo coletado a fim de extrair sua significação. Após definidas as unidades de análise, chega o momento da definição das categorias. Sendo a categorização “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos” (FRANCO, 2005, p. 57).

Assim foram estabelecidas três categorias com a finalidade de agrupar os elementos em função de sua semântica (categorias temáticas), foram elas:

Quadro 2: Distribuição das categorias de análise, subcategorias e objetivos específicos.

CATEGORIA DE ANÁLISE	SUBCATEGORIA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Formação Continuada	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento - Dificuldades percebidas na realização da formação continuada - Política de capacitação institucional. 	<p>Mapear os processos de formação continuada desenvolvidos por gestores de licitação</p> <p>Identificar as possíveis dificuldades que os gestores de licitação percebem sobre a formação continuada</p> <p>Apresentar a política, o programa e o plano de capacitação de servidores técnico-administrativos do IFPB.</p>
Licitação	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil dos gestores de licitação - Motivação 	<p>Construir o perfil dos gestores de licitação e identificar as possíveis dificuldades relacionadas aos processos de formação continuada.</p>
Percepção sobre a Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de gestão - Indisponibilidade de recursos orçamentário e financeiro - Infraestrutura. 	<p>Averiguar a percepção que os gestores de licitação têm sobre o estilo de gestão do IFPB relacionado ao processo de formação continuada.</p>

FONTE: Elaborado pelo autor (2016).

Será adotado o estilo de recorte por temas. Assim, os elementos recortados serão classificados nas categorias listadas anteriormente, levando-se em consideração critérios de

objetividade, sistematização e inferência. Para Laville e Dionne (1999), os elementos recortados vão constituir as unidades de análise, esses fragmentos podem ser representados por palavras ou expressões, ou ainda estruturas gramaticais como frases ou orações (LAVILLE, 1999, p. 216).

A análise de dados utilizou a técnica de análise categorial baseada no modelo misto que busca estabelecer interconexões entre os conceitos e os resultados obtidos. Esse modelo se configura em uma fusão entre o modelo aberto e o modelo fechado. No aberto as categorias não são fixadas no início e tomam forma ao longo da análise. Já no modelo fechado o pesquisador decide as categorias e as submete a prova da realidade. No modelo misto o pesquisador seleciona algumas, mas se permite modificá-las e ajustá-las em função do que a análise apresentar (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 219).

A análise de conteúdo se organiza em torno de três fases: “a) A pré-análise; b) A exploração do material; e c) O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação (BARDIN, 1977, p. 95)”.

A pré-análise é a fase em que se organiza o material, embora não seja uma etapa estruturada, sendo o primeiro contato com os questionários e os documentos da pesquisa documental, momento em que se começa a conhecer o texto. Aqui se estabelece uma leitura geral dos materiais para se apropriar do teor.

A exploração do material constitui a segunda fase, a qual consiste na exploração do material com a definição de categorias baseadas a partir da fundamentação teórica e objetivos da pesquisa. Os materiais são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto.

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação das falas dos sujeitos da pesquisa. Nesse contexto, a pesquisa se apoiou em três categorias: “Formação Continuada”, “Licitação” e “Percepção sobre a Gestão”.

Conhecidos os conceitos e elementos, com a definição das categorias, a pertinência entre os fundamentos teóricos, os temas e as impressões obtidas a partir da análise documental e do questionário, buscar-se-á um “diálogo” entre as informações, com o objetivo de compreender como se dá o processo de formação continuada de gestores de licitação do IFPB.

3 A FORMAÇÃO CONTINUADA NAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: COMPASSOS DO SÉCULO XXI

O século XXI tem sido marcado por algumas características: o mundo globalizado e uma nova sociedade que se convencionou chamar de Sociedade do Conhecimento. A importância em torno da informação é incontestável e o progresso tecnológico é evidente, haja vista a introdução massiva das tecnologias de informação e de comunicação nas organizações. Tal fato ocasionou significativas mudanças no mundo do trabalho, onde o trabalho passou a depender de conhecimentos, demandando que o trabalhador torne-se mais crítico sobre o seu fazer, seja capaz de agir e se adaptar rapidamente às mudanças (SILVA; CUNHA, 2002; MADUREIRA; RODRIGUES, 2006).

3.1 CORRELAÇÃO ENTRE TRABALHAR E APRENDER NA CONTEMPORANEIDADE

Para Soares Neto e Silva (2012, p. 842) existe uma relação muito próxima entre aprender, viver e trabalhar, pois “a aprendizagem é um conceito indissociável do próprio ato de viver e ocorre também durante o exercício das atividades profissionais, balizada pela aprendizagem social e pelo pensamento reflexivo”. Percebe-se que essa relação é complementada pela interação social e profissional, pois a aprendizagem também se dá na vida social, quando o indivíduo, ao exercer determinada atividade, partilha com outros seus aprendizados (SILVA, 2009).

Nessa nova sociedade, a criatividade e a disposição para adquirir conhecimento e capacitação permanente serão valorizadas. A educação tem sido considerada como instrumento para mudanças e transformações em uma sociedade, ao passo que transformações sociais e educacionais têm repercussões nos modos de produzir, nos diferentes campos do saber e de produção de bens e de serviços (RICALDONI; SENA, 2006).

Para a manutenção do emprego ou a conquista dele, já não é mais suficiente apenas possuir diplomas ou certificados. Silva e Cunha (2002, p. 77) apontam que:

O diploma passa a não significar necessariamente uma garantia de emprego. A empregabilidade está relacionada à qualificação pessoal; as competências técnicas deverão estar associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, de trabalho em equipe. O profissional será valorizado na medida da sua habilidade para estabelecer relações e de assumir liderança.

Esse fato tem exigido que os trabalhadores adquiram novas habilidades, de forma contínua, e estejam se preparando para assumir novos desafios. Sendo assim, tem sido

relevante estabelecer frequentes mecanismos de qualificação e aprendizado nas organizações, pois somente através do aprendizado individual é que as organizações também aprendem.

As organizações, sejam do setor público ou privado, têm planejado e implementado práticas de gerenciamento da informação e incentivo às atividades de aprendizagem como meio de obtenção de maior competência, eficiência e desempenho (FINGER; BRAND, 2001). Segundo Fleury e Flery (2001, p. 1984) o conceito de competência é “pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes [...] que justificam um alto desempenho”. Nas palavras de Chiavenato (1994, p. 70), eficiência é “a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível [...]”. É nessa direção que as instituições têm se pautado para correlacionar suas atividades produtivas com o aperfeiçoamento dos seus recursos humanos.

Seguindo esse raciocínio, Ricaldoni e Sena (2006) acreditam ser fundamental para o desenvolvimento da sociedade investir na educação dos trabalhadores, pois estamos numa sociedade que vivencia constantes transformações. Esse processamento informacional, para que tenha êxito, precisa ser conduzido a partir de um modelo de sistema educacional permanente, possibilitando o hábito de se aperfeiçoar continuamente para o mundo do trabalho.

Nesse sentido, Teodoro (2007) afirma que as organizações que aprendem devem ser capazes de estimular o compartilhamento de conhecimento entre seus membros. Para tanto, muitas empresas repensam sua responsabilidade na formação de seus funcionários. Portanto, as organizações precisam assumir o compromisso de atualizar continuamente as aptidões de seus funcionários, propiciar uma formação continuada de seus empregados a fim de que possa ocorrer essa transformação e obter melhores resultados, como a promoção do conhecimento compartilhado e o surgimento de novos aprendizados.

No mundo moderno das organizações, independentemente do setor em que elas atuam, o ser humano caminha para deixar de ver a organização em que trabalha como um mecanismo em que ele é apenas uma peça. A organização, por sua vez, passará a tratá-lo como indivíduo cujas potencialidades precisam ser descobertas. Drucker (1997, p. 16) assume essa posição ao afirmar que:

Conhecimento não reside em um livro, em um banco de dados, em um programa de *software*: estes contêm informações. O conhecimento está sempre incorporado por uma pessoa, é transportado por uma pessoa, é criado, ampliado, ou aperfeiçoado por uma pessoa, é aplicado ensinado e transmitido por uma pessoa e é usado, bem ou mal, por uma pessoa.

É nessa ótica que as organizações vêm investindo em educação. Hoje é mais recorrente que empreendedores e dirigentes organizacionais almejem compreender e incentivar a capacidade de aprendizagem em suas empresas. Afinal, o trabalho está cada vez mais inter-relacionado à aprendizagem e aperfeiçoamento, pois as organizações são lugares onde se ensina e se aprende continuamente e esse processo deve sempre envolver todos os membros da organização (FELICIANO JÚNIOR; VASCONCELOS, 2005, p. 32).

Em meio a esse acelerado processo de globalização não há mais limites territoriais. Esses são substituídos, em muitos setores, por fronteiras apenas virtuais. Os mercados estão cada vez mais competitivos, as estruturas políticas tradicionais estão sendo reformuladas e o mundo do trabalho se encontra em permanente transformação. Tudo isso leva a administração, não apenas a enfrentar esse novo momento histórico, mas a continuar influenciando, de forma decisiva, no desenvolvimento da humanidade.

É necessário recorrer a uma nova concepção de gestão organizacional que tem como objetivo incorporar o conhecimento e o aprendizado como elementos promotores da inovação. Assim, denota-se a importância da formação continuada no âmbito do ambiente de trabalho.

3.1.1 Múltiplas Dimensões do Conceito de Formação Continuada: Poliforma de Sentidos

A educação significa um processo formal de ensino-aprendizagem que é desenvolvido por uma instituição criada para tal finalidade, por meio de profissionais qualificados, na qual a educação continuada se equipara a ações de uma lógica escolarizante, de transferência de conhecimentos (CASTRO; AMORIM, 2015). Por outro lado, a formação continuada tem sua ênfase mais focada em qualificação, a qual pressupõe que “os educandos devem e podem ser treinados a fim de melhorarem seu desempenho” (CASTRO; AMORIM, 2015, p. 39). Os autores vinculam a educação continuada a um tipo de programa escolar e direcionam a formação continuada a um tipo de estudo especificamente orientado a questões de desempenho profissional. Eles ainda discutem que outra forma de distinguir os dois conceitos seria aproximar a educação continuada da educação permanente e - por outro lado - considerar a formação continuada como um processo de desenvolvimento profissional dos sujeitos.

Para Carrani (1996, p. 150) as concepções de educação e formação são distintas, ao apontar que a primeira pode ser compreendida como “conjuntos de ações, no âmbito das instituições escolares, que visam transmitir conhecimentos gerais e específicos aos alunos [...]”. E que, por sua vez, a formação diz respeito às diferentes ações educativas que se

desenvolvem para além ou independente do ciclo escolar regular com o objetivo de desenvolver a capacidade laborativa das pessoas. Para o autor, a educação se desenvolve de forma contínua em determinado espaço de tempo, enquanto a formação é mais pontual e aleatória.

Embora tenha sido posta uma flutuação de significação entre os dois termos apresentados, há uma oscilação de ordem conceitual entre diversos autores. Vejamos que Crespo, Rodrigues e Miranda (2006, p. 3) adotam a educação continuada como sendo:

[...] as atividades educacionais que tem por objetivo atualizar e desenvolver o conhecimento e as habilidades profissionais de forma a permitir ao profissional um melhor desempenho da sua função [...].

Sob essa mesma perspectiva, encontramos a definição de formação continuada apresentada por Meinicke e Portal (2014, p. 257): são “iniciativas de formação realizadas no período que acompanha o tempo profissional dos sujeitos”. O que evidencia que há um cruzamento, um sombreamento de objetivos e ações relacionadas a promover o desenvolvimento profissional. As autoras apontam também que a formação continuada é um processo que busca o aperfeiçoamento profissional, teórico e prático, no contexto do trabalho, desenvolvendo experiências de aprendizagem.

Sob outro ponto de vista, na leitura de Teixeira (2005, p. 151), os termos “educação permanente”, “formação permanente”, “formação continuada”, “educação continuada”, “educação contínua”, “educação recorrente”, “requalificação profissional”, “desenvolvimento profissional”, “reciclagem”, são termos que podem ser colocados no mesmo bloco, uma vez que manifestam similaridade entre eles, tendo o conhecimento como eixo na formação humana permanente e como um processo que deve se prolongar por toda a vida adulta.

Assim sendo, nessa pesquisa será adotada a semelhança entre a educação continuada e formação continuada, haja vista os objetivos e condições do processo aos quais são submetidos os gestores de licitação, de forma que o uso indistinto de termos como “educação”, “formação” e “capacitação” têm relação direta com o preparo dos cidadãos para o exercício de profissões, como também do próprio exercício profissional de cada atividade. Conforme Teixeira (2005, p. 158), que diz:

A partir da apresentação dos vários termos e concepções, constata-se a multiplicidade de significados e a possibilidade de que, num processo educativo continuado, é possível utilizar mais de um termo e sua concepção, dependendo das circunstâncias e das necessidades.

Dessa forma, decidimos adotar a correlação entre educação continuada e formação continuada sob o mesmo alicerce. A formação continuada é ampla e adicional à formação profissional, nas palavras de Cartaxo, Manfroi e Santos (2012, p. 243), de maneira que “não se pode compreender a formação continuada apenas como uma reciclagem, ou um treinamento ou aperfeiçoamento”. Para as autoras, é possível identificar no Brasil inexistência de uma definição exata para os conceitos associados à educação, formação e à respectiva utilização pelos autores, o que nos possibilita adotar a relação ora apresentada (CARTAXO; MANFROI; SANTOS, 2012).

Diante das flutuações de termos possíveis, passaremos a apresentar conforme Marin (1995), Altfender (2005) e Mendes Sobrinho (1998) os termos mais comuns encontrados nos discursos para tratar da formação do profissional no exercício de sua atividade (principalmente o profissional docente), bem como os termos utilizados nas instâncias administrativas. São os seguintes:

a) Reciclagem

O termo “esteve muito presente, sobretudo nos anos 80, seja nos discursos cotidianos e órgãos de imprensa seja como qualificador de ações de órgãos públicos e privados, envolvendo profissionais de várias áreas, incluindo a educação” (MARIN, 1995, p. 13). Ele traz a visão do senso comum que para haver reciclagem, ou seja, atualização pedagógica, são necessárias alterações substanciais. O ato de reciclar supõe-se que seja mais adequadamente aplicado a coisas do que a pessoas, pois no contexto atual tem sido bem mais empregado para indicar a reutilização de materiais usados. Vale destacar que para Altfender (2005, p. 4), reciclagem é:

[...] uma palavra usada no cotidiano para se referir a processos de modificação de objetos e materiais, não deve ser usada no contexto educacional, pois pode se referir a cursos rápidos, descontextualizados e superficiais, que não consideram a complexidade do processo de ensino.

Embora tenha sido bastante utilizado nos discursos de profissionais de várias áreas, inclusive na educação, já não há mais conveniência para seu emprego de acordo com Hypolitto (2000, p. 101), pois “entendemos a inconveniência de usar esse termo quando se trata de pessoas, embora tenha sido amplamente utilizado no meio educacional”.

Nas discussões de Marin (1995, p. 14), ela critica o uso termo, já que:

[...] sua concepção em nosso meio educacional levaram à proposição e à implementação de cursos rápidos e descontextualizados, somados a palestras e encontros esporádicos que tornam parcelas muito reduzidas do amplo universo que envolve o ensino, abordando-o superficialmente.

Para a autora, sua adequação se aplica a processos e estudos de ambientalistas/ecologias ou setores industriais onde o termo tem bastante aplicação. Sob o aspecto educacional, Mendes Sobrinho (1998, p. 107) afirma que:

[...] ações planejadas para as denominadas reciclagens não consideravam as necessidades do professor e sua prática anterior, limitando-se à atualização de conteúdos específicos, o que redundou em atuações inócuas e desmotivantes.

Salvo em algumas exceções, esse processo se mostrou ineficaz já que não possibilitava atendimento à necessidade de formação do profissional, restringindo-se à apresentação de novos conteúdos de forma superficial sem considerar a formação do professor e suas práticas.

Sendo assim, há um entendimento sobre o desuso desse termo. Em se tratando de recursos humanos, capacitação profissional e educação, existe uma tendência ainda maior de não mais utilizá-lo.

b) Treinamento

Marin (1995) observa que tomando o significado de treinamento como “tornar apto”, “capaz de realizar tarefas”, e “ter habilidades”, não se pode rejeitá-los integralmente, pois há profissionais, por exemplo, os da Educação Física, em que o processo de formação envolve muitos desses elementos.

Por outro lado, torna-se inadequado se os processos de educação forem vistos como atos mecanizados. Para Hypollito (2000, p. 102), é inadmissível a terminologia de treinamento em processos de formação continuada “com o sentido de adestramento ocupacional, com isso atribuindo ao trabalho docente características meramente técnicas”. Nessa perspectiva, é comum relacionar o ato de treinar ao de adestrar, transmitindo uma condição de passividade.

Altenfelder (2005, p. 3) contraria o uso desse termo “se a educação continuada for pensada como um processo mecânico que meramente modela comportamentos”. Fica assim esclarecido que a utilização seja mais conveniente aos profissionais de educação física, por sua natureza na realização de tarefas que desenvolvem a musculatura, por exemplo. Por fim,

está relacionado à compreensão de um tipo de formação que desencadeia ações com finalidades meramente mecânicas.

c) Aperfeiçoamento

Tornar-se perfeito ou mais perfeito, é o significado que o termo aperfeiçoamento denota. Entretanto, esse sentido é combatido por Marin (1995, p. 16) quando ela observa que:

[...] não é mais possível, hoje, pensar no processo educativo como aquele conjunto de ações capaz de completar alguém, de torna-lo perfeito, de concluí-lo, sob pena de negar a raiz da própria educação, ou seja, a ideia da educabilidade do ser humano.

Sua inadequação reside no aspecto de atribuir perfeição aos seres humanos, haja vista a possibilidade de falha nos atos humanos, afinal o homem até poderá tentar a melhoria, mas jamais alcançará a perfeição (HYPOLITTO, 2000).

d) Atualização

Para Hypolitto (2000, p. 102), o significado de “atualização tem o sentido de tornar atual o conhecimento do professor por considerar este desatualizado, pela rotina do dia a dia”. O fato de atualizar sem a permissão de questionar, analisar e decidir sobre a maneira que os conteúdos possam ajudar o profissional a melhorar não pode ser considerado um termo adequado para a formação continuada na visão dessa autora.

e) Capacitação

Considerando que o termo capacitação possui duplo significado – tornar capaz, habilitar ou convencer, persuadir –, pode-se abordar na primeira perspectiva nas palavras de Altfender (2005, p. 4), pois se trata de um “termo atualmente muito usado, [...], se a ação de capacitar for compreendida no sentido de tornar capaz, habilitar”, com vistas a oferecer condições de melhor desempenhar a própria profissão.

No entanto, a adoção da concepção de capacitação como convencimento e persuasão se mostra inadequada para ações de formação continuada, já que não é desejável impor ideias e condicionar conceitos aos educadores, sem permiti-los questionar e refletir sobre o assunto da capacitação. Marin (1995, p. 17) reitera que “os profissionais da Educação não podem e

não devem ser persuadidos ou convencidos sobre ideias, mas sim conhecê-las, analisá-las, criticá-las ou até mesmo aceitá-las”.

Ainda sob esse enfoque, de condicionar e persuadir, Mendes Sobrinho (1998) diz existir inúmeras críticas ao uso desse termo para formação nos meios educacionais. Sendo assim, percebe-se que há posicionamentos que são favoráveis e contrários ao uso desse termo, mas para o presente estudo será adotada a linha de pensamento de favorecimento ao desempenho profissional, no qual a capacitação possa favorecer uma maior qualificação ao indivíduo para que esse possa atuar na sua função e vida institucional.

f) Formação continuada, Educação Continuada e Educação Permanente

Em observância a esses termos, Marin (1995), por entender que há similaridade entre eles, classifica-os em um único bloco. Para a autora, a formação continuada, a educação continuada e a educação permanente são complementares e não contraditórias, uma vez que colocam como eixo da formação o conhecimento dos profissionais e se constituem no suporte das interações que possibilitam a superação dos problemas e das dificuldades. Segundo Marin (1995, p. 26):

[...] formação continuada não se trata de uma simples aquisição de conhecimentos, mas de uma transformação da própria pessoa envolvendo mecanismos psicológicos mais amplos, e essa interação sujeito-mundo (local onde habito e no qual dou e recebo significações) é que faz aparecerem problemas mais profundos, os quais a simples instrução não consegue resolver. É necessária uma prática transformadora constituída pela teoria e pela ação, formando uma proposta pedagógica que não concebe as pessoas como 'destinatárias' mas como sujeitos da própria atividade política.

Para Pinto et al., (2010, p. 8), as ações de formação continuada podem ser traduzidas através de atividades descritas da forma a seguir:

[...] são ações de Formação Continuada: congressos, seminários, simpósios, colóquios, encontros, jornadas, ciclos de falas, palestras, grupos de pesquisa, grupos de estudos, grupos de formação, projetos de pesquisa-ação, oficinas, cursos de extensão e/ou aperfeiçoamento sobre um conteúdo específico e/ou questões pedagógicas efetuados no lócus da escola, nas IES e em outros espaços. Além dessas ações pontuais, são considerados os cursos de Pós-graduação Lato sensu, Pós-graduação Stricto sensu (Mestrado e Doutorado) e processos permanentes realizados no lócus da escola ou não, com encontros regulares.

Acima, percebem-se vastas possibilidades de promoção das ações que configuram formação continuada. Na perspectiva de Colares e Bryan (2014, p. 178), a formação

continuada pode ser caracterizada por:

[...] atividades desenvolvidas para o aprimoramento do profissional por meio de cursos diversificados nos vários níveis e modalidades previstos na estrutura educacional, bem como pela participação em reuniões, congressos, seminários e outras atividades formativas.

Sendo assim, todas as ações mencionadas podem ser entendidas como maneiras de influenciar no processo de reflexão e transformação das práticas do indivíduo, a fim de que os profissionais sejam capazes de enfrentar a realidade, através da complementação e/ou aquisição de novos conhecimentos. Complementarmente, Cunha (2013, p. 4) afirma que a formação continuada é entendida como:

[...] iniciativas instituídas no período que acompanha o tempo profissional dos professores. Pode ter formatos e duração diferenciados, assumindo a perspectiva da formação como processo. Tanto pode ter origem na iniciativa dos interessados como pode inserir-se em programas institucionais. Nesse caso, os sistemas de ensino, as universidades e as escolas são as principais agências mobilizadoras dessa formação.

Logo, aquelas atividades que ocorrem ao longo da trajetória profissional e que visam seu desenvolvimento, são caracterizadas como formação continuada. Seguindo esse raciocínio, optou-se pelo uso dos termos “formação continuada” e “educação continuada” para nos referirmos aos processos de formação do profissional desde que relacionada ao âmbito administrativo, conforme tratado na seção 2.1 na busca por fontes de dados.

Há também o termo “educação permanente” e sua comparação à educação continuada tem sido tema de discussão de autores como Mancia *et al.*, (2004), Maia (2014) e Paschoal (2004). Para eles, há diferenças entre métodos, objetivos e enfoque. Por um lado, a educação permanente é entendida como processos educativos que devem ter como fim a organização dos serviços a partir de sua análise e da solução dos problemas identificados. Por outro, a educação continuada está relacionada a questões pontuais direcionados a práticas individuais (MAIA, 2014).

Mancia *et al.*, (2004) caracterizam as duas terminologias a partir de alguns aspectos-chaves conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 3: Principais diferenças entre Educação Continuada e Permanente segundo aspectos-chave

ASPECTOS	EDUCAÇÃO CONTINUADA	EDUCAÇÃO PERMANENTE
Público-alvo	Uniprofissional	Multiprofissional
Inserção no mercado de trabalho	Prática autônoma	Prática institucionalizada
Enfoque	Temas de especialidades	Problemas de saúde
Objetivo principal	Atualização técnico-científica	Transformação das práticas técnicas e sociais
Periodicidade	Esporádica	Contínua
Metodologia	Pedagogia da transmissão	Pedagogia centrada na resolução de problemas
Resultados	Apropriação	Mudança

FONTE: Mancia; Cabral e Koerich, 2004.

A partir do quadro acima, fica evidente que não se trata de questões semelhantes e que cada termo possui sua especificidade e proposta de atuação. A educação permanente está sendo amplamente adotada na área de saúde, pois possui seu enfoque baseado na solução de problemas práticos e converge para a atualização permanente do trabalhador. Sua vocação para a área de saúde é apresentada por Massaroli e Saupe (2005, p. 2):

Em estudos recentes é possível observar a ampliação do conceito de Educação Permanente e uma nova nomenclatura na área da saúde, que passa a chamar este processo de educação em saúde como Educação Permanente em Saúde, justificando o uso desta terminologia pelo fato de que este processo passou a ser uma política pública formulada para alcançar o desenvolvimento dos sistemas de saúde, [...].

Percebe-se que realmente ao se relacionar a busca com o descritor “educação permanente”, o retorno de estudos na área de saúde são os mais recorrentes. Considerando os aspectos metodológicos apresentados por Mancia et al (2004), esse termo não será adotado na pesquisa. Para Paschoal (2004, p. 9), a educação permanente quando baseada:

[...] no aprendizado contínuo, é condição necessária para o desenvolvimento do sujeito, no que tange ao seu auto aprimoramento, direcionando-o à busca da competência pessoal, profissional e social, como uma meta a ser seguida por toda a sua vida.

O termo educação permanente, para a referida autora, traduz uma compreensão de que a educação é um processo que se estende por toda nossa vida, um processo em contínuo

desenvolvimento. Enquanto para Marin (1995, p. 19), a educação continuada é mais abrangente, de tal modo que pode:

[...] ser utilizada para uma abordagem mais ampla, rica e potencial, na medida em que pode incorporar as noções anteriores – treinamento, capacitação, aperfeiçoamento – dependendo da perspectiva, do objetivo específico ou dos aspectos a serem focalizados no processo educativo [...].

Apesar de ambas potencializarem a formação, há enfoques diferenciados. Esse tipo de educação se revela por meio de diversas atividades que são citadas por Gatti (2008, p. 2), ao apresentar um rol de possibilidades que configuram ações de educação continuada e que favorecem a sua prática, pois:

[...] qualquer tipo de atividade que venha a contribuir para o desempenho profissional – horas de trabalho coletivo na escola, reuniões pedagógicas, trocas cotidianas com os pares, participação na gestão escolar, congressos, seminários, cursos de diversas naturezas e formatos, oferecidos pelas Secretarias de Educação ou outras instituições para pessoal em exercício nos sistemas de ensino, relações profissionais virtuais, processos diversos a distância (vídeo ou teleconferências, cursos via internet etc.), grupos de sensibilização profissional, enfim, tudo que possa oferecer ocasião de informação, reflexão, discussão e trocas que favoreçam o aprimoramento profissional, em qualquer de seus ângulos, em qualquer situação.

Outro aspecto importante a ser considerado por Paschoal (2004, p. 9) é a denominação de educação continuada, “entendida como toda ação desenvolvida após a graduação, com propósito de atualização de conhecimentos e aquisição de novas informações e atividades de duração, definida por meio de metodologias formais”. Assim, a possibilidade de educação continuada não se encerra após o alcance de um título de nível superior. Deve estar imersa na formação do profissional de maneira gradual e contínua ao longo de sua trajetória profissional. Do mesmo modo, a formação contínua é compreendida como um processo permanente de desenvolvimento, como afirma Laranjeira (1999, p. 19):

[...] não é, portanto, algo eventual, nem apenas um instrumento destinado a suprir deficiências de uma formação inicial mal feita ou de baixa qualidade, mas, ao contrário, deve ser sempre parte integrante do exercício.

Durante muito tempo se defendeu a formação continuada em razão da formação inicial apresentar certas limitações. Entretanto, se percebe sua importância em decorrência do mundo do trabalho ser dinâmico, exigindo dos profissionais constantemente novos conhecimentos.

Diante do exposto, será adotada a formação continuada como aquela que propicia ao profissional o desenvolvimento da consciência crítica que lhe permita interferir e transformar as condições da sua atuação profissional e da instituição, corroborando Cunha (2013) que

declara que são todas as atividades que se propõem a formação dos sujeitos e que geralmente ocorrem em instituições de ensino.

3.1.2 A Importância da Formação Continuada na Carreira Profissional

Segundo Araújo (2006), novas realidades surgem a todo momento, exigindo por parte das empresas técnicas direcionadas a rápidas adaptações, com o intuito de evitar perda da qualidade e queda na imagem da organização. Assim como as empresas, os profissionais também precisam se adequar às novas realidades, buscando aprimorar e atualizar os seus conhecimentos teóricos e práticos para que possam garantir o espaço no mercado de trabalho.

Por outro lado, as empresas públicas crescem de forma pouco articulada e planejada. Isso contribui como um fator impeditivo da modernização do Estado e da melhoria da prestação de seus serviços. Porém, acredita-se que a solução é o investimento no capital humano do setor público através de uma política de valorização de pessoal para que os funcionários consigam atender às demandas da sociedade. (AMORIM; SILVA, 2012, p. 3)

A formação continuada se apresenta como uma ferramenta que pode ajudar esses profissionais a se qualificarem para o atual mercado de trabalho. As organizações devem promover um ambiente organizacional de aprendizagem, pois se as ações de capacitação não forem bem administradas, isso pode significar prejuízo aos cofres públicos, caso se retirem servidores públicos de seus locais de trabalho a fim de que atuem em atividades que em nada contribuem para aumentar seus conhecimentos e melhorar comportamentos (AMORIM; SILVA, 2012, p. 5).

De forma conceitual, a educação continuada pode ser definida - segundo Crespo, Rodrigues e Miranda (2006, p. 3) - como sendo “as atividades educacionais que têm por objetivo atualizar e desenvolver o conhecimento e as habilidades profissionais, de forma a permitir ao profissional um melhor desempenho da sua função [...]”.

A Lei 11.091/2005 também estruturou o Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), definindo os princípios para gestão, a forma de ingresso e desenvolvimento do servidor. Posteriormente, em fevereiro de 2006, o Decreto 5.707 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com fins de melhoria da qualidade dos serviços prestados e desenvolvimento contínuo do quadro de pessoal das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Em junho de 2006, o Decreto nº 5.825 estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE. Dessa forma, surgiu a necessidade

de políticas institucionais voltadas à melhoria das condições de trabalho e ao desenvolvimento de seus servidores. Dessa maneira, com vistas a atender às exigências legais, a Reitoria procurou criar a política de capacitação/qualificação do IFPB, respeitando as diretrizes contidas na Resolução nº 96/2014 CS/IFPB, a qual institui o Programa de Capacitação e Qualificação para os servidores Técnico-Administrativos em Educação. Há também o plano de capacitação dos servidores Técnico-Administrativos no âmbito do IFPB, regido pela resolução nº145/2015 CS/IFPB. Uma das vantagens da formação continuada é a possibilidade de benefícios para o órgão público e para o servidor público, pois além de criar atitudes e comportamentos positivos nos funcionários, ocasiona melhoria na prestação do serviço e contribuição para que se possa acabar com a imagem negativa a qual o funcionalismo público detém de ineficiência dos serviços.

Manter-se atualizado não é premissa exclusivamente pessoal, pois - além da competitividade, fator inerente à sociedade atual - há que considerar a necessidade de cada indivíduo participar, social ou economicamente, do desenvolvimento da ciência, das pesquisas e da criação e implementação de novas ideias em prol do bem comum. Destacam-se para a busca da formação continuada razões tais como: concluída a graduação, há a pós-graduação para se qualificar que auxiliará a atuação em campos específicos, complementando seus conhecimentos, especializando-se na área de interesse.

Entretanto, não se deve considerar a formação continuada como apenas um treinamento ou atualização, mas, sim, um acompanhamento das alterações na sociedade e dos avanços tecnológicos, proporcionando também desenvolvimento profissional contínuo e adquirindo contornos de solução para atualização e qualificação do profissional (PEREIRA; RODRIGUES, 2002). Pensando nessa perspectiva é que o trabalho desenvolvido pelos gestores de licitação poderá ser continuamente melhorado, obtendo sempre resultados satisfatórios, que qualifiquem o gestor a atuar de forma mais eficaz na prestação do serviço à sociedade.

A partir do momento em que a instituição passa a valorizar as ações de desenvolvimento profissional na busca de qualificar seu quadro de servidores e melhora tanto o desempenho individual dos funcionários, como os resultados organizacionais, ela atende melhor às demandas da sociedade. Diante disso, o quadro de servidores se tornará cada vez mais preparado para as demandas e também será composto por agentes motivados, uma vez que - ao ser percebido o interesse da organização em desenvolver suas habilidades, mesmo que seja em prol de ampliar a produtividade - os servidores se verão como parte fundamental

para progresso e sucesso da empresa. Essa sensação de pertencimento possibilita uma melhoria no clima organizacional.

3.2 EDUCAÇÃO FORMAL, EDUCAÇÃO NÃO-FORMAL E EDUCAÇÃO INFORMAL: ENTRE APRENDIZAGEM E CERTIFICAÇÃO

Antes de iniciar a discussão sobre a educação formal e a educação informal, serão abordados os quatro pilares da educação. Os conceitos tratam de fundamentos que foram instituídos no Relatório para a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura) da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, coordenada por Jacques Delors.

No relatório editado sob a forma de um livro intitulado “Educação: Um Tesouro a Descobrir” de 2003, a discussão dos “quatro pilares” ocupa todo o quarto capítulo (p. 89-102), onde se propõe uma educação direcionada para os quatro tipos fundamentais de aprendizagem: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.

a) Aprender a conhecer

Esta aprendizagem deve ser encarada como um meio e uma finalidade da vida humana, pois existe uma necessidade do homem em compreender o mundo ao seu redor e de descobrir, na medida em que lhe é necessário, como viver dignamente. Delors (2003, p. 91) afirma a importância da busca pelo conhecimento, pois:

O aumento dos saberes, que permitem compreender melhor o ambiente sob os seus diversos aspectos, favorece o despertar da curiosidade intelectual, estimula o sentido crítico e permite compreender o real, mediante a aquisição de autonomia a capacidade de discernir.

Para o autor, é válido destacar que não se consegue conhecer tudo, pois o conhecimento é múltiplo e evolui continuamente. Ele destaca que aprender para conhecer pressupõe, antes de tudo, aprender a aprender, exercitando a atenção, a memória e o pensamento. Delors (2003, p. 92) finaliza essa compreensão ao declarar que “o processo de aprendizagem do conhecimento nunca está acabado, e pode enriquecer-se com qualquer experiência”. Portanto, o ensino não se encerra e será bem sucedido se conseguir estimular o homem a continuar a aprender ao longo de toda sua trajetória de vida.

b) Aprender a fazer

Aprender a conhecer e aprender a fazer, para Delors (2003), são indissociáveis. No entanto, a segunda aprendizagem está mais estreitamente ligada à questão da formação profissional.

Nas sociedades assalariadas que se desenvolveram a partir do modelo industrial ao longo do século XX, a substituição do trabalho humano pelas máquinas se tornou cada vez mais imaterial e acentuou o caráter cognitivo das tarefas.

A partir do progresso técnico, as qualificações exigidas pelos novos processos de produção foram modificadas. Delors (2003, p. 94) declara que um novo modelo de produção se constituiu:

As tarefas puramente físicas são substituídas por tarefas de produção mais intelectuais ou mentais, como o comando de máquinas, a sua manutenção e sua vigilância, ou por tarefas de concepção, de estudo e de organização, à medida que as máquinas também se tornam mais ‘inteligentes’, e que o trabalho se ‘desmaterializa’.

Nesse novo modelo são requeridas novas aptidões dos trabalhadores, é preciso desenvolver-se, capacitar-se, qualificar-se. Algumas qualidades como a capacidade de comunicar, de trabalhar com os outros, de gerenciar e de resolver conflitos, tornam-se cada vez mais importantes (DELORS, 2003). Agora, as relações interpessoais se mostram cada vez mais relevantes para a solidificação de uma educação que traga a criticidade ao educando.

c) Aprender a conviver

Esta aprendizagem tem sido um dos maiores desafios para a humanidade, haja vista, o atual cenário de violência que há, em oposição à esperança que alguns têm no progresso da humanidade. Sobre isto, Delors (2003, p. 97) afirma que:

É de se louvar a ideia de ensinar a não violência na escola, mesmo que apenas constitua um instrumento, entre outros, para se combater os preconceitos geradores de conflitos. A tarefa é árdua porque, naturalmente, os seres humanos têm a tendência de supervalorizar as suas qualidades e as do grupo a que pertencem, e a alimentar preconceitos em relação aos outros. Por outro lado, o clima geral de concorrência que atualmente caracteriza a atividade econômica no interior de cada país e, sobretudo no nível internacional, tende a dar prioridade ao espírito de competição e ao sucesso individual. De fato, essa competição resulta, na atualidade, em uma guerra econômica implacável e em uma tensão entre os mais e os menos favorecidos, que divide os países do mundo e exacerba as rivalidades históricas. É de se lamentar que a educação contribua, por vezes, para alimentar esse clima, devido a uma má interpretação da ideia de emulação.

Para tanto, almeja-se que a educação possa estabelecer um ponto de equilíbrio e igualdade perante os povos, a fim de aliviar essas tensões promovidas pela competição e preconceitos. É esperado que se estimule a descoberta progressiva do outro e que se promova na educação, ao longo de toda a vida, a participação em projetos comuns, tendo esse método o intuito de evitar ou resolver os conflitos latentes (DELORS, 2003).

A educação tem como missão transmitir conhecimentos sobre a diversidade da espécie humana, assim como, conscientizar as pessoas sobre as semelhanças e interdependências que existem entre todos os cidadãos do planeta. Para Delors (2003, p. 98):

[...] a descoberta do outro passa, necessariamente, pela descoberta de si mesmo, e pelo fato de que deve dar à criança e ao adolescente uma visão ajustada do mundo, a educação, seja ela fornecida pela família, pela comunidade ou pela escola, deve, antes de mais nada, ajudá-los a descobrir-se a si mesmos.

Descobrir a si é que poderão se colocar no lugar do outro, entender os anseios e reações. É essa perspectiva de educar a criança hoje para não ter que punir o homem no amanhã, com a estratégia de ensinar aos jovens a compreenderem a existência de outros grupos que pode evitar atritos que produzem o ódio entre adultos. Daí a importância de estimular a criança desde cedo à prática de cooperação, como atividades desportivas e culturais.

d) Aprender a ser

A educação deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa sob seus aspectos físico, espiritual e intelectual. Todo ser humano deve receber uma educação que lhe dê ferramentas para o despertar do pensamento crítico e independente, assim como para formular seus juízos de valor e ser autônomo intelectualmente (DELORS, 2003, p.99). Para Delors (2003, p. 101), o aprender a ser reside em todo o desenvolvimento do ser humano, ao dizer que:

[...] se realiza desde o nascimento até a morte, é um processo dialético que começa pelo conhecimento de si mesmo para se abrir, em seguida, à relação com o outro. Nesse sentido, a educação é, antes de mais nada, uma viagem interior, cujas etapas correspondem à da maturação contínua da personalidade.

Esse último aprendizado se constrói por meio da convergência dos pilares anteriores. É quando o indivíduo aprende a saber-fazer, conhecer o mundo e a si mesmo, para passar a

perceber o outro, aspectos que propiciarão a formação do ser ao longo de toda sua vida, permitindo-lhe extrair o seu melhor.

Mais do que “pilares do conhecimento” como denominado no Relatório para a UNESCO, as quatro aprendizagens se tornaram verdadeiros pilares da própria vida, na medida em que carregam em si todas as dimensões da realização humana. Além disso, o quarto – aprender a ser – é a condição e a síntese dos demais “aprenderes”, porque não há como aprender a conhecer, a fazer e a conviver se não se aprende a ser. Da mesma forma, não se pode ser se não se aprende a conhecer, a fazer e a conviver. Os quatro pilares, deste modo, se reduzem apenas a um, o qual pode ser traduzido como “aprender a aprender” (TEIXEIRA, 2005).

A educação pode ser entendida como um processo de desenvolvimento da capacidade intelectual da criança e do ser humano, um processo único, associado quase sempre à escola. No entanto, para que esse processo e a discussão que se deseja desenvolver nessa pesquisa, algumas distinções são necessárias.

Ao compreender que a atividade educadora deva ser construída com base nos pilares da educação que foram apresentados e, tomando por referência a formação continuada, torna-se imprescindível estabelecer as relações que existem entre os tipos de educação, a saber: a educação formal, a educação não-formal e a educação informal.

Para Bianconi e Caruso (2005, p. 20) o ato de ensinar é muito mais que somente promover a fixação de conhecimentos científicos. Ensinar é entendido como oportunizar momentos de aprendizagem para que o aluno seja capaz de formar sua bagagem cognitiva. Para alcançar essa meta, existem as modalidades de ensino que possibilitam desenvolver o ser humano por meio de diferentes formas de ensino classificadas na literatura como: educação formal, educação não-formal e educação informal. Ainda segundo esses autores, há distinção entre cada modalidade:

A educação formal pode ser resumida como aquela que está presente no ensino escolar institucionalizado, cronologicamente gradual e hierarquicamente estruturado, e a informal como aquela na qual qualquer pessoa adquire e acumula conhecimentos, através de experiência diária em casa, no trabalho e no lazer. A educação não-formal, porém, define-se como qualquer tentativa educacional organizada e sistemática que, normalmente, se realiza fora dos quadros do sistema formal de ensino.

Portanto, a formação adquirida no âmbito escolar por meio de currículos e estabelecida pelo poder público remete ao aspecto formal do ensino. As diferentes atividades desse contexto, que se apresentem sistematicamente e de forma organizada, fora do ambiente

escolar, são de caráter não-formal. As que produzem conhecimento no dia a dia são classificadas como educação informal, são aquelas que ocorrem fora dos ambientes de ensino, provenientes de relações pessoais, de trabalho, de lazer, desprovidas de métodos científicos.

Assim como há lugar para morar, trabalhar e rezar, há muito tempo se estabeleceu e se destinou um lugar para ensinar e aprender. Tem sido a escola o lugar que atua como palco principal para estabelecer os ensinamentos que concorrem para a elevação do conhecimento e formação do homem. Assim, Gaspar (2002, p. 171) direciona que as práticas de ensino formal mantêm uma relação de proximidade e vinculação com as escolas, ao dizer que a educação “com reconhecimento oficial, oferecida nas escolas em cursos com níveis, graus, programas, currículos e diplomas, costuma ser chamada de educação formal”. Por outro lado, o autor apresenta a educação não-formal como aquela que “têm também disciplinas, currículos e programas, mas não oferecem graus ou diplomas oficiais” (GASPAR, 2002, p. 173). Surge aqui uma distinção na existência ou não da certificação, como fator diferencial entre essas duas modalidades e de proximidade, ao se estabelecer que elas promovem estruturas curriculares.

Para o autor, a educação informal é aquela em que não há lugar determinado para acontecer, horários definidos ou currículos pré-estabelecidos. Esta ocorre por meio da interação sociocultural e tem como única condição necessária e suficiente existir quem saiba e quem queira ou precise saber. Gaspar (2002, p. 173) afirma que “Nela, ensino e aprendizagem ocorrem espontaneamente, sem que, na maioria das vezes, os próprios participantes do processo deles tenham consciência”. Assim, todo aquele conjunto de saberes que se constroem ao longo da vida, ausente de currículos, sem uma forma pré-estabelecida e que não tem nem local e nem momento para acontecer, entende-se como educação informal.

Segundo a UNESCO (2010, p. 27) no Relatório Global sobre Aprendizagem e Educação de Adultos, de 2009:

A aprendizagem formal ocorre como resultado de experiências em uma instituição de educação ou treinamento, com objetivos de aprendizagem, duração e apoio estruturados que conduzem à certificação. É intencional, do ponto de vista do educando. [...] A aprendizagem não formal não é fornecida por uma instituição de educação ou treinamento e normalmente não conduz à certificação. É, todavia, estruturada (em termos de objetivos de aprendizagem, duração da aprendizagem e apoio à aprendizagem). A aprendizagem não formal é intencional, do ponto de vista do educando.

Diante de tais conceitos, observa-se que a formação continuada proposta pelo IFPB se aproxima do conceito de educação não formal e informal, na medida em que é fornecida por instituições que poderão certificar, torna-se formal; e na medida em que ocorre através de

atividades não certificadoras, tais como reuniões, elaboração de relatórios, compartilhamento de saberes, experiências da atividade da vida cotidiana do ambiente de trabalho, como é o caso de qualificação promovida pelos próprios servidores. Essas são ações que se caracterizam como informais.

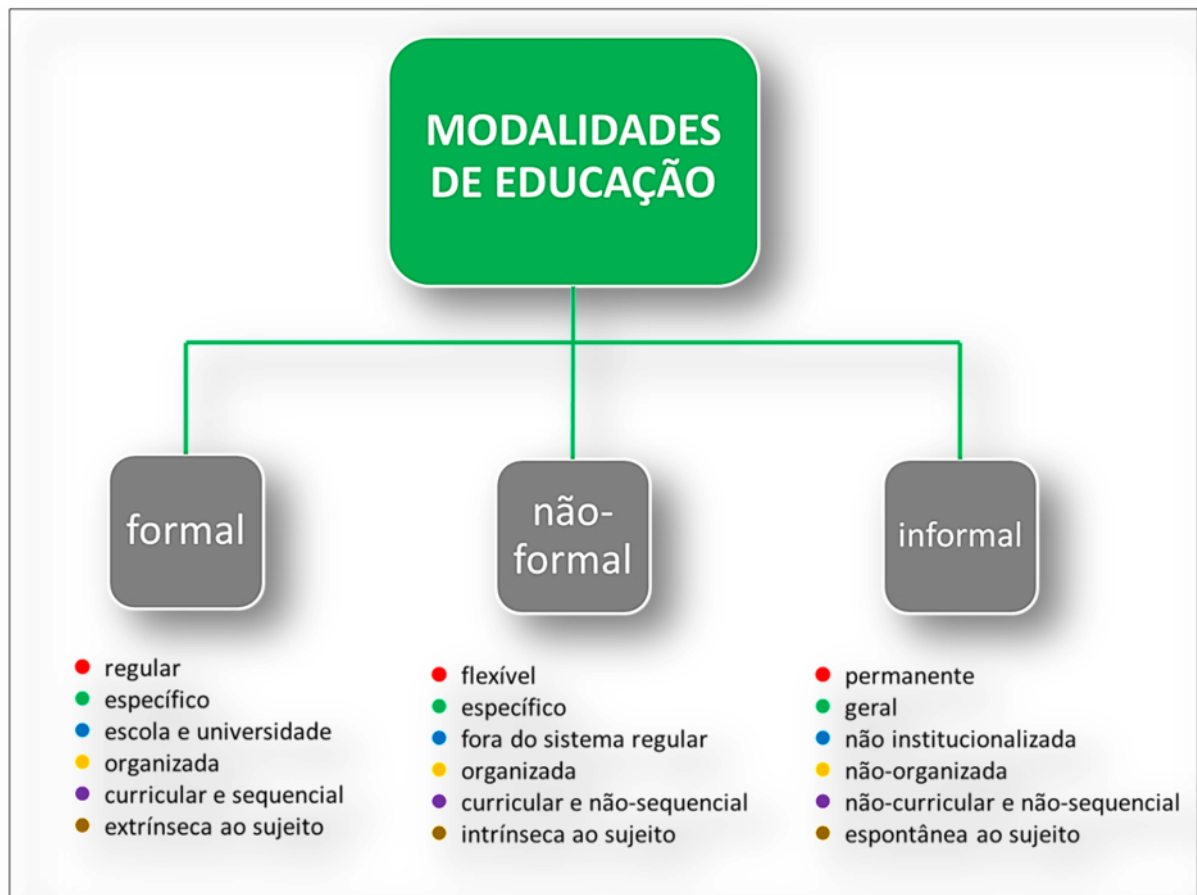
Nessa cadeia de conceitos, apresentam-se as definições de Chagas (2012, p. 51):

[...] a educação formal caracteriza-se por ser altamente estruturada. Desenvolve-se no seio de instituições próprias - escolas e universidades - onde o aluno deve seguir um programa pré-determinado, semelhante ao dos outros alunos que frequentam a mesma instituição. A educação não-formal processa-se fora da esfera escolar e é veiculada pelos museus, meios de comunicação e outras instituições que organizam eventos de diversa ordem, tais como cursos livres, feiras e encontros, com o propósito de ensinar ciência a um público heterogêneo. [...] Finalmente, a educação informal ocorre de forma espontânea na vida do dia-a-dia através de conversas e vivências com familiares, amigos, colegas e interlocutores ocasionais.

Diante do exposto, as designações de cada uma das três modalidades são semelhantes entre os autores citados. Portanto, a educação formal é o ensino vinculado a instituições escolares, universitárias; a educação não-formal é toda aquela realizada fora do ambiente escolar e que é promovida por diversas organizações; e a educação informal se situa como aquela que é adquirida espontaneamente e cotidianamente na rua, no lar, entre amigos e familiares. Por fim, Chagas (2012) destaca que alguns autores não estabelecem diferenças entre a educação formal e a informal, apenas definem como informal qualquer tipo de aprendizagem que se processa fora do contexto da escola, porém não se adotará esse tipo de posicionamento nesta pesquisa.

A formação continuada pode se realizar tanto por meio da educação formal quando o participante se propõe a realizar um curso em escolas e centros de capacitação, como também pode ser exercitada no ambiente não-formal, quando o trabalhador participa de reuniões de trabalho, troca de experiências com o outro colega de profissão, desde que sejam aprendizados que promovam seu desenvolvimento no contexto laboral e que contribuam para a elevação da qualificação profissional em geral. Portanto, serão adotadas para a pesquisa, fontes de dados e/ou estudos que considerem qualquer uma das duas modalidades (formal e não-formal). A educação informal não será discutida por ela abranger todas as possibilidades educativas, no decurso da vida do indivíduo, construindo um processo permanente e não organizado, enquanto na formação continuada se deseja construir um processo educativo de forma específica, contínua e organizada.

Quadro 4: Modalidades de educação e suas características.



FONTE: Elaborado pelo autor, (2016)

O quadro 4 não se constitui como uma apresentação de oposições entre as três formas de educação, mas um esquema que ajude a esclarecer melhor suas potencialidades e harmonizá-las em benefício da compreensão sobre as maneiras que a educação acontece.

3.3 FORMAÇÃO CONTINUADA COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E INSTITUCIONAL

A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados. Eficiência, eficácia e efetividade de ações governamentais são as palavras de ordem. Segundo Chiavenato (2003), “eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo” (p. 155). A eficiência está relacionada ao uso racional de recursos e insumos. Por fim, efetividade significa a capacidade de atendimento de expectativa da organização ou sociedade e pressupõe efeito, impacto, mudanças ou transformação de realidade.

Para Cordeiro et al., (2012) o modo de atuar nas organizações públicas está normalmente baseado nas questões emergenciais, relegando ao segundo plano a estratégia, tal

como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as características da organização, o planejamento de ações e a definição de políticas. Ainda segundo os autores, constata-se pouca ou nenhuma ênfase no desempenho ou resultado, assim como se percebe também a falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente.

Muito embora alguns autores (SAMPAIO; LEITÃO, 2007) não façam diferenciação entre aprendizagem organizacional (AO) e organização de aprendizagem (OA), diante da necessidade de definir esse conceito para o presente estudo vamos adotar o pensamento apresentado por Senge (2013, p. 34) que caracteriza as organizações aprendentes como organizações onde:

[...] as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Mesmo apresentando essas duas abordagens é preciso compreender que a AO e OA são conceitos naturalmente interligados, pois os dois exploram a aprendizagem e se desenvolvem em ambientes organizacionais. Outrossim, Senge (2013, p. 167), ao declarar que “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”, ressalta que a AO não ocorre sem a implementação da aprendizagem individual.

A seguir, um esquema com as disciplinas que, para Senge (2013, p. 38), são os componentes essenciais para que uma organização aprenda:

Quadro 5: Esquema das Disciplinas da Organização que Aprende.

DISCIPLINA	CARACTERÍSTICAS
Domínio Pessoal	Visão pessoal, objetividade, energia concentrada, paciência, altas aspirações.
Modelos Mentais	Pressupostos arraigados, generalizações que afetam nossa atitude.
Visão Compartilhada	Deve ter uma missão genuína para que as pessoas deem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada
Aprendizagem em Equipe	O grupo é a unidade da aprendizagem moderna, exercitar o diálogo para obtenção de melhores resultados.
Pensamento Sistêmico	Integra todas as anteriores, conjunto de conhecimentos e ferramentas que ajudam a ver o todo.

FONTE: Adaptado de SENGE, 2013, pp. 36-44.

Tais disciplinas têm convergido, gradualmente, para inovar as organizações que aprendem. Ainda que em separado, cada uma tem convergido para o sucesso uma da outra, sendo fundamentais para o funcionamento do conjunto organizacional. Para Teodoro (2007, p. 1) surgiram novas prioridades que possibilitam o desenvolvimento da organização:

[...] a competição entre empresas se dava por meio da tecnologia, conhecimentos técnicos, capacidade instalada e atributos relacionados à produção. Porém, com as inúmeras transformações que vem ocorrendo nos últimos anos e a necessidade da mudança organizacional, o capital humano e a liderança intelectual da empresa passaram a ser prioridades organizacionais.

É a capacidade de aprender que torna as organizações grandes, as faz crescer e desenvolver, possibilitando melhores resultados. Sendo assim, é cada vez maior o número de gestores interessados em compreender e fortalecer a capacidade de aprendizagem de suas organizações. Há uma preocupação crescente na transformação das organizações em lugares onde se ensina e se aprende continuamente e esse processo deve envolver todos os integrantes da empresa (FELICIANO JÚNIOR; VASCONCELOS, 2005).

Tem-se visto que o aprendizado organizacional está ligado ao aprendizado individual e o alcance desse objetivo pode ser bem mais aplicável e ter melhores resultados se estiver orientado por um modelo de formação continuada que possa atender às expectativas e necessidades institucionais através do desenvolvimento individual. Para Castilho (2000, p.358), a educação continuada merece atenção crescente, uma vez que há necessidade de “preparar pessoas para o enfrentamento de mudanças e desafios, conciliando as demandas de desenvolvimento pessoal e grupal com a organização e sociedade”.

Para que se produzam resultados satisfatórios na administração pública, a equipe necessita de um processo de capacitação e formação contínuas e eficazes, de modo a atender às necessidades do dia adia perante os problemas que surgem no desempenho das atividades profissionais. Através da formação continuada será possível aperfeiçoar o profissional e estabelecer um importante mecanismo no desenvolvimento do próprio indivíduo e da própria organização.

3.3.1 Gestão de competências e desenvolvimento organizacional: o lugar das pessoas nas organizações que aprendem

3.3.1.1 A Gestão de Pessoas nas Organizações Públicas

Partindo do pressuposto de que as atividades das organizações são desenvolvidas por pessoas - e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões - a tendência que se percebe nas organizações bem sucedidas é a de não administrar recursos humanos nem administrar pessoas e, sim, administrar com as pessoas.

As empresas, organizações e instituições têm demonstrado interesse com a satisfação do trabalhador no desenvolvimento das suas tarefas, para manter altos índices de

produtividade. As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional, constituindo para a competência básica da organização, ou seja, a sua principal vantagem em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

A definição de gestão está atrelada ao ato de gerir, administrar, controlar, organizar, gerenciar processos e pessoas nas organizações. Para Gil (2001, p. 17) a gestão de pessoas “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Para o autor, a gestão de pessoas representa uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

O grande desafio para a gestão de pessoas passa a ser como buscar e preparar as pessoas que ajudarão a empresa a atingir os resultados, identificando as competências que vão garantir o alcance e a sustentação do sucesso. Para Chiavenatto (2000, p. 166), “competências são aquelas características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas”. Gestão por competências oportunizou o crescimento individual em conjunto com o desenvolvimento da organização e essa se tornou mais atrativa a todos os entes envolvidos.

Entretanto, observa-se que em muitas organizações contemporâneas o ser humano ainda não está sendo valorizado devidamente, o que seria consequência da falta de habilidade e muitas vezes omissão de interesse por parte dos gestores, os quais desconhecem que o sucesso das organizações não depende somente dos recursos materiais e dos avanços tecnológicos, mas está indispensavelmente ligado aos seus colaboradores que são partes integrantes e imprescindíveis para o desenvolvimento das organizações.

Dentre as mudanças que ocorreram na gestão de recursos humanos no setor público, destaca-se a implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) pelo Decreto nº 5.707/2006. Esse decreto estabelece um conjunto de novidades para o desenvolvimento dos servidores públicos, mas não descreve o processo de como operacionalizá-las. É por isso que muitas instituições públicas enfrentam dificuldades na aplicação dessas diretrizes para a prática de gestão de pessoas. O alinhamento entre objetivos institucionais com as políticas de gestão de pessoas enseja a necessidade de tornar a área estratégica para as organizações.

As organizações devem despertar para a necessidade de implantação de modelos diferentes da capacitação tradicional, realizando planejamento de capacitação fundamentado no desenvolvimento de competências.

3.3.1.2 Desenvolvendo competências no setor público

A maneira como as pessoas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, o ambiente de trabalho e o clima organizacional podem influenciar profundamente no desempenho de uma organização. As organizações aprenderem a desenvolver novas competências nas pessoas que a integram - pois elas são a fonte geradora e mantenedora do conhecimento - é o que tem sido diferencial para promover o desenvolvimento organizacional.

A tradicional política de recursos humanos praticada na administração pública brasileira necessitou ser revisada, considerando a eficiência e a eficácia do setor público, o que implicou na implantação de uma nova política de capacitação e desenvolvimento de pessoas, com a edição do Decreto nº 5.707/2006, focada na gestão por competências, tendo em vista que:

A moderna gestão de pessoas assenta-se em um tripé estratégico: gestão por competências; democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação; e qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação (AMARAL, 2006, p. 554).

Baseando-se nesse tripé é que se promove a moderna gestão de pessoas por competências. O conceito de competência se fundamenta na combinação de três dimensões: a do conhecimento, a da habilidade e a da atitude. Por essa razão, será utilizada a síntese apresentada por Schikmann (2010, p 21), pois compreende-se ser mais completa:

A competência abrange os conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que um indivíduo tem ou adquire, e entrega à organização ao realizar as atividades sob sua responsabilidade para a consecução dos objetivos.

Desse conceito, é dedutível que a gestão por competências consiste em uma ferramenta destinada a identificar os perfis profissionais e compatibilizá-los às necessidades da organização, para o alcance dos seus objetivos.

O Decreto nº 5.707/2006 adota a gestão por competências para a administração pública, restringindo-se à identificação ou mapeamento das competências necessárias para realização das atividades das áreas da organização.

Tendo em vista a missão e as atribuições específicas dos órgãos públicos que compõem a administração pública brasileira, cada um deles, segundo Amaral (2006), deverá identificar, avaliar, validar e fazer evoluir suas competências. Dessa forma, cabe adotar um modelo de educação corporativa que propicie o gerenciamento das competências

organizacionais estabelecidas, visando à melhoria da gestão pública, condição fundamental para que o Estado brasileiro cumpra com o seu dever perante a sociedade.

4 MODELOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL E PROCESSOS DE LICITAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS DA CONTEMPORANEIDADE

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica que norteia a presente pesquisa. A princípio, contextualizam-se na Administração Pública a cultura organizacional e os modelos de gestão e suas características. Em seguida, aborda-se a licitação pública e seus princípios. Apresenta o processo licitatório, suas modalidades e tipos. O capítulo se encerra tratando das fases do pregão eletrônico nas compras públicas.

4.1 CONTEXTUALIZANDO OS MODELOS DE GESTÃO

Toda organização é constituída por pessoas e essas são orientadas por uma cultura organizacional, que, por sua vez, consiste nas crenças, valores, regras de conduta moral e ética, bem como ainda em princípios e políticas de gestão implementadas pela empresa. A importância da cultura organizacional de uma empresa reside nesses elementos, os quais servirão de parâmetro nas ações e práticas de gestão de pessoas e resultados alcançados.

Toda empresa, seja qual for seu tamanho, tem sua política organizacional, e ainda que ela não seja clara, é a partir dessa cultura que os colaboradores são orientados para a realização de suas tarefas.

Para Chiavenato (2014, p. 152) o primeiro passo “para se conhecer uma organização é conhecendo a sua cultura”. Compreendendo a cultura e os modelos de gestão pode-se avaliar os resultados gerados pelos sujeitos da pesquisa, objetivando analisar de que forma esses aspectos estão presentes na formação continuada dos gestores de licitação.

4.1.1 Cultura organizacional

A cultura é um importante conceito para a compreensão das sociedades humanas e os grupos sociais. Ela pode ser entendida como “a maneira pela qual as pessoas interagem umas com as outras e, sobretudo, pela qual se comportam, sentem, pensam, agem e trabalham” (CHIAVENATO, 2014, p. 155). Cada sociedade e organização tem a sua cultura específica que proporciona as suas características próprias de pensar, sentir e agir. Corroborando esse conceito, Pires e Mâcedo (2006, p. 81) apontam que por cultura entende-se como:

[...] um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras.

Dessa forma, a cultura simboliza e representa um dado grupo de pessoas, constituindo suas atitudes e valores. Partindo dessas considerações iniciais é que se pode apreender sobre a cultura organizacional.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. São as pessoas que contribuem para que essa relação aconteça, assim como são seus valores os componentes para a formação da cultura da organização (PIRES; MÂCEDO, 2006).

Na interação das pessoas com o ambiente e a organização é que surge a cultura organizacional, por meio de:

[...] normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2014, p. 153).

São essas normas que regem o funcionamento da organização, que mesmo não estando escritas, são cumpridas. Muitas empresas são conhecidas por seus comportamentos peculiares, resultante da sua cultura organizacional. A cultura reflete a mentalidade que predomina na organização (CHIAVENATO, 2014). O autor ainda afirma que a cultura organizacional se constitui pelos valores, atitudes e expectativas que são compartilhados entre todos os membros da organização.

Um dos conceitos mais discutidos sobre cultura organizacional é o estabelecido por Deal e Kennedy (1983, p.501, apud CROZATTI, 1998, p.7), que a define como “[...] o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”. Portanto, entende-se cultura organizacional como o estilo consolidado do modo como a organização, seja ela pública ou privada, atua em seu contexto específico. Entretanto, Pires e Mâcedo (2006, p. 88) apontam que entre diversos autores há uma variação desse conceito, visto que:

[...] não há concordância quanto ao conceito do termo utilizado, não existindo nenhuma definição clássica ou básica para os conceitos. No entanto, algumas características surgem repetidamente nas obras de vários pesquisadores. Vários autores concordam que cultura organizacional é historicamente determinada, relacionada com os conteúdos que os antropólogos estudam, socialmente construída, difícil de ser modificada.

Mesmo não existindo uma adoção única e consolidada em torno desse assunto, neste trabalho será sustentado o conceito apresentado que se refere às características e hábitos como sendo a definição para cultura organizacional. Para tanto, elaborou-se uma imagem adaptada das características apresentadas por Crozatti (1998):

Figura 9: Características da cultura organizacional.



FONTE: Imagem elaborada a partir do texto de Crozatti (1998, p. 9).

As características, elencadas pelo autor, que compõem a cultura organizacional são classificadas na forma a seguir:

- a) Crenças: verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;
- b) Valores: elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo;
- c) Costumes: materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto ou quanto sistemática;
- d) Ritos: operações rotineiras executadas para êxito das atividades;
- e) Cerimônias: encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes;
- f) Rede de comunicação informal: conhecida em empresas e citada em algumas publicações como “rádio peão”. A rede de comunicação informal funciona como excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada (CROZATTI, 1998, p. 9).

Esse conjunto de termos relaciona as principais características da cultura que podem ser percebidas numa organização e que constituem as normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

Por fim, entende-se que a cultura organizacional é um conceito fundamental para a constituição de qualquer organização. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra.

4.1.2 Modelos de gestão

O dicionário Aurélio da língua portuguesa apresenta “modelo” como: “representação de algo a ser reproduzido; [...] pessoa ou coisa que serve de exemplo ou norma.” Nesse mesmo dicionário, gestão é definida como “ato ou efeito de gerir; gerência”. Ferreira (2005) diz que modelo é uma palavra derivada do latim *modulus*, significando molde, forma, que implica em organização e ordenamento e, de modo mais simples, define modelo “[...] como aquilo que serve de exemplo ou norma em determinada situação” (FERREIRA, 2005, p. 19). Esse mesmo autor apresenta gestão como uma forma de gerir, organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequados, os recursos financeiros e materiais da organização.

Para Crazotti (1998, p. 13) o modelo de gestão se constitui como o documento mais importante da organização, sendo definido como “o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia”.

Medeiros et al., (2011, p.6) conceitua modelo de gestão sendo “[...] a forma pela qual empresas organizam suas atividades, com o auxílio de procedimentos, normas, regras e ferramentas, as quais devem estar alinhadas à missão, visão, crenças e valores”.

Observando os conceitos apresentados, percebe-se que há uma direção em torno de que o modelo de gestão é aquele que identifica a maneira pela qual a organização é conduzida, que estabelece suas relações e atinge seus objetivos. No contexto histórico, é possível listar três tipos de modelos de gestão pública: a administração patrimonialista; a administração burocrática e a administração pública gerencial (GOMES; OLIVEIRA, 2010). As características de cada um desses três modelos são definidas no quadro a seguir:

Quadro 6: Características dos modelos de gestão apresentadas por Gomes e Oliveira (2010).

MODELO DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS
Convencional ou Administração Patrimonialista	<ul style="list-style-type: none"> • Implantado por D. João VI no início do Século XIX com a instalação do Governo Imperial, era o tipo de administração que definia as monarquias absolutas, em que o patrimônio público e o patrimônio privado eram confundidos. Uma das decorrências do modelo patrimonial é que a corrupção e o nepotismo são facilitados por esse tipo de administração.
Administração Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Implantado em vários países europeus na segunda metade do Século XIX, no começo do Século XX nos Estados Unidos, e nos anos de 1930 no Brasil, esse modelo prevê uma série de requisitos para o exercício da autoridade legal, e tais requisitos precisam estar presentes para a legitimação do exercício do poder; três características são basilares nesse modelo: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.
Administração Pública Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Surgiu na segunda metade do Século XX, como modo de enfrentar a crise fiscal e como estratégia para reduzir o custo da máquina estatal e para tornar mais eficiente a administração dos serviços que cabiam ao Estado e definir novas práticas que permitam transformar burocratas clássicos em gestores públicos modernos, é uma tendência hegemônica que está influenciando as práticas organizacionais dos serviços públicos, incorporando a lógica concorrencial e levando ao abandono dos sistemas baseados na rígida hierarquia burocrática.

FONTE: Baseado em Gomes e Oliveira (2010).

Diante do exposto, o modelo patrimonialista se caracteriza, entre outras, pela pessoalidade do poder, subjetividade, centralização das decisões e pela preponderante inclinação à corrupção e ao nepotismo, de modo que a concessão de privilégios e o uso de recursos públicos em favorecimento a grupos políticos e segmentos privados podem ser explicados, ao menos em parte, pela predominância desse modelo. Sendo assim, o soberano poderia agir como bem desejar, uma vez que seus súditos estavam subjugados numa relação de reciprocidade e dominação, o que garantia a manutenção do modelo patrimonialista. Embora o modelo patrimonialista esteja ultrapassado, é perceptível na sociedade atual algumas ações de prática do nepotismo e da corrupção, mesmo que sejam totalmente refutados na era atual.

No modelo burocrático - embora esse tenha surgido como contraponto à arbitrariedade do modelo patrimonialista com o objetivo de promover a impessoalidade e a eficiência - revelaram-se com o tempo suas fragilidades e limitações.

Em seguida, o modelo gerencialista, igualmente conhecido como nova administração pública ou administração pública gerencial, inspirado nas premissas da iniciativa privada é assinalado como modelo a ser adotado pelas organizações públicas, que tem como foco a busca de resultados, a orientação para o cidadão (contribuinte, consumidores) e a necessidade de capacitação de pessoal.

No próximo quadro há outra descrição acerca das características que marcaram os três

modelos de gestão, conforme Medeiros et al., (2011):

Quadro 7: Características dos modelos de gestão apresentadas por Medeiros et al., (2011).

MODELO DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS
Convencional ou Administração Patrimonialista	<ul style="list-style-type: none"> • Este modelo foi recebido como herança da cultura lusitana, que tem origem na vinda da coroa, onde reside a cultura da a apropriação do público pelo privado. Este modelo é regido pela centralização, regulação e pautado no sistema de privilégios, paternalismo, nepotismo e favoritismo, sob o qual a administração pública permaneceu durante três séculos.
Administração Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Este modelo enfatiza o controle, a administração das atividades, processos, normas e procedimentos. Surgiu como limitador do clientelismo e patrimonialismo, com a função de maximizar a eficiência organizacional. Apresenta-se como uma reação ao modelo anterior, contrária ao nepotismo, subjetivismo e corrupção.
Administração Pública Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Este modelo visa introduzir na administração pública o modelo gerencial de administração. Privilegia o desempenho organizacional, os resultados e o gerenciamento dos recursos, humanos, materiais, financeiros e informacionais. É um modelo mais flexível, que se adapta às mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais.

FONTE: Baseado em Medeiros et al., (2011, pp. 6-8).

No modelo patrimonialista, compreende que a gestão na administração pública tem estrita relação com o fundamento da dominação tradicional que remonta à organização feudal, em que o soberano detinha o poder absoluto.

Sobre o modelo da administração burocrática, apresenta uma lógica de dominação racional-legal, marcadamente hierarquizada, organizado por meio de normas formais (leis, regulamentos, etc) determinados por uma autoridade (detentora do poder de decisão), em que a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo representam suas características principais.

No modelo gerencial, por sua vez, no que diz respeito à necessidade de capacitação de pessoal, podemos afirmar que decorre da necessidade crítica de dotar as organizações públicas de maior competitividade frente aos desafios impostos pelas mudanças tecnológicas, financeiras e comerciais acentuadas pela globalização.

Já para Drummond e Silveira (2012), os três modelos de gestão são caracterizados no quadro 8, da forma seguinte:

Quadro 8: Características dos modelos de gestão apresentadas por Drummond e Silveira (2012).

MODELO DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS
Convencional ou Administração Patrimonialista	<ul style="list-style-type: none"> • O primeiro modelo de administração pública no Brasil perdurou durante todo o período colonial, imperial e a Primeira República, abrangendo os anos de 1500 até 1930. Observa-se por estas características do modelo patrimonialista que o aparelho estatal está constituído pelas pessoas que nele transitam, não há a distinção entre o que é público e o que privado, não há a institucionalização de práticas adequadas, toda a ação estatal é uma ação do particular que a coordena.
Administração Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • O modelo burocrático de administração pública no Brasil remonta aos anos de 1930 até a década de 1990. Este modelo apresenta alguns elementos essenciais, dentre eles: a estrutura de autoridade impessoal; hierarquia de cargos altamente especificada; descrição de cargos com claras esferas de competência e atribuições; seleção com base em qualificação técnica; remuneração fixa compatível com a hierarquia de cargos; o cargo como única ocupação do burocrata; promoção baseada em sistema de mérito; separação entre os bens públicos e privados do burocrata; e controle sistemático do cargo. Verifica-se que a eficiência almejada por este modelo não foi alcançada, assim como foram constatadas algumas disfunções burocráticas, como: a morosidade do serviço público e centralização no governo da União.
Administração Pública Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • O modelo de Administração Pública Gerencial foi introduzido no Brasil na década de 1990. Este modelo busca atingir critérios de eficiência na prestação do serviço público, o que por definição está relacionado ao atendimento dos objetivos finais com o menor custo possível. Marcado pela proposta neoliberal de enfraquecimento do Estado, cargos da administração pública foram extintos, ocorreu a demissão de milhares de funcionários públicos, e buscou-se ampliar o controle sobre as empresas estatais por meio de auditorias e fiscalização interna.

FONTE: Baseado em Drummond e Silveira (2012, pp. 2-4).

Conforme apresentado pelos autores, existia uma grande mistura entre o particular e o público na administração patrimonial, que foi marcada por nepotismo e clientelismo, ausência de independência política. Portanto, perdia-se o foco de atenção na sociedade para as questões que privilegiam o interesse de poucos.

O modelo burocrático ganhou importância no tratamento dado às questões organizacionais e à legitimidade do estado de direito ao estabelecer um conjunto de regulamentos e leis que se aplica universalmente a uma população. Contudo, a burocracia controlou bastante o nepotismo e a corrupção, mas os direitos civis e sociais continuaram sem proteção.

No modelo gerencial, dá-se ênfase ao desempenho organizacional sob a perspectiva dos resultados. Esse influencia as práticas organizacionais dos serviços públicos, abandonando os sistemas baseados na rígida hierarquia burocrática. Porém, para Medeiros et al., (2011, p.8), “o modelo gerencial é oriundo do setor privado, e a lógica do setor privado

almeja o lucro e o atendimento dos interesses dos acionistas, que difere da lógica do setor público”, indicando que possivelmente esse modelo ainda não seja o mais adequado para os fins de interesse público.

Conhecendo a relevância dos modelos de gestão que já vigoraram e vigoram no país, Crozatti (2010) reflete sob quais aspectos deve se estruturar um modelo ideal. Para o autor, o modelo de gestão ideal deve ser aquele que provê à cultura organizacional flexibilidade para corresponder às mudanças do meio. Para tanto, esse modelo deve ser estruturado tomando por base os seguintes aspectos:

- a) processo de gestão [...];
- b) avaliação de desempenho [...];
- c) autoridade e responsabilidade [...];
- d) O processo decisório [...]
- e) comportamento dos gestores [...] (CROZATTI, 2010, p. 15-17).

Esses aspectos são os que apontam a direção para um modelo de gestão que estabelece o melhor nível de harmonia entre os interesses da organização pública, dos gestores e dos seus trabalhadores através de constante interação e do melhor aproveitamento das potencialidades de todos os envolvidos. O autor defende a perspectiva de adotar um modelo que permita à gestão estratégica - avaliando os resultados comparados aos objetivos organizacionais - que possa verificar o desempenho do que produz, a partir da mensuração econômica; que partilhe suas responsabilidades de acordo com as funções ocupadas por cada membro; que use do conhecimento para estabelecer suas decisões e que seus líderes promovam integração entre as áreas que constituem a organização.

4.2 CARACTERIZANDO A LICITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública no Brasil vem atravessando profundas transformações ao longo dos anos em virtude das mudanças impostas na contemporaneidade, como também por pressões populares dos mais diversos segmentos da sociedade que almejam mais eficiência e eficácia das instituições públicas. Nesse sentido, cabe-nos inicialmente conceituar o que pode ser entendido por administração pública.

4.2.1 Administração Pública

Com o objetivo de facilitar a compreensão, primeiramente, a administração pública será conceituada no sentido amplo que, de acordo com Matias-Pereira (2010), deve ser entendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas,

processos, instituições e outras formas de conduta humana. Esses aspectos determinam a forma de distribuir e exercer a autoridade política e de atender aos interesses públicos.

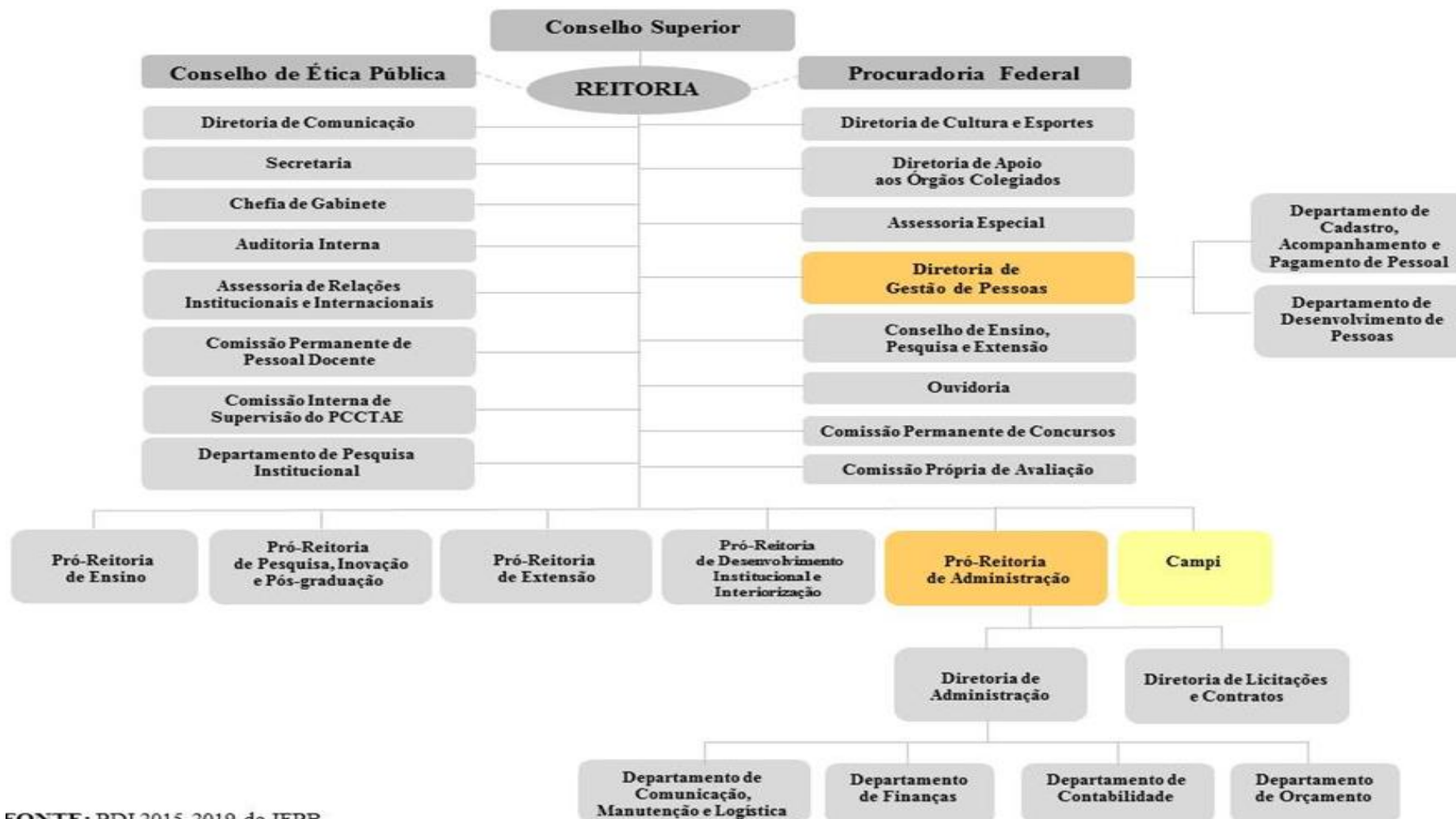
A administração pública é a execução minuciosa do Direito Público. Em sentido institucional, Santos (2006), sustenta que é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido funcional, o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado, ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

A administração pública, conforme Santos (2006), pode ser vista como a parte da ciência da Administração que se refere ao governo e se ocupa, principalmente, do Poder Executivo, no qual se faz o trabalho do governo, embora haja problemas administrativos relacionados aos Poderes Legislativo e Judiciário.

No texto da Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988, art.37, foi dada relevância aos valores éticos e morais, principalmente quanto à exigência do cumprimento da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, princípios estes que norteiam a gestão pública.

No âmbito do IFPB, a organização administrativa é constituída por meio do Estatuto que é estabelecido pela Resolução 245/2015 - de 18 de dezembro de 2015 - do Conselho Superior. Recentemente a instituição concluiu o processo de revisão do Estatuto e até a presente data ainda não apresentou o Regimento Geral baseado no mais recente normativo. A seguir, a estrutura administrativa da Reitoria do IFPB:

Figura 10: Organograma da estrutura administrativa do IFPB.



FONTE: PDI 2015-2019 do IFPB

O Conselho Superior (CONSUPER), a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGEP) e os campi nortearão os passos na análise do objeto de pesquisa, pois é no âmbito do Conselho Superior que se **regulamentam** as normas e política institucional e na Diretoria de Gestão de Pessoas que se **gerenciam** os recursos humanos. Nos campi, há o setor de Coordenação de Gestão de Pessoas atuando sobre recursos humanos em cada unidade do IFPB.

O artigo 16 do Estatuto define que o Conselho Superior é o órgão máximo do IFPB, geral e sistêmico, que detém as competências administrativas internas, tendo caráter consultivo e deliberativo. O estatuto ainda aponta em seu artigo 17 que uma das Atribuições do Conselho Superior é regulamentar a execução das leis, decretos, normas, programas e projetos federais no âmbito do IFPB, bem como formular a política geral da Instituição.

O artigo 52 estabelece que a função da Diretoria de Gestão de Pessoas é gerenciar a política de recursos humanos do IFPB e auxiliar os servidores no cumprimento das suas obrigações e no exercício dos seus direitos no âmbito do IFPB.

Em seu artigo 67 fica estabelecido que campi são órgãos administrativos locais, com natureza de sede para efeitos da legislação educacional, compostos pelos servidores neles lotados e dirigido por um Diretor Geral nomeado na forma da legislação pertinente à matéria.

No âmbito da esfera federal, o decreto 5707/2006 estabelece a Política Nacional e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, regulamentando dispositivos da Lei no. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Por possuir natureza jurídica do tipo autarquia e por ser subordinado ao Ministério da Educação, o IFPB se fundamenta nesse decreto para executar sua política de qualificação e capacitação de seus servidores. As finalidades são estabelecidas em seu artigo 1º:

- I- melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (Decreto 5707/2006, art. 1º)

Em seu artigo 2º, há a definição de capacitação, como sendo “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”, e estabelece que eventos de capacitação são “cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor [...]”. Assim o processo de capacitação pode

ser executado de diferentes formas, possibilitando agregar transformação à vida profissional.

Esse documento ainda estabelece a concessão de licença para capacitação do servidor condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição. Mediante isso, o artigo 5º aponta os instrumentos da Política de Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, que são: o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competência.

A Diretoria de Gestão de Pessoas possui instrumentos que irão subsidiar a pesquisa documental do presente trabalho: Resolução 96/2014 do Conselho Superior; Política de Capacitação/Qualificação dos servidores docentes e técnicos administrativos, Resolução 145/2015 do Conselho Superior; Plano de Capacitação dos servidores técnico-administrativos no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) e o Programa de Ambientação dos Novos Servidores.

Baseados nos documentos que instituem e regulam as políticas e diretrizes de capacitação do IFPB, solicitaram-se informações acerca das ações que foram executadas entre os anos de 2011 a 2015 que contemplaram a capacitação de servidores e nos foi concedido pela Pró-Reitoria de Administração (PRA-RE) na forma de um extrato da capacitação dos servidores obtidos do sistema Tesouro Gerencial.

4.2.2 Princípios da licitação

Quando a administração pública deseja adquirir bens e serviços, diferentemente da iniciativa privada, os gestores públicos não podem adquiri-los deliberadamente. Para que isso ocorra, o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal - ressalvados os casos especificados na legislação - menciona que as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes. Através da Lei nº 8666, de 21 de Junho de 1993, que regula o processo de licitação, foram estabelecidas normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. As obras, serviços, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas na lei.

Há várias definições estabelecidas sobre o que é licitação pública e essas se assemelham entre si. Conforme Meirelles (2005, p. 18), o seu significado está vinculado ao cumprimento de alguns princípios administrativos:

Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

Para Di Pietro (2002, p. 298) a licitação pode ser entendida como:

[...] procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração de contrato.

Resumidamente, licitação é um procedimento administrativo realizado pelos órgãos públicos através do qual se adquirem bens e serviços, desejando-se selecionar a proposta mais vantajosa.

O ato de licitar é regido por princípios que são limites que condicionam a ação dos gestores públicos, são eles: o interesse público, legalidade, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade administrativa e eficiência. Aspectos definidos no quadro a seguir:

Quadro 9: Princípios que regem a Licitação.

PRINCÍPIO	OBJETIVO
Interesse Público	Proclamar a superioridade do interesse da coletividade, firmando a prevalência dele sobre o do particular.
Legalidade	Obrigar a Administração Pública a realizar somente o que for autorizado por lei.
Finalidade	Impor ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal.
Impessoalidade	Garantir igualdade para todos aqueles que se encontram em uma mesma situação.
Publicidade	Garantir de que estão sendo observados os princípios da legalidade e da impessoalidade.
Moralidade	Preconizar a ética nos atos públicos.
Eficiência	Estabelecer melhores resultados nos atos administrativos.
Razoabilidade	Obrigar o administrador a adotar critérios objetivos, seja na elaboração do ato normativo, seja na interpretação do fato, seja na aplicação da norma.

FONTE: Adaptado de Vieira (2013, p. 19).

O agente público deve adotá-los ao executar a licitação pública. A inobservância dos pressupostos pode ocasionar sanções no âmbito civil, administrativo e penal, de acordo com o que está previsto na lei.

O art. 3º da Lei 8.666/93, Estatuto das Licitações, estabelece que a licitação deve ser regida pelos princípios da isonomia, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

Para garantir uma justa competição entre todos aqueles que vão participar do certame licitatório, segue-se o princípio da isonomia, o qual tem por objetivo tratar todos que estão em uma mesma situação de uma mesma forma, sem distinção.

O princípio da probidade administrativa está intimamente ligado ao princípio da moralidade, o qual traz para os agentes públicos o dever de conduta ética e moral, observando as regras da boa administração.

A vinculação ao instrumento convocatório, como princípio, torna obrigatório, não só para os licitantes, mas, também, para a Administração, o dever de observar as regras fixadas no edital ou no convite. Com isso, se evita surpresa aos licitantes, que sabem, desde o lançamento do instrumento convocatório, das regras da disputa, possibilitando-lhes, assim, um tratamento isonômico.

O princípio do julgamento objetivo obriga a administração a escolher a proposta de acordo com os critérios traçados no edital e na legislação correlata, retirando da estrita discricionariedade do agente público a escolha da proposta mais vantajosa para a Administração.

4.2.2.1 Aquisição pública sem obrigação de licitar

Na Lei 8.666/93, em seu art. 24 e 25, há duas hipóteses que suspendem o processo de licitação, estabelecidos de: **inexigibilidade de licitação** e **dispensa**. Possibilitando, legitimamente, que contratos sejam celebrados diretamente com a Administração Pública, sem a realização da licitação.

Carvalho (2007) assevera que a dispensa de licitação tem previsão no artigo 24 da Lei 8666/93, e indica as hipóteses em que a licitação seria juridicamente viável, embora a lei dispense o agente público de realizá-la. Alguns dos casos de dispensa são: obras e serviços de engenharia, se o valor da contratação for de até R\$ 15.000,00, sendo para outros serviços e

compras estabelecido o limite de R\$ 8.000,00 nos casos de guerra ou grave perturbação da ordem; emergência ou de calamidade pública.

Já no que se refere às hipóteses de inexigibilidade, no art. 25 da referida Lei, a licitação é inviável, ou seja, impossível de ser realizada tendo em vista fatores que impedem a competitividade, o que inviabiliza a realização do procedimento licitatório. São destinadas para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca; para a contratação de serviços técnicos, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação; para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.

Assim, caso alguma dessas opções sejam satisfeitas no momento da Administração adquirir um bem ou serviço, o processo de licitação não será executado; do contrário, o processo iniciará através de uma cotação de preço do mercado, a qual servirá para definir a modalidade de licitação.

4.2.3 O Processo licitatório na organização pública

O procedimento licitatório é conduzido por uma Comissão de Licitação, integrada por três membros titulares e seus suplentes, que - após obter a competente autorização - dão início ao certame (como também é chamado), convocando os interessados através da carta-convite ou do edital, a apresentarem suas propostas. Daí por diante, realizam-se as sessões, públicas por determinação legal, com a lavratura de ata, procedendo às fases de habilitação, julgamento e classificação das propostas dos licitantes.

O edital é o ato convocatório da licitação e sua principal função é estabelecer as regras definidas para a realização do procedimento, as quais são de observância obrigatória, tanto pela Administração quanto pelos licitantes. Pelo artigo 41, da Lei n.º 8.666/93, o edital é o regulamento interno da Licitação.

A divulgação antecipada da realização dos procedimentos licitatórios é obrigatória, com vistas a atender ao princípio da publicidade. O aviso contendo o resumo do edital deverá descrever as principais informações relativas à licitação, possibilitando a identificação do objeto licitado, do órgão contratante e das datas e prazos previstos.

Habilitação é a comprovação de que o licitante possui os requisitos fixados para a participação na licitação. Segundo a Lei n.º 8.666/93, somente poderá ser exigida dos interessados a documentação relativa a: a) habilitação jurídica; b) regularidade fiscal; c) qualificação técnica; d) qualificação econômico-financeira; e) cumprimento com relação à proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos, conforme disposto na Constituição Federal.

Conforme Lei n.º 8.666/93, art. 38, o procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo os documentos apresentados a seguir:

Quadro 10: Procedimentos do processo licitatório

PROCEDIMENTOS DO PROCESSO LICITATÓRIO
1. Autorização respectiva, indicação sucinta do objeto e do recurso próprio para a despesa;
2. Edital ou convite e respectivos anexos, quando for o caso;
3. Comprovante das publicações do edital resumido ou da entrega do convite;
4. Ato de designação da comissão de licitação, do leiloeiro administrativo ou oficial, ou do responsável pelo convite;
5. Original das propostas e dos documentos que as instruírem (inclusive documentação apresentada para a habilitação);
6. Atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora;
7. Pareceres técnicos ou jurídicos emitidos sobre a licitação, dispensa ou inexigibilidade;
8. Atos de adjudicação do objeto da licitação e da sua homologação;
9. Recursos eventualmente apresentados pelos licitantes e respectivas manifestações e decisões;
10. Despacho de anulação ou de revogação da licitação, quando for o caso, fundamentado circunstanciadamente;
11. Termo de contrato ou instrumento equivalente, conforme o caso;
12. Outros comprovantes de publicações;
13. Demais documentos relativos à licitação.

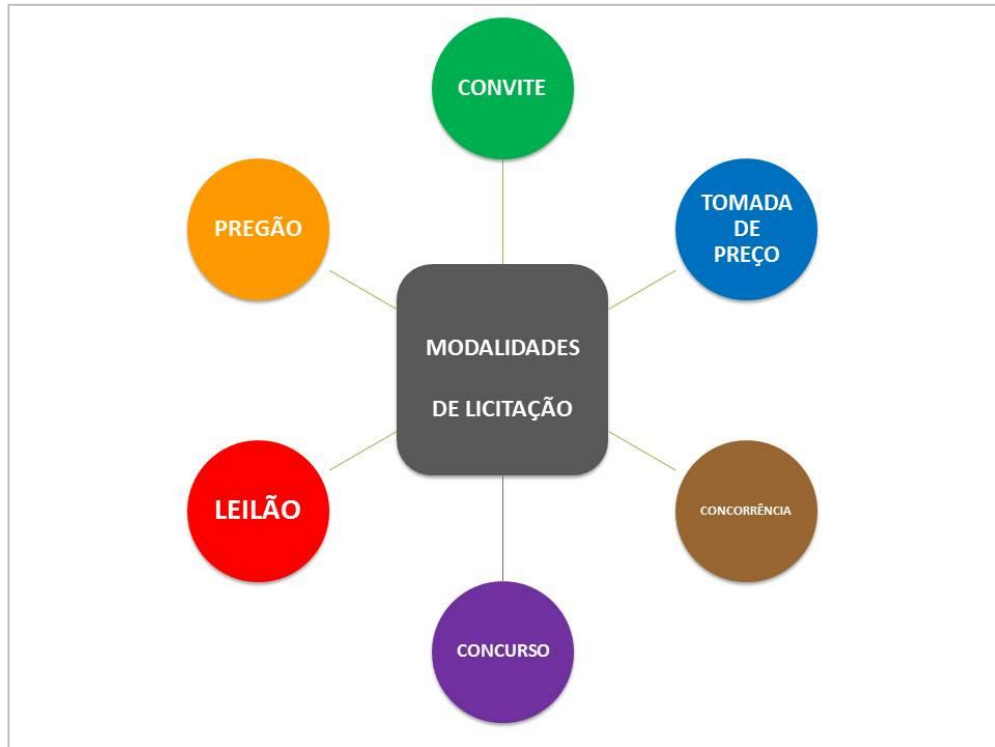
FONTE: Art. 38 da Lei 8.666/93.

Os passos estabelecidos acima são sucintamente as etapas que preconizam a realização de compras na administração pública por via de licitação, etapas essas que, quando cumpridas, atendem aos princípios da licitação e resumidamente mostram os passos que a compra pública percorre para sua efetivação.

4.2.3.1 Modalidades de Licitação

Conforme as Leis 8.666/93 e 10.520/2002 ficaram instituídas as seguintes modalidades de licitação:

Figura 11: Modalidades de licitação



FONTE: Adaptado pelo autor a partir das Leis 8.666/93 e 10.520/2002.

A lei 8.666/93 instituiu em seu Artigo 22 a definição de cada uma das modalidades apresentadas na figura 10, a saber:

a) Convite - É a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto (cadastrados ou não) escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará em local apropriado cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

b) Tomada de preço - É a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

c) Concorrência - É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

d) Concurso - É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

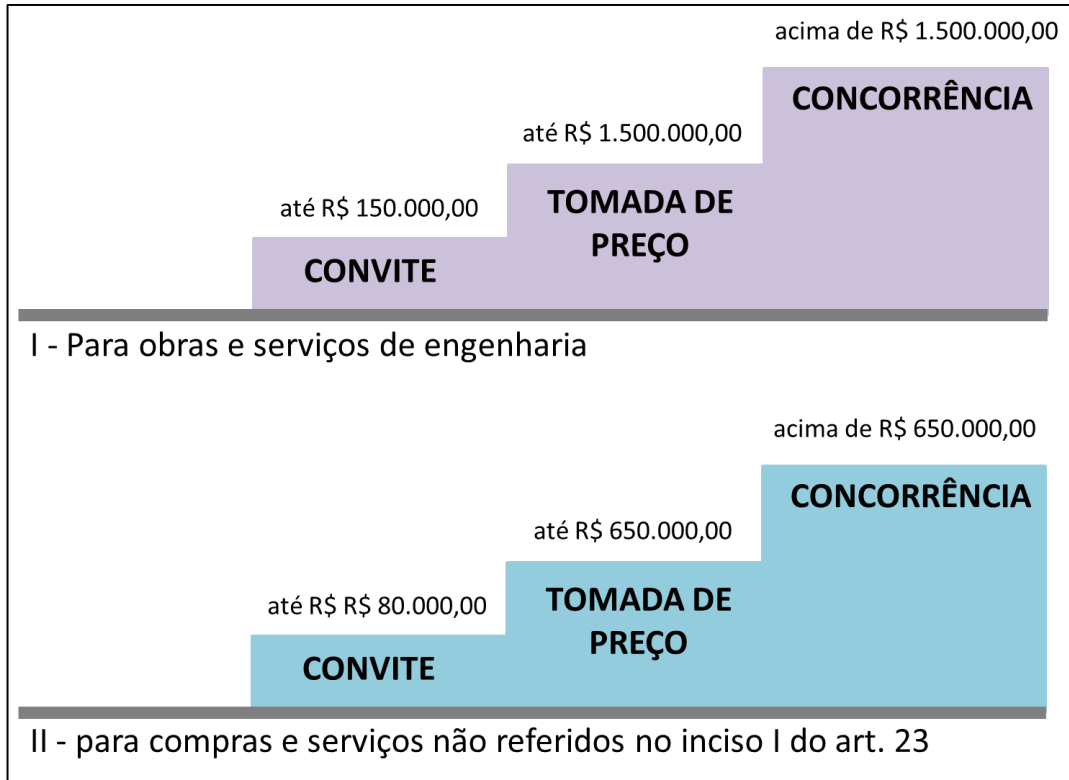
e) Leilão - É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.

Por fim, o **pregão**, regido pela Lei nº. 10.520/02, que tem como tipo o menor preço é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances. Pode ser realizado na forma presencial, com o comparecimento dos licitantes na sessão pública, ou na forma eletrônica. Sendo através do decreto 5.450/2005, que se instituiu a utilização de recursos de tecnologia da informação para dar surgimento ao pregão eletrônico.

Conforme Mantovani (2004, p. 384), “as modalidades de licitação identificam o processamento do certame e os tipos indicam a forma pela qual as propostas serão julgadas, levando-se em conta os critérios objetivos determinados no edital”. Portanto, de acordo com as características do objeto, há critérios a serem observados que indicarão a modalidade a ser adotada e procedimentos a serem executados.

A fixação dos valores para se possa definir a modalidade de licitação a ser aplicada está definida no artigo 23 da referida lei, que é apresentada a seguir:

Figura 12: Natureza do objeto, modalidades de licitação e limite dos valores a licitar.



FONTE: Art. 23 da Lei 8.666/93.

Para o pregão, que deve ser utilizado para a aquisição de bens e serviços comuns, não há limites para os valores.

Após selecionada a modalidade de licitação, deve-se observar os prazos legais para divulgação. O quadro 11, apresenta os prazos a serem seguidos pela Administração Pública para publicação do aviso contendo os resumos dos editais das concorrências, das tomadas de preços, dos concursos, dos leilões e dos pregões:

Quadro 11: Prazos para publicação dos resumos dos editais.

MODALIDADE	PRAZO MÍNIMO	MEIO DE PUBLICAÇÃO
Concurso / Concorrência (para: empreitada integral ou do tipo melhor técnica ou técnica e preço)	45 dias corridos	- Jornal diário de circulação estadual - Jornal de circulação municipal (se houver) - Diário Oficial da União (quando se tratar de licitação feita por órgão ou entidade da Administração Pública Federal ou por qualquer outro, quando se tratar de obras financiadas parcial ou totalmente com recursos federais ou garantidos por instituições federais)
Tomada de preços (do tipo melhor técnica ou técnica e preço)/ Concorrência (quando não for: empreitada integral ou do tipo melhor técnica ou técnica e preço)	30 dias corridos	- Diário Oficial do Estado (quando se tratar de licitação feita por órgão da Administração Pública Estadual ou Municipal)
Leilão / Tomada de preços (quando não for do tipo melhor técnica ou técnica e preço)	15 dias corridos	
Convite	5 dias úteis	- Fixação em local apropriado
Pregão	8 dias úteis	- Diário Oficial do respectivo ente federado ou, não existindo, em jornal de circulação local; - Meios eletrônicos (sítio eletrônico www.comprasnet.gov.br); - em jornal de grande circulação local (acima de R\$ 650.000,00 até R\$1.300.000,00); - em jornal de grande circulação regional (acima de R\$1.300.000,00);

FONTE: Baseado nos art. 21 da Lei 8.666/93, art. da Lei 10.520/2002 e no art. 17 do Decreto 5.450/2005.

O gestor de licitação decide - a partir dos critérios de especificidade do objeto e com base no valor estimado da contratação - qual modalidade utilizar, obedecendo aos prazos estabelecidos para cada evento. Qualquer modificação no edital exige divulgação pela mesma forma que se deu o texto original, reabrindo-se o prazo inicialmente estabelecido, exceto quando, inquestionavelmente, a alteração não afetar as providências a cargo dos licitantes, no tocante à obtenção de documentação e à elaboração das propostas.

4.2.3.2 Tipos de Licitação

Para o julgamento formal das propostas, deve-se observar o tipo de licitação previsto no edital, regido pela lei 8.666/93, no artigo 45, inciso 1º, que são: a) Menor preço; b) Melhor técnica; c) Técnica e preço; e d) Maior lance ou oferta.

O tipo de licitação **menor preço**, no qual o preço é o aspecto observado e os licitantes têm suas propostas ordenadas em preço do menor para o maior, não se avalia nenhum outro aspecto relevante.

Já o tipo de licitação **melhor técnica** julga a proposta pela melhor tecnologia adotada pelo proponente da execução do objeto. Deve ser usada nos casos em que a natureza do objeto licitado é predominantemente intelectual especialmente em casos de engenharia consultiva em geral.

O tipo de licitação **técnica e preço** é aquela em que, após a classificação das propostas técnicas, abrem-se de seus proponentes os envelopes contendo as propostas comerciais e delas faz-se a avaliação e valoração de acordo com os critérios consignados no edital. O Decreto n. 1070/94 regulamenta os critérios em que o edital irá atribuir peso para a proposta técnica e para a proposta comercial

Quando a Administração Pública utiliza a licitação do tipo **maior lance ou oferta**, será vencedora a proposta que fizer a maior valor. Bastante utilizado nos casos de alienação, concessão e permissão de uso.

4.2.4 Pregão

O pregão foi instituído, no âmbito da União, pela Medida Provisória n.º 2.026, de 04.05.2000, que, após várias reedições e aperfeiçoamentos foi convertida na Lei n.º 10.520, de 17.07.2002, normativo que estendeu a modalidade a todos os órgãos e entidades da Administração dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A modalidade pregão pode ser realizada tanto através do pregão eletrônico como do pregão presencial.

Na esfera federal, os Decretos n.º 3.555, de 08.08.2000, e n.º 5.450, de 31.05.2005, regulamentam a matéria, sendo o último específico para a forma eletrônica. Essa modalidade, segundo Mantovani (2004, p. 426), “[...] visou dar maior celeridade e agilidade na aquisição de bens e serviços comuns, desburocratizando e flexibilizando o procedimento licitatório [...]”, possibilitando mais rapidez no atendimento das necessidades da Administração Pública. Segundo Silva et al., (2002, p.27), o pregão:

[...] é a modalidade de licitação para bens e serviços comuns, pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, conforme disposto em regulamento, qualquer que seja o valor estimado para contratação, na qual a disputa pelo fornecimento é feita em sessão pública, por meio de propostas e lances, para classificação e habilitação do licitante com proposta de menor preço.

Já Fernandes (2006, p. 455) conceitua o Pregão como:

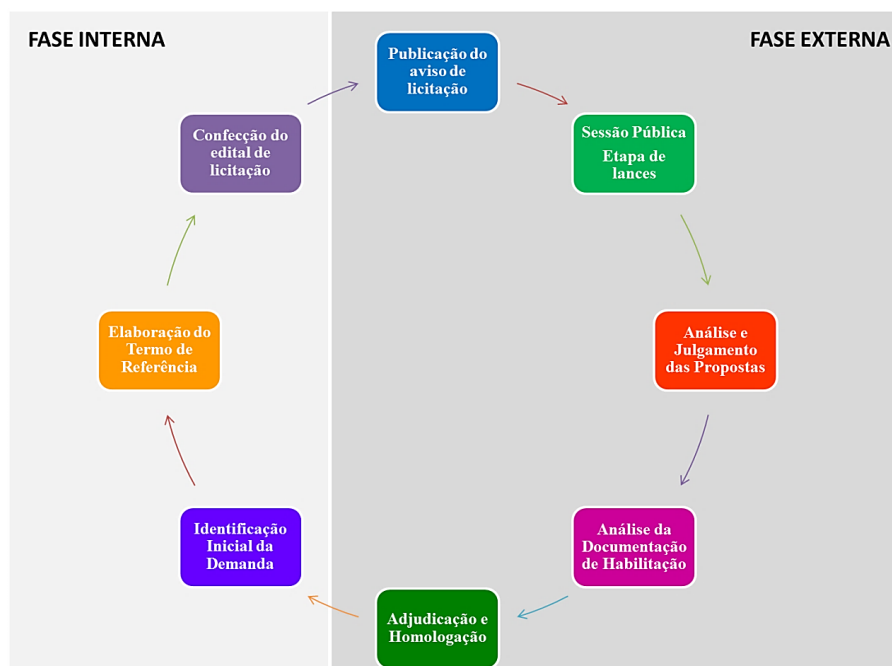
[...] procedimento administrativo por meio do qual a Administração Pública, garantindo a isonomia, seleciona fornecedor ou prestador de serviço, visando a execução de objeto comum no mercado, permitindo aos licitantes, em sessão pública, reduzir o valor da proposta por meio de lances verbais e sucessivos.

O pregão é uma modalidade que inovou as práticas licitatórias ao oferecer rapidez e desburocratização ao reduzir prazos, sendo uma modalidade ágil, transparente e que possibilita uma negociação eficaz entre os licitantes. Vale ressaltar que os pregões promovidos por órgãos ou entidades do Sistema de Serviços Gerais (SISG) são objeto de divulgação através de aviso no site de compras governamentais (site de compras do Governo Federal).

4.2.5.1 Fases do pregão eletrônico

O procedimento da licitação inicia na repartição interessada com a abertura de processo em que a autoridade competente determina sua realização, define seu objeto e indica os recursos hábeis para a despesa. Enquanto os atos são praticados exclusivamente no âmbito da Administração, entende-se que os mesmos fazem parte da fase interna, mas no momento em que a Administração convoca os terceiros, fornecedores de bens e serviços, a participarem do certame, abre-se a fase externa. Andreão (2015) apresenta as fases do pregão eletrônico conforme a figura seguinte:

Figura 13: As fases interna e externa da modalidade de licitação pregão eletrônico



FONTE: Andreão (2015, p. 27).

A autora sintetiza esquematicamente essa fase e apresenta o conjunto das etapas que promovem a realização do pregão eletrônico. Para melhor compreender, o Decreto Federal nº 5.450/2005 disciplina, em seu artigo 9º, a fase preparatória do Pregão Eletrônico, (também chamada de fase interna) e determina que deverão ser seguidas as seguintes etapas:

- I - elaboração de Termo de Referência pelo órgão requisitante, com indicação do objeto de forma precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou sua realização;
- II - aprovação do Termo de Referência pela autoridade competente; III - apresentação de justificativa da necessidade da contratação;
- IV - elaboração do edital, estabelecendo critérios de aceitação das propostas;
- V - definição das exigências de habilitação, das sanções aplicáveis, inclusive no que se refere aos prazos e às condições que, pelas suas particularidades, sejam consideradas relevantes para a celebração e execução do contrato e o atendimento das necessidades da administração;
- VI - designação do pregoeiro e de sua equipe de apoio.

O processo de compra inicia com a solicitação por parte do setor requisitante e a identificação da necessidade da aquisição, o demandante deverá explicitar as razões de interesse público que justifiquem a aquisição pretendida. Posteriormente deverá proceder à abertura do processo, conforme descrito no artigo 38 da Lei nº 8.666/1993, ao estabelecer que “o procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado” (BRASIL, 1993).

O próximo passo é a elaboração do Termo de Referência, que também faz parte da fase interna da licitação e deverá ser elaborado pelo órgão requisitante. Esse é o documento que regula todo o processo de compras. Nele deverão conter vários requisitos, dentre eles, destaca-se a descrição do objeto pelo setor requisitante “[...] de forma precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou sua realização” (BRASIL, 2002).

O setor requisitante deverá realizar, via de regra, pelo menos três orçamentos para obter assim um preço médio que será o valor estimado para a contratação. O Governo Federal instituiu a Instrução Normativa nº 5 de 27 de junho de 2014 que estabelece procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral e admite que somente em casos excepcionais e mediante justificativa da autoridade competente, será admitida a pesquisa com menos de três preços ou fornecedores (BRASIL, 2014).

Atendidas as etapas anteriores, proceder-se-á a elaboração do Edital de Licitação, que de acordo com Meirelles (2005, p.264) “é a lei interna da licitação e como tal, vincula aos seus termos tanto os licitantes como a Administração que o expediu”, o qual deverá conter todos os critérios de aceitação das propostas, bem como as condições de habilitação, o pregoeiro e todas as informações que regularão o certame.

A fase externa do Pregão tem início quando a licitação se torna pública com a publicação do instrumento convocatório no Diário Oficial da União (DOU) e em meios eletrônicos - no caso dos órgãos do Governo Federal, o Portal de Compras Governamentais. Caso a licitação ultrapasse o valor estimado de R\$ 650 mil, a publicação também deverá ocorrer em jornal de grande circulação. Conforme disposto no artigo 17 do Decreto Federal no 5.450/2005 (BRASIL, 2005):

§ 2º - O aviso do edital conterá a definição precisa, suficiente e clara do objeto, a indicação dos locais, dias e horários em que poderá ser lida ou obtida a íntegra do edital, bem como o endereço eletrônico onde ocorrerá a sessão pública, a data e hora de sua realização e a indicação de que o pregão, na forma eletrônica, será realizado por meio da internet.

O período entre a publicação do edital e a realização da licitação não poderá ser inferior a oito dias úteis (BRASIL, 2005). Nesse intervalo, os licitantes deverão encaminhar suas propostas com a descrição do objeto ofertado e o preço até a data e hora marcadas para a abertura do certame.

No dia e horário designados no edital, ocorrerá a etapa de lances com a disputa entre os licitantes que cadastraram suas propostas. Ao fim dessa etapa, “o pregoeiro examinará a proposta classificada em primeiro lugar quanto à compatibilidade do preço em relação ao estimado para contratação” (BRASIL, 2005). Nesse momento o pregoeiro averigua se o preço ofertado está abaixo do valor estimado pela instituição e se a descrição do objeto atende o que foi solicitado em edital. Atendidas essas exigências o pregoeiro avaliará a documentação referente à habilitação jurídica do fornecedor.

Por fim, verificado o atendimento às exigências do Edital, o licitante será declarado vencedor. Proceder-se-á à adjudicação e submeter-se-á à autoridade competente para a aprovação do procedimento licitatório e posterior homologação.

4.2.5 Sistema de registro de preços

Fernandes (2005, p. 31) conceitua o sistema de registro de preços da seguinte forma:

[...] é um procedimento especial de licitação que se efetiva por meio de uma concorrência ou pregão *sui generis*, selecionando a proposta mais vantajosa, com observância do princípio da isonomia, para eventual e futura contratação pela Administração.

Da análise do conceito do sistema de registro de preços, verifica-se que a principal diferença desse - frente às demais licitações - reside no objeto. O Sistema de Registro de Preços (SRP) é uma garantia para o administrador, porque não deixará de fazer a licitação “que é uma exigência constitucional”, mas apenas adotará um procedimento diferenciado de licitação - diferente por não obrigar a aquisição do produto ou serviço (FERNANDES, 2005, p. 32). Afinal, o propósito de uma licitação convencional é a contratação, que fica facultada à Administração realizá-la ou não quando se trata de Registro de Preços.

O SRP é precedido sempre por licitação nas modalidades de concorrência (art. 22, inciso 1º da Lei nº 8.666/93) ou de pregão (art. 11 da Lei nº 10.520/02) (FERNANDES, 2005, p. 32). No SRP existem quatro atores: o órgão gerenciador, o órgão participante, o órgão não participante e o fornecedor.

Esses atores são definidos pelo decreto 7.982/2013 da forma a seguir:

III - órgão gerenciador - órgão ou entidade da administração pública federal responsável pela condução do conjunto de procedimentos para registro de preços e gerenciamento da ata de registro de preços dele decorrente; Essa é, pois, a principal diferença: a não obrigatoriedade de aquisição dos bens ou de contratação da prestação dos serviços registrados.

IV - órgão participante - órgão ou entidade da administração pública que participa dos procedimentos iniciais do Sistema de Registro de Preços e integra a ata de registro de preços;

V - órgão não participante - órgão ou entidade da administração pública que, não tendo participado dos procedimentos iniciais da licitação, atendidos os requisitos desta norma, faz adesão à ata de registro de preços.

O Decreto 7.982/13 inovou na possibilidade de um órgão público (gerenciador) fazer uma licitação por SRP, somando a demanda de outros órgãos públicos (participantes). O fornecedor é aquele licitante que superou a disputa no certame e está com sua proposta de preço aceita e condições de habilitação regular.

O SRP com órgãos participantes possibilita que cada órgão público faça sua contratação individual, sem interferir no quantitativo do outro e ainda cada órgão pode contratar quando houver sua respectiva disponibilidade orçamentária, desde que seja na vigência da ata de registro de preços que possui prazo máximo de vigência de doze meses. A ata de registro de preços é segundo o art. 2º do Decreto 7.982/13:

II - ata de registro de preços - documento vinculativo, obrigacional, com

característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas;

A ata de registro de preços é o documento no qual o gerenciador consolida todas as informações necessárias para futuras contratações, computando sua demanda e de todos os participantes. À medida em que surge orçamento, o órgão pode efetuar a aquisição de acordo com as quantidades e preços firmados na Ata, desde que respeitada a sua vigência.

Através do SRP a Administração Pública economiza tempo e recursos, pois “reduz-se o número de licitações e, conseqüentemente, barateia-se o custo” (FERNANDES, 2005, p.95). Conforme coloca o autor, esse sistema evita o retrabalho com licitações para compra de objetos semelhantes e reduz custos ao garantir a programação de compras por até um ano, o que corresponde ao prazo de vigência do SRP.

5 A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES DE LICITAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB)

Este capítulo foi desenvolvido para apresentar os resultados obtidos na pesquisa relacionado aos seus objetivos da investigação. Estrutturamos o capítulo de forma que cada seção contemplasse um dos objetivos específicos, que serão atendidos pelo instrumento de coleta de dados: o questionário (seções 5.1, 5.4, 5.5 e 5.6), e a pesquisa documental (seções 5.2 e 5.3).

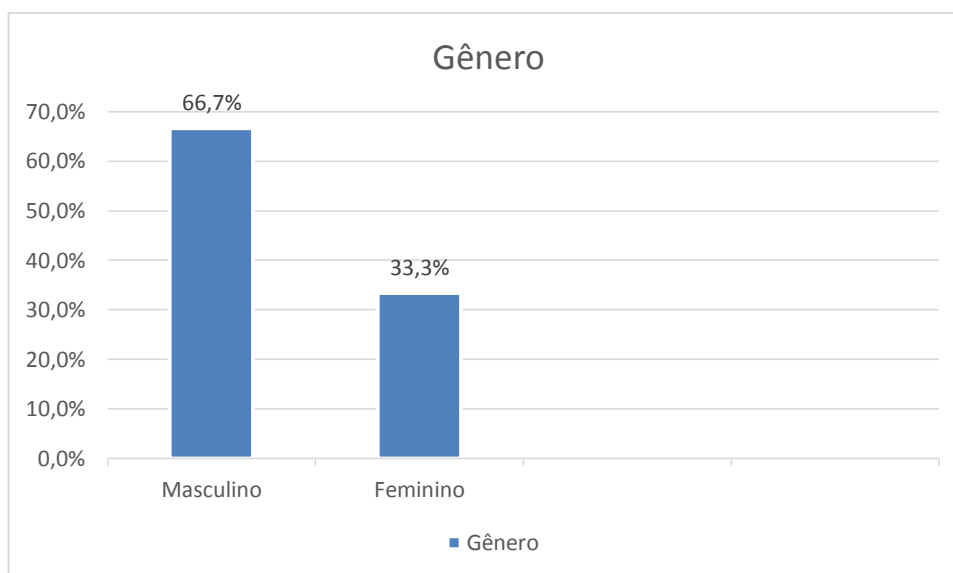
Inicialmente caracterizamos o perfil do sujeito da pesquisa, os gestores de licitação; averiguamos a política, o programa e o plano de qualificação dos servidores técnico-administrativos do IFPB; apresentamos a percepção dos respondentes sobre o estilo de gestão em relação à formação continuada; identificamos as possíveis dificuldades que os gestores de licitação percebem sobre a formação continuada e, por fim, identificamos os processos de formação continuada desenvolvidos por gestores de licitação do IFPB.

As análises foram organizadas por meio de quadros com as respostas dos gestores de licitação, e em seguida as selecionamos de acordo com as categorias temáticas que foram estabelecidas e algumas que emergiram após as respostas dos respondentes. Como forma de garantir o sigilo e o anonimato, substituímos os nomes destes participantes pelos termos: gestor seguido de uma numeração (de Gestor 1 até Gestor 15).

5.1 PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA: OS GESTORES DE LICITAÇÃO DO IFPB

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB possui atuação em 21 unidades, em várias cidades da Paraíba. Entretanto, foram selecionadas 15 unidades, sendo a Reitoria e 14 *campi*. Essa escolha deu-se em virtude das demais unidades ainda estão em processo de implantação e não apresentam setor/coordenação de licitação em pleno funcionamento.

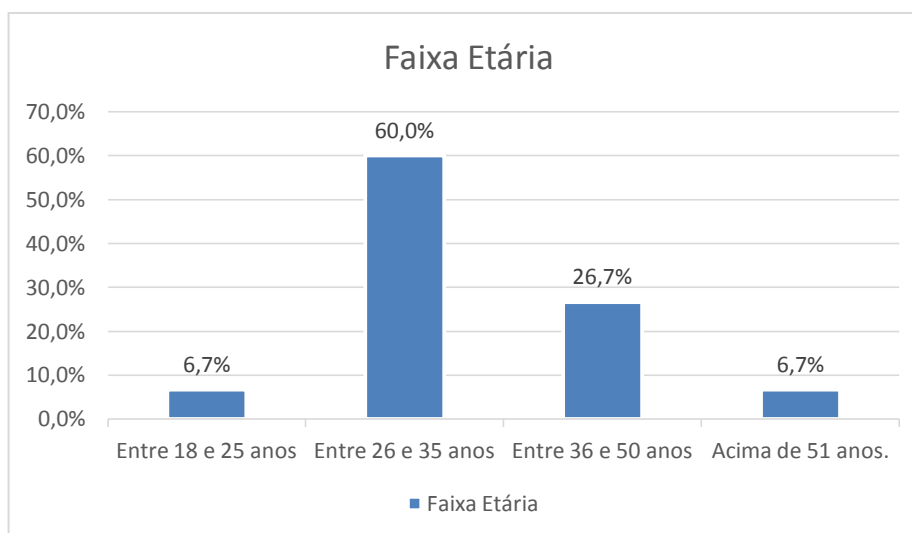
A pesquisa foi realizada por questionário eletrônico *Google Docs* enviado aos 15 gestores de licitação, para a análise quantitativa dos dados resultantes foi aplicada a técnica de estatística descritiva simples. O contato com os participantes foi realizado por e-mail, onde apresenta o tema e objetivos da pesquisa, e o termo de consentimento livre e esclarecido, que descreve a finalidade da pesquisa, garante o sigilo da identidade dos respondentes e comunica sobre a publicidade dos resultados da pesquisa. Dos 15 convites submetidos, todos participaram enviando as respostas ao questionário, desta forma temos o gráfico a seguir que apresenta a distribuição por sexo dos participantes da pesquisa:

Gráfico 1: Distribuição por gênero.

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

O perfil dos sujeitos da pesquisa contituidos de 15 funcionários apresentam um perfil bastante interessante no que se refere ao campo de trabalho, ao ser verificado a ocupação em aproximadamente 2/3 por homens. Desse modo, podemos observar que 66,7% (10 respondentes) dos participantes são do sexo masculino e 33,3% (5 respondentes) do sexo feminino, refletindo uma população majoritariamente masculina. Ao destacarmos no gráfico 1 que dos 15 sujeitos, 10 são do gênero masculino e 5 são do gênero feminino.

No que diz respeito à faixa etária dos participantes, um respondente possui entre 18 a 25 anos (6,7%), nove possuem idade entre 26 e 35 anos (60%), quatro possuem idade entre 36 e 50 anos (26,7%), e um possui idade acima de 51 anos (6,7%). Nesse sentido, podemos observar, no gráfico 2, a predominância de indivíduos jovens, o que nos indica que esse atual quadro de servidores poderão prestar serviços por muitos anos à frente do setor de licitações, e para a instituição é muito pertinente continuar a investir na qualificação dos profissionais. A seguir temos o gráfico que traz a distribuição por faixa etária:

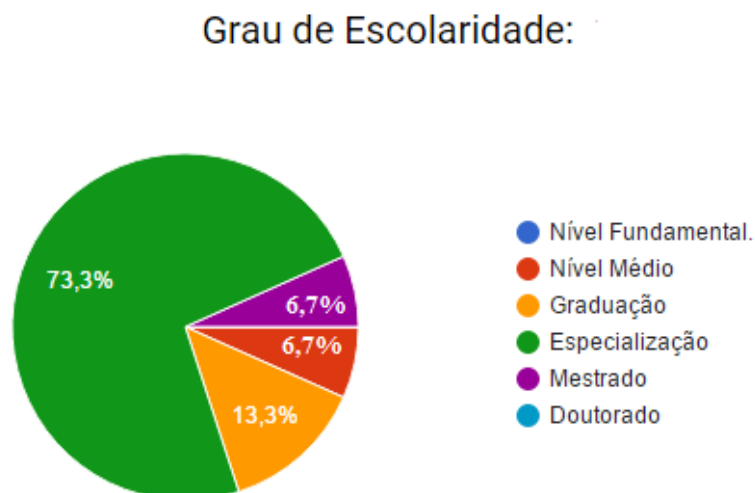
Gráfico 2: Distribuição por faixa etária.

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Percebemos que há um grupo formado por jovens com idades entre 18 e 35 anos, o que resulta de pessoas que ingressaram a pouco tempo na instituição, oriundas de concurso público, que por sua vez são bastante concorridos e submetem os candidatos a se dedicarem bastante parte do tempo aos estudos, obtendo um nível mais qualificado de formação e conhecimento. E outra possibilidade dessa inserção de um quadro jovem, deve-se a expansão do órgão, ao criar novas unidades de ensino, e investir na contratação de novos funcionários para compor seu quadro funcional.

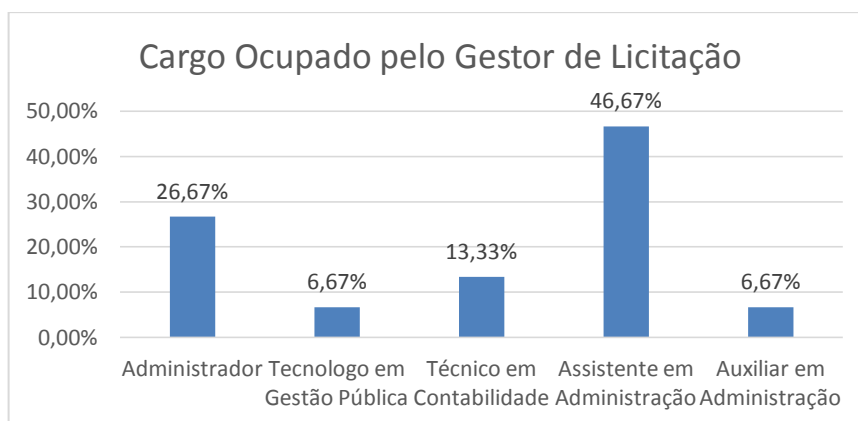
Ainda em relação à faixa etária dos respondentes da pesquisa, no gráfico 2 verificamos o perfil predominantemente jovem do atual quadro de servidores gestores de licitação do IFPB, com 66,7% com idades até 35 anos. Os demais percentuais, somados em 33,3% para servidores a partir de 36 anos, constitui uma minoria no atual quadro da força produtiva do Instituto, além de corroborar que, atualmente, a grande maioria dos que compõem o quadro de gestores de licitação do IFPB é formada de servidores novatos e jovens, o que pode caracterizar uma eminente força motriz para possíveis mudanças.

Realizamos a coleta de informações sobre o grau de escolaridade dos gestores de licitação, como podemos observar no gráfico a seguir:

Gráfico 3: Distribuição por grau de escolaridade.

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

No que diz respeito à formação acadêmica dos participantes, um possui ensino médio (6,7%), duas pessoas são de formação superior (13,3%), onze pessoas possuem pós-graduação *latu-sensu* (73,3%), e somente um deles possui mestrado (6,7%). Para melhor compreender os números aqui apresentados, vamos verificar quais os cargos que cada um ocupa na instituição no gráfico a seguir:

Gráfico 4: Cargo do Gestor de Licitação.

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Em relação aos cargos ocupados, destacamos que na carreira do servidor público federal regido pela Lei 11.091/2005, os cargos de Administrador e Tecnólogo em Gestão Pública são classificados como nível E - nível superior; os cargos de Técnico em Contabilidade e Assistente em Administração são classificados como nível D - nível Intermediário e o cargo de Auxiliar em Administração é classificado como nível C - nível fundamental. O quadro de cargos está ocupado da seguinte maneira:

- quatro pessoas são Administradores (26,6%);
- uma pessoa é Tecnólogo em Gestão Pública (6,7%);
- sete pessoas são Assistentes em Administração (46,7%);
- duas pessoas são Técnicos em Contabilidade (13,4%);
- uma pessoa é Auxiliar em Administração (6,7%).

Observando os gráficos 3 e 4, que apresentam o nível de escolaridade e o cargo ocupado pelo servidor, respectivamente, verificamos que há uma heterogeneidade de cargos e de nível de formação, com predominância para servidores que pertencem ao quadro de nível intermediário (Assistente em Administração). Ao conferir sobre o grau de escolaridade, todos servidores possuem formação acima da exigida para o cargo que ingressaram na instituição mediante aprovação em concurso público. Uma possibilidade de interpretação para esse fato se deve ao plano de cargos, carreira e remuneração que prever o incentivo a qualificação, ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, de acordo com os critérios estabelecidos na Lei 11.091/2005.

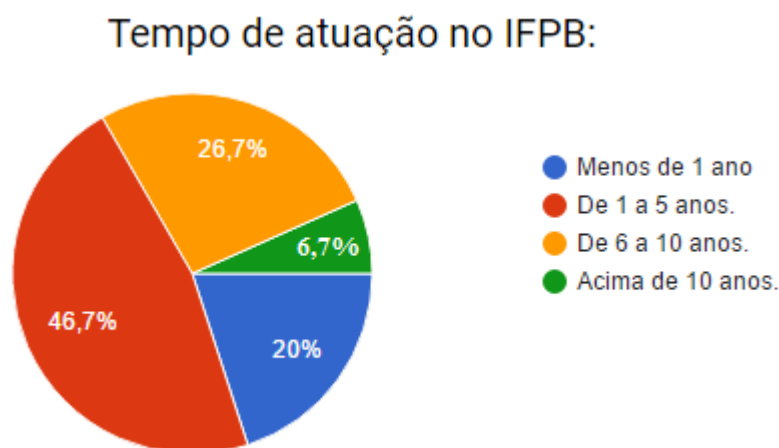
Para desempenhar cargo de gestão, o servidor pode ser ocupante de qualquer classe funcional (C, D ou E), e observando a figura 15, há 93,3% de servidores com nível superior (6,7% com mestrado, 73,3% com especialização, e 13,3% somente graduados), e 6,7% possui ensino médio – com formação acima do mínimo exigido ao cargo de Auxiliar de Administração. Esse panorama de servidores bem qualificados é resultante da política de capacitação instituída pelo Governo Federal que oferece incentivos por meio da remuneração para aqueles servidores que buscarem ampliar o seu nível de formação para os cargos que ocupam. O serviço público ganha com isso, já que a instituição passa a ter em seus quadros trabalhadores que estão desenvolvendo competências, ampliando o conhecimento e melhorando suas habilidades.

O quadro de gestores está composto por servidores de cargos distintos e com formações em áreas diversas, o que possibilita um cenário de trocas de conhecimento e experiências. O setor de licitações, é um ambiente que recebe demanda de todas as áreas da organização, sendo o IFPB uma instituição de ensino, que demanda soluções de compras em todas áreas acadêmicas que são oferecidas a comunidade, assim a variação de perfis pode ser favorável a esse cenário. Cada servidor poderá contribuir dentro de sua área de conhecimento com a resolução de problemas e compartilhar com os outros gestores das suas experiências e apresentar as soluções encontradas. Os dados revelam que a instituição está dotada de pessoal qualificado, que podem dar respostas ágeis e procedentes, haja vista não se tratar de pessoas leigas, nem desconhecedoras de práticas mais eficazes de gestão.

Também podemos atribuir um maior nível de capacidade para maiores responsabilidades, prudência e sensatez para o trabalho, por se tratarem de pessoas com maior qualificação. Sabendo que 80% dos gestores são pós-graduados, isso reflete que o IFPB está contemplado de servidores com educação formal em nível superior ao exigido para ingresso no cargo de que é titular o que propicia a relação de correspondência com a exigência da qualidade do serviço prestado, tendo em vista, ser esse servidor dotado de qualificação necessária para a excelência do serviço público.

Outra variável analisada para caracterização do perfil dos gestores de licitação do IFPB foi o tempo de serviço na instituição. Conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 5: Distribuição dos gestores por tempo de atuação no IFPB.



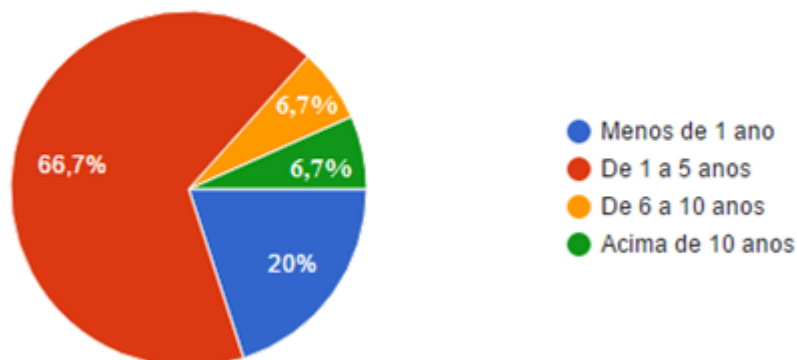
FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Conforme o gráfico 5, percebemos que, a grande maioria dos servidores participantes da pesquisa, 66,7% trabalha no IFPB há no máximo 5 anos, e os 33,3% restantes, estão na instituição há mais de 6 anos. Existem treze gestores (66,7%) que trabalham em licitações, entre menos de 1 ano e até 5 anos, resultado da soma dos percentuais 20% (menos de 1 ano) e 46,7% (de 1 a 5 anos); enquanto cinco deles (33,3%), resultado da soma dos percentuais 26,7% (de 6 a 10 anos) e 6,7% (acima de 6 anos). Representando uma equipe com pouca experiência à frente dessa área, o que possibilita investir na formação continuada a fim de dar mais condições de trabalho. Essa equipe com pouco tempo de instituição é resultante da criação de novas unidades de ensino em todo o Estado da Paraíba, que contrataram novos servidores para composição das equipes de trabalho.

Após conhecer o tempo de instituição que cada servidor possui, buscou-se conhecer a quanto tempo no setor de licitações eles trabalham, podemos observar no gráfico a seguir:

Gráfico 6: Demonstrativo do tempo de atuação dos gestores no serviço de licitações.

Tempo de atuação no serviço de licitações



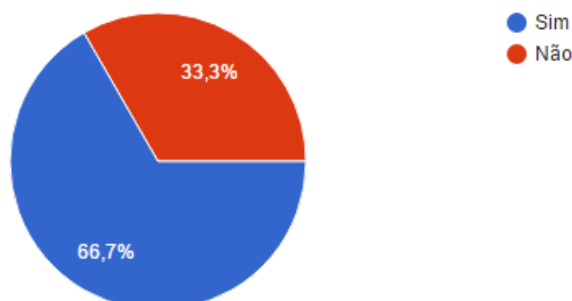
FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Este dado vem fortalecer o entendimento de que o processo de expansão vivenciado na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, a partir da sanção da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, proporcionou o ingresso de novos servidores nos quadros efetivos de toda a Rede Federal no Brasil e no IFPB, através dos concursos públicos realizados para provimento de novos cargos a partir de 2009, com nomeações realizadas a partir de 2010. Cabe registrar que não impactou apenas no quantitativo de vagas para os cargos já existentes, mas, em decorrência da criação e oferta de novos cursos (anteriormente inexistentes), surgiu também a abertura de vagas em novos cargos, para atender a demanda dos cursos criados nos campi expandidos. É importante confrontar os gráficos (faixa etária e tempo de serviço dos participantes da pesquisa), pois, ambos trazem à luz a reflexão acerca desse novo servidor público, jovem e principiante na instituição, capazes de atuarem como verdadeiros agentes propulsores de novas ideias e transformações no atual mundo globalizado do trabalho, em um cenário de expansão.

Perguntamos sobre a satisfação em desempenhar as funções de gestor de licitação, e o resultado se apresenta conforme gráfico a seguir:

Gráfico 7: Demonstrativo de satisfação com a atividade que desempenha.

Você está satisfeito(a) com a atividade que desempenha como gestor(a) de licitação no IFPB?



FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Dos quinze participantes da pesquisa, dez deles (66,7%) afirmaram que estão satisfeitos com as atividades desempenhadas. Enquanto cinco gestores (33,3%), declararam estarem insatisfeitos. A partir das as respostas dos gestores, foi possível classifica-las em subcategorias temáticas, conforme o quadro a seguir:

Quadro 12: O porquê dos respondentes estarem ou não satisfeitos com a atividade que desempenham

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Percepção sobre a Gestão	- Necessidade de pessoal qualificado. - Recursos financeiros insuficientes. - Falta remuneração financeira que compense os desafios da área.
Licitação	- Identificação com a área. - Espírito profissional e cidadão. - Contribuição à missão institucional. - Aprendizagem - Trabalho em equipe

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Como pode ser observado, para a maioria dos respondentes, a realização profissional de atuar como gestor de licitações está ligado ao prazer de pertencer ao setor de licitações, destacando a sua importância para o cumprimento da missão institucional. Enquanto que para alguns gestores de licitação, a insatisfação está atribuída ao fato de não gostar de trabalhar com licitações, a falta de identificação com esse tipo de trabalho. Ainda para os que demonstraram insatisfação, registrou-se que há descontentamento por causa da falta de recursos humanos suficiente para colaborar na execução das atividades; somente um gestor indicou que o problema está relacionado ao aspecto da remuneração não ser compatível aos desafios

que a licitação apresenta. Diante do apresentado, é relevante que a organização possa conhecer a satisfação dos seus servidores, a fim de que a gestão de pessoas possa alocar seus servidores de acordo com o perfil para o trabalho a ser realizado.

A grande maioria indicou estar satisfeita em ocupar o cargo de gestor de licitação, isso reflete na maneira como os colaboradores estão organizados, estimulados e capacitados para o exercício da função na instituição, possivelmente esses gestores, a partir de formação continuada, obtiveram as competências necessárias para atuar com mais conhecimento e segurança no ambiente das licitações. O registro na fala do Gestor 13: “Por um conjunto de fatores, tais como: os **companheiros** de trabalho que **me auxiliam** na realização dos certames; pela **disponibilização** de cursos de **Capacitação** por parte da Administração, tendo em vista ser uma função eminentemente técnica; bem como por toda **estrutura a mim oferecida**”, demonstra a satisfação com o grupo de trabalho, o que motiva para melhores índices de produtividade e um clima organizacional favorável as melhores práticas. Os resultados sobre a satisfação com as formações continuadas traduzem que a instituição está agindo na tentativa de promover o desenvolvimento dos seus servidores, os sujeitos apontam também satisfação em relação a estrutura física para exercer as atribuições do cargo. Afinal, manter pessoas num ambiente organizacional e físico inadequado pode ocasionar ineficiência, baixa qualidade e atrasos na prestação do serviço.

É de fundamental importância que os trabalhadores de uma organização estejam empenhados, motivados e que se sintam parte do órgão, alinhados com os objetivos organizacionais, e para o alcance disso, estes deverão estar satisfeitos com o trabalho, assim irão realizar melhor suas atividades. É salutar que a organização possa valorizar os seus recursos humanos devidamente, afinal o sucesso das organizações não reside somente nos recursos materiais e dos equipamentos de tecnologia que ela possui, mas principalmente está relacionado a satisfação em relação ao cargo que desempenham, e assim contribuir para os resultados que a empresa deseja, quando estes se sentem motivados e preparados para cumprir o dever profissional que cada um possui.

5.2 A POLÍTICA DE QUALIFICAÇÃO PARA OS GESTORES DE LICITAÇÃO DO IFPB

O Governo Federal com o intuito de aperfeiçoar o seu quadro de servidores, instituiu uma série de dispositivos legais normatizando o desenvolvimento profissional. Dessa forma, introduziu, o Decreto nº 5.707/2006 que versa sobre a implantação de políticas e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal, medidas que contrinuíram para

consolidar a visão sobre a relevância do desenvolvimento profissional como um componente da qualidade na prestação do serviço público. Tal decreto foi denominado de Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), implementado no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A PNDP é voltada para atender às seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições tendo como referência o Plano Plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (Art. 1º do Decreto nº 5.707/2006).

Esses objetivos têm sido perseguidos pelo IFPB quando a instituição cria em sua estrutura administrativa diretoria, departamento e coordenações que visam desenvolver os servidores, proporcionar capacitações, estabelece sua política e planos de qualificação, com vistas a atender o exposto no decreto acima. Além das finalidades citadas, a Política apresenta um elenco de 13 diretrizes, dentre as quais se destacam:

- I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- [...] IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- [...] VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades. (Art. 3º do Decreto nº 5.707/2006).

Essas diretrizes reforçam um novo olhar para o desenvolvimento de pessoas e sinalizam que o Governo Federal está preocupado com seu quadro de servidores, buscando oferecer-lhes melhores condições de trabalho, através da promoção de aprendizado e conhecimento. Os benefícios advindos da PNDP podem ser facilmente identificados quando promovem:

- A sistematização do Plano de Desenvolvimento dos Servidores a partir das reais necessidades, capazes de agregar valor à organização e ao indivíduo, com foco em resultados;
- A qualificação gerencial para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- A formação de banco de talentos;
- Maior publicidade ao processo de capacitação;
- Constroem modelos informais de capacitação e desenvolvimento de baixo custo (treinamento no trabalho, pesquisas, tutorias/*coaching*); e

Estimulam o servidor a tornar-se responsável pelo seu desenvolvimento. (PANTOJA, 2015, p. 50)

A PNNDP reforça também a valorização das competências internas nas iniciativas de capacitação, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal da instituição, o que tem sido uma prática exercida no IFPB, recentemente a DGEP lançou o edital nº17/2016 de 25 de abril de 2016, que objetivou selecionar instrutores internos, docentes ou técnicos-administrativos, para atuarem nas ações capacitação do biênio 2016/2017. Nesse contexto, investir em programas de formação de instrutores internos pode se apresentar com uma alternativa para facilitar a execução da sistemática de capacitação na instituição, valorizando e oportunizando a participação do seu quadro interno e, possivelmente, um melhor aproveitamento dos recursos destinados aos planos de capacitação.

Quando o IFPB busca oferecer aos seus servidores a oportunidade de qualificarem-se por meio de formações continuadas, isto reflete segundo Silva e Pontes (2013) como uma ferramenta que auxiliará o servidor na atuação de campos específicos, complementando seus conhecimentos, especializando-o na área de interesse; favorecendo o desenvolvimento da ciência, do conhecimento e a implementação de novas ideias em prol do bem comum. Nessa mesma linha Bezerra et al (2012) indica que formação continuada é uma ferramenta essencial com a finalidade de melhorar o desempenho profissional que, se conduzida como um processo permanente, possibilita o desenvolvimento de competência profissional, visando à aquisição de conhecimentos, de habilidades e de atitudes transformando a realidade com melhores resultados.

Em seu parágrafo único do artigo 9º, o PNNDP regulamenta os prazos de afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

- I - até vinte e quatro meses, para mestrado;
- II - até quarenta e oito meses, para doutorado;
- III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e
- IV - até seis meses, para estágio.

Embora exista os prazos acima listados, ainda, há dificuldades que impossibilitam o afastamento ora descrito. Este pesquisador enquanto gestor do IFPB, não pode gozar dessa prerrogativa de afastar-se por vinte e quatro meses para dedicar-se exclusivamente ao programa de pós-graduação. Enquanto a instituição preconiza em seus artigos o direito, por

outro lado, em algumas situações, o gestor abdica desse direito para não ter que distanciar-se do cargo de gestão, para não ter que ser substituído.

Há uma diferença a ser destacada para o servidor classificado como docente e para aquele classificado como técnico administrativo, a saber: a atividade docente prevê a possibilidade de ao ser afastado o titular, que seja contratado um professor substituto para aquele que se encontra afastado legalmente. Já o técnico administrativo não é previsto em lei a contratação de seu substituto, tornando-se assim uma dificuldade encontrada.

Ao realizar uma pesquisa documental no portal do IFPB, encontramos o edital 01/2016 da Diretoria Geral do campus Itaporanga e o edital 06/2016 da Diretoria Geral do campus Patos que selecionam docentes e/ou técnicos-administrativos, de acordo com as vagas existentes, para se afastarem integralmente de suas atividades para realizarem cursos de pós-graduação *stricto sensu*, com base nos critérios definidos na Resolução N° 96, de 09 de maio de 2014. Em relação a atividades para realização de estágio, não encontramos edital que contemplasse essa modalidade de afastamento até o ano de 2016.

Por fim, em seu artigo 10° fica regulamentado a licença para capacitação, que permite ao servidor, após cada quinquênio de efetivo exercício, solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação. Com possibilidade de flexionar em até 3 parcelas esse período, e o órgão custear as inscrições para capacitação do servidor, e uma outra possibilidade desta licença possa ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição. Ainda assim, nessa modalidade de afastamento, esse pesquisador, enquanto gestor do IFPB, também não pode usufruir desse benefício em favor da conclusão de sua pesquisa.

Destacamos que não foi possível realizar através de buscas no portal do IFPB, um relatório de acompanhamento dos servidores que se encontram afastados integralmente das atividades, conforme art. 9° da PNDP ou licenciado para a capacitação, de acordo ao disposto no art. 10° da PNDP. O órgão não disponibiliza de maneira acessível essas informações, que são importantes para o acompanhamento das vagas, e dar conhecimento a que tipo de qualificação os servidores tem praticado. Possibilitando um acompanhamento por meio de sistema informatizado de informação, indicando aqueles que se encontrem afastados, apontando a previsão de encerramento dos seus afastamentos, e ainda contribuir para uma transparência mais efetiva dentro da instituição. O que não irá permitir levantar dúvidas e questionamentos ao setor de gestão de pessoas e/ou a gestão da instituição em relação a

cumprimento de prazos e abertura de vagas para novos afastamentos.

Constatamos então que o Decreto nº 5.707/06 apresenta uma proposta inovadora porque a sua base de sustentação está nos conhecimentos demandados pela instituição, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho, no envolvimento e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento. Podemos destacar que a internalização da PNDP, mesmo em graus diferenciados no conjunto de órgãos da administração pública, certamente viabilizará a compreensão dos fundamentos para as ações de qualificação do corpo funcional que são requeridas em função da prestação de serviços públicos mais eficientes e efetivos para o cidadão. Com o IFPB não poderia ser diferente, a possibilidade de encontrar na formação continuada “a componente essencial no desenvolvimento de pessoal, que como capital humano intelectual, deve ser objeto de análises permanentes de suas necessidades com vistas a mudanças e melhorias nos processos de trabalho para que a assistência” ao público-alvo alcance níveis satisfatórios de qualidade. (BEZERRA ET AL, 2012, p. 02)

Segundo o inciso I, do Art. 2º do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) no âmbito da Administração Pública Federal, entendemos que capacitação diz respeito a um processo permanente e deliberado de aprendizagem com o objetivo de contribuir para a promoção de competências organizacionais por meio do desenvolvimento das competências individuais. Nesse sentido, a PNDP reconhece a importância da formação continuada de servidores na Administração Pública Federal determinando diretrizes para sua implementação no alcance dos objetivos institucionais, entre outros, de melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos, o desenvolvimento permanente dos servidores públicos, a racionalização e efetividade nos gastos com capacitação, em que eventos de capacitação são:

Cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2006, p.1).

Assim sendo, a Resolução Interna nº 96, de 09 de maio de 2014 regulamentou no âmbito do IFPB, a Política de Capacitação/Qualificação dos servidores Docentes e Técnico-Administrativos, bem como as condições de afastamento para este fim, traz a previsão da realização de mapeamento circunstanciado junto as Coordenações da Instituição com o objetivo de definir áreas prioritárias de capacitação. Contudo, através de uma atenta leitura da Resolução constatamos que é tratado no corpo do texto, prioritariamente, das possibilidades de afastamento de servidores para participação em programas de pós-graduação.

Em seu artigo 3º é previsto os níveis de capacitação que serão contemplados no plano de capacitação:

- I. Curso de Pós-Graduação stricto sensu: mestrado, doutorado e pós-doutorado;
- II. Curso de Pós-Graduação lato sensu: especialização;
- III. Atividades de curta duração: cursos de aperfeiçoamento, atualização, congressos, seminários, conclaves, simpósios, encontros e similares;
- IV. Licença para Capacitação, prevista no art. 87 da Lei 8.112/90 e no art. 30 da Lei 12.772/12, para os servidores públicos federais. (Resolução CS-IFPB nº96/2014).

Estão contempladas pela Política de Capacitação do IFPB, as atividades relacionadas ora listadas. E que são correlatas as atividades de formação continuada que conceitualmente adotamos para o presente estudo. O afastamento total das atividades exercidas pelo servidor tem sido percebido frequentemente autorizada nos afastamentos previstos em I e IV, nos demais casos ocorre a liberação parcial das atividades do servidor se a capacitação ocorrer no mesmo horário de trabalho.

A resolução 96/2014 traz em seu escopo a regulação dos afastamentos previstos nos itens I e II, instituindo o percentual de até 20% do total de docentes ou técnico-administrativos com lotação fixada na respectiva Coordenação. O art. 5º apresenta os tramites de instrução para formalizar o pedido do referido afastamento. São eles:

- I. Solicitação de afastamento encaminhada ao Reitor ou Dirigente Geral da Unidade de Lotação, de acordo com o local de sua lotação, com o prazo mínimo de 60 (sessenta) dias de antecedência;
- II. Comprovação de inscrição em processo de seleção, [...];
- III. Discriminação da linha de pesquisa;
- IV. Apresentação do anteprojeto de pesquisa que será desenvolvida na Pós-graduação, para fins de avaliação do CEPE
- V. Ficha de cadastro modelo MEC, para os candidatos a cursos no exterior;
- VI. Termo de Compromisso ou Responsabilidade do docente ou técnico-administrativo, do atendimento às seguintes obrigações: a) prestar serviços ao IFPB, logo após o período de conclusão do curso ou estudos. b) não solicitar licença para o trato de assuntos particulares, redistribuição, aposentadoria, remoção, exoneração ou vacância do cargo efetivo, antes de decorrido o prazo previsto na alínea anterior.
- VII. Termo de Conhecimento expresso por parte do docente ou técnico-administrativo, das normas estabelecidas nesta Resolução, especialmente das implicações a que se referem os parágrafos 2º e 3º deste artigo;
- VIII. Demonstração, pela respectiva Coordenação, de como será procedida a substituição durante o período máximo de afastamento previsto na legislação pertinente;
- IX. Parecer de aprovação e concordância para o afastamento, subscrito pela respectiva Coordenação. (Resolução CS-IFPB nº96/2014).

As etapas acima são os passos a serem adotados com vistas a ser apreciado o pedido de afastamento para fins de formação continuada do servidor docente ou técnico-administrativo. Ficando condicionada a apreciação do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão o parecer final, caso seja deferido, será encaminhado ao Reitor homologar e

encaminhar para fins de emissão de portaria. Essa resolução ainda contempla a possibilidade de afastamento parcial em até 50% da carga horária média dos docentes lotados, para aqueles que não se encontrem em afastamento das atividades desenvolvidas, e no caso dos técnico-administrativos poderá a carga horária ser ajustada em horário diverso ao da jornada, observada a legislação em vigor que rege a matéria. Ainda que o servidor, seja ele docente ou técnico-administrativo, fica configurado a possibilidade de afastamento parcial perante a política instituída no âmbito do IFPB, onde cada caso deve ser encaminhado para apreciação do Reitor ou Diretor Geral da unidade. Ainda que exista em seus regulamentos, esse afastamento total tem encontrado dificuldades para aqueles que são técnicos administrativos; para aqueles que são docentes existe a possibilidade de contratação de substitutos o que ajuda bastante o gestor a deliberar pelo deferimento do pedido de afastamento do servidor. Se um técnico administrativo for pertencente a um setor que há carencia de outros colegas para compartilhar as atividades, muito provavelmente ele não irá conseguir sua liberação total das atividades que desempenha conforme aponta o regulamento.

Recomenda-se que o plano de capacitação/qualificação, execute um mapeamento circunstanciado, junto às respectivas Coordenações, visando definir áreas prioritárias de capacitação e coleta de informações acerca do perfil funcional dos docentes e técnico-administrativos lotados nessas Coordenações. Institui também os critérios a serem estabelecidos na apreciação e julgamento das solicitações de liberação de que tratam os incisos I e II do art. 3º da política de capacitação do IFPB – resolução 96/2014.

A política de capacitação prever em seu art. 10º a possibilidade de capacitações de curta duração, estabelece a seguinte regra:

Caso da capacitação de curta duração ensejar a participação do docente ou técnico-administrativo em congressos, simpósios, encontros, conclaves, seminários ou eventos equivalentes, o servidor deverá repassar e retransmitir, num prazo máximo de 30 (trinta) dias, aos demais servidores lotados em sua Coordenação, após o encerramento da capacitação, as técnicas e os conhecimentos adquiridos, constituindo-se potencialmente em agentes multiplicadores. (Resolução CS-IFPB nº96/2014)

Embora a referida resolução traga em seu corpo essa regra, podemos destacar na fala dos respondentes o seguinte:

Quadro 13: Justificativa dos sujeitos sobre a forma como compartilham a formação continuada.

Gestor	Resposta
Gestor 1	Reunião com todos os integrantes.
Gestor 3	Através da prática no dia a dia .
Gestor 4	Através de conversas .
Gestor 9	Busca-se repassar aos colegas de trabalhos os fatos novos adquiridos nos treinamentos.
Gestor 10	Informalmente , por meio da demonstração da prática das atividades.
Gestor 12	Através de debates .
Gestor 14	A troca de conhecimento se dá através do compartilhamento no dia a dia das informações obtidas.

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Percebemos, através da resposta de alguns gestores de licitação sobre como compartilham com os demais servidores o que aprendem nas capacitações, que não existe de maneira formal essa “prestação de contas” no compartilhamento dos saberes quando eles retornam. A troca de saberes ocorre de maneira não formal, seja por diálogos, conversas, esclarecimentos de dúvidas estabelecidos no decorrer das atividades e também por meio de reuniões com a equipe; os gestores são disponíveis a auxiliar o outro colega através dos conhecimentos que aprendeu, demonstraram a preocupação em compartilhar as novas técnicas ou descobertas.

Com relação aos prazos para afastamentos, a política de capacitação assegura a duração dos afastamentos, sem prejuízo do vencimento e no que couber, das vantagens inerentes ao cargo efetivo, conforme legislação vigente, conforme os seguintes prazos:

Quadro 14: Período de afastamento para formação continuada.

Formação Continuada	Período de afastamento
Pós-doutorado	9 meses, prorrogáveis por mais 3 meses
Doutorado	36 meses, prorrogáveis por mais 12 meses
Mestrado	18 meses, prorrogáveis por mais 6 meses
Especialização	9 meses, prorrogáveis, por mais 3 meses

FONTE: Baseado no art. 13 da Resolução CS-IFPB 96/2014

O servidor poderá desenvolver sua atividade de formação continuada conforme a modalidade escolhida, e ao obter o afastamento de suas atividades laborais, poderá dedicar-se integralmente a referida formação, proporcionando melhor desempenho e qualidade de vida.

Quando for necessário a prorrogação do prazo, deve-se encaminhar com antecedência de 90 dias o pedido de prorrogação da liberação, conforme art. 15 da resolução CS-IFPB 96/2014.

Por fim, no art. 18 da referida resolução, os servidores são obrigados a encaminhar um formulário-padrão, elaborado pelo CEPE, que se refere a cada semestre ou trimestre letivo, no prazo de até 30 dias após o encerramento do período referido; e encaminhar relatório final do curso até 30 dias contados do término do afastamento, acompanhado de cópia do diploma, ou certidão, obtido junto ao curso e de exemplar da tese dissertação ou monografia, conforme a natureza do afastamento. Nesse quesito, seria interessante que o órgão tornasse público esses relatórios parciais e os diplomas de conclusão, com a finalidade de permitir um acompanhamento das atividades desenvolvidas e dos possíveis surgimento de vagas quando do encerramento das atividades daqueles que se afastaram.

5.3 O PROGRAMA E O PLANO DE QUALIFICAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Em conformidade com à PNDP, o IFPB passou a implementar a sua política de capacitação através da resolução nº96/2014, que estabeleceu diretrizes para fundamentar um plano de capacitação destinado aos servidores docentes e técnico-administrativos. O documento que se encontra em vigor, é a resolução nº145/2015, que visa atender as demandas de capacitação e qualificação dos servidores do IFPB, a fim de promover uma melhoria contínua na prestação dos serviços, além de desenvolver os seus servidores, pessoal e profissionalmente.

O documento está estruturado em capítulos, sendo o primeiro capítulo a INTRODUÇÃO, que teve por objetivo apresentar a finalidade do documento, assim como reconhecer a construção coletiva do documento ora proposta, que visa promover a qualificação e satisfetos no desempenho de suas atividades;

O Capítulo 2, intitulado OBJETIVOS, estabelece como objetivo geral:

Desenvolver as competências individuais dos servidores através das ações de capacitação, a fim de promover crescimento pessoal, com reflexões na melhoria da prestação do serviço e consequentemente o desenvolvimento institucional. (Resolução CS-IFPB nº145/2015).

Esse documento apresenta uma proposta de promover o desenvolvimento dos servidores com vistas a desenvolver melhores serviços e proporcionar o crescimento do órgão, isso através de ações de formação continuada. E quanto aos objetivos específicos, são:

Estimular os servidores, através da divulgação das ações de capacitação, a valorizar o seu próprio desenvolvimento, reconhecendo a importância para si e para a instituição;

Promover ações de capacitação capazes de preencher as lacunas existentes no perfil dos servidores, orientando-os no desenvolvimento de atividades específicas e melhorando o seu desempenho no exercício do cargo ou função;

Auxiliar os servidores no desenvolvimento das competências individuais necessárias ao bom desempenho das suas atividades e ampliar as habilidades pessoais indispensáveis no exercício de qualquer atividade.

Incentivar o servidor em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências individuais, observando as atividades desenvolvidas e o ambiente organizacional do servidor;

Promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de gestão;

Propiciar a progressão funcional do servidor com certificação de participação expedida para toda ação de capacitação.

Contrariamente ao pensamento estabelecido no objetivo específico que trata as capacitações que preencham as lacunas existentes nos servidores, temos que compreender as ações de capacitação como um processo contínuo de desenvolvimento que:

[...] não é, portanto, algo eventual, nem apenas um instrumento destinado a suprir deficiências de uma formação inicial mal feita ou de baixa qualidade, mas, ao contrário, deve ser sempre parte integrante do exercício (LARANJEIRA, 1999, p. 19).

Esperamos que o próximo plano de capacitação possa expressar segundo a perspectiva ora descrita. Por vezes, ainda é possível identificar algumas solicitações de capacitação que não possuem correlação com a atividade do servidor, e pedidos dessa natureza são, geralmente, indeferidos.

O Capítulo 3, que tem por título FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL, nele é descrito o aporte legal que se baseia esse plano, através do Decreto nº5.825/2006 em seu art. 3º e a Lei nº 11.091/2005 em seu art. 5º. Que são um conjunto de conceitos adotados para fins de compreensão dos termos utilizados no plano de capacitação. Para o capítulo 4, temos a apresentação do público-alvo: todos os servidores técnicos-administrativos do IFPB.

Para o Capítulo 5, intitulado METAS E RESULTADOS ESPERADOS, traz a perspectiva de eficiência que se espera atingir com o cumprimento do plano de capacitação na organização, onde se declara atingir um percentual mínimo de 80% do quadro funcional do IFPB.

No Capítulo 6, denominado PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS, estabeleceu que ao término de cada ação planejada e executada de capacitação, pelo IFPB, os servidores responderão avaliações de reação e de aprendizagem

que gerarão índices que servirão para adequação e melhoria na realização de novas ações. As ações que ocorrerem através de outras instituições, o servidor participante preencherá a avaliação de reação relativa ao evento, fornecendo subsídios que auxiliem na seleção de instituições para a promoção de novos eventos. Seria interessante que a instituição ampliasse os resultados obtidos nesses acompanhamentos, com a finalidade de expandir os índices alcançados e ampliar a discussão sobre a maneira como tem sido feita e quais efeitos ela proporciona no serviço que é prestado dentro da instituição.

O capítulo 7, corresponde a AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO, trata da forma que serão avaliadas as ações de capacitação. Definida em dois momentos: no primeiro deles, será aferida a satisfação do aluno com a execução da ação de capacitação (desempenho do facilitador, a coordenação de desenvolvimento de pessoas, o atendimento administrativo e as instalações físicas utilizadas), a ser aplicado um formulário próprio ao término de cada ação. O segundo momento, visa verificar o ganho de aprendizagem do aluno, durante o momento de sala de aula pelo Facilitador da ação, que irá utilizar do meio avaliativo que melhor se adequar ao conteúdo ministrado.

Para o Capítulo 8, intitulado CLASSIFICAÇÃO DOS CURSOS E EVENTOS, a DGEPI informa que foi antecipadamente realizado junto aos servidores um levantamento prévio as ações de capacitações a serem realizadas pelo IFPB. E adotou-se a linha inter-relação, diante das necessidades mapeadas junto aos servidores, que serão ações de ampla abrangência, que contempla um número maior de servidores e diversos ambientes organizacionais da instituição. Em momento oportuno, ou em planos vindouros, poderá ser contemplada a formação específica, ou seja, cursos voltados para cada ambiente organizacional, com vistas a contribuir para o melhor desempenho de tarefas direcionadas. Ainda foi bastante apontado pelos gestores de licitação a necessidade de ampliar a oferta de cursos voltados ao setor de compras e contratações. Percebemos que o IFPB em seu último edital que visa a contratação de instrutores, contemplou a área de licitação, demonstrando um avanço perante os anseios dos gestores que participaram desta pesquisa.

O Capítulo 9, denominado VIGÊNCIA DO PLANO DE CAPACITAÇÃO, estabelece que o plano contempla as ações que ocorreriam no período um ano, entre os meses de janeiro a novembro de 2015. Não foi possível localizar através de pesquisa documental no IFPB, a existência de planos para o ano de 2016 ou superior. Isso possibilita um esfriamento na política interna de desenvolvimento de pessoal, ao não atualizar seus quadros de capacitação ou ausência de pessoal suficiente para elaboração de documentos anualmente.

Já o Capítulo 10, cujo título é MODALIDADES DE CAPACITAÇÃO, esclarece que poderiam ser realizadas ações nas modalidades presencial, a distância ou semipresencial. O IFPB tem adotado fortemente a capacitação do modo presencial, e ocasionalmente no modelo a distância.

No Capítulo 11, que tem por título DAS AÇÕES PROMOVIDAS PELO IFPB, aponta os critérios de participação nas ações de capacitação, suas formas de divulgação, estabelecendo os locais de realização dos eventos e cursos, o período destinado a inscrição e matrículas, a flexibilização do horário de trabalho, o estabelecimento da certificação em todas as ações de capacitação e os critérios estabelecidos para sua obtenção.

Ao Capítulo 12, coube tratar sobre LINHAS DE DESENVOLVIMENTO E AÇÕES DE CAPACITAÇÃO, que corresponde as linhas de desenvolvimento que estão previstas pelo Decreto nº5.825/2006, a saber:

- I – Iniciação no serviço público;
- II – Educação formal;
- III – Formação Geral e Inter-relação;
- IV – Gestão; (Resolução CS-IFPB nº145/2015)

Ficou estabelecido que as ações se concentrariam nas linhas III e IV, por possibilitar atender um número maior de servidores. A divulgação do edital que objetivou selecionar instrutores internos, trouxe em seu anexo as seguintes áreas de capacitação:

Quadro 15: Áreas de capacitação contempladas pelo edital 17/2016 para seleção de instrutores internos.

ÁREAS DE CAPACITAÇÃO
Atendimento ao Cidadão
Ética no Serviço Público
Processo administrativo
Redação Jornalística
Redação Oficial
Organização e Métodos
Elaboração de Projetos
Gestão de Pessoas com Foco em Elaboração de Folha de Pagamento
Gestão por Competência
Gestão Documental na Administração Pública
Gestão Estratégica com Foco em Inteligência Emocional
Relações de trabalho, com Foco em Psicologia e Saúde Mental
Orçamento Público
Licitação

FONTE: Anexo do Edital 17/2016 DGEP.

As capacitações listadas são para atender os eixos estabelecidos III e IV no plano de capacitação do IFPB para o biênio 2016/2017. Destaque para a área de “Licitação”, que será uma área a ser contemplada nas próximas capacitações.

Por fim, o Capítulo 13, aborda sobre AÇÕES EXTERNAS, tratando sobre as ações de capacitação que forem oferecidas por outras instituições de ensino, que seja de interesse do servidor e contribua para o desenvolvimento de suas competências individuais, as quais serão incentivadas e poderão ser financiadas pelo IFPB, desde que fique comprovada a relevância da capacitação para o desenvolvimento das atividades do servidor e exista a disponibilidade financeira que contemple a despesa. Aqueles servidores que necessitam se submeter ao processo em ações de capacitação externa, é necessário solicitar via processo administrativo a possibilidade de liberação e custeio com diárias, passagens e pagamento de inscrição da formação continuada pretendida. Esse tipo de processo é bastante comum tipo de solicitação, uma vez que o IFPB por ser uma instituição que atua em diversas áreas do conhecimento, e sabendo da amplitude de possibilidades de formação e eixos temáticos, é muito recorrente a necessidade de enviar servidores a se qualificarem em instituições pública ou privadas para formações mais específicas.

Esse é o plano de capacitação que há regulamentado e mais atual para o IFPB. Fizemos uma busca junto a Diretoria de Gestão de Pessoas no primeiro semestre de 2016, e na ocasião, o plano de capacitação com vigência para o ano de 2016 ainda não estava construído e nem publicado por resolução do Conselho Superior do IFPB.

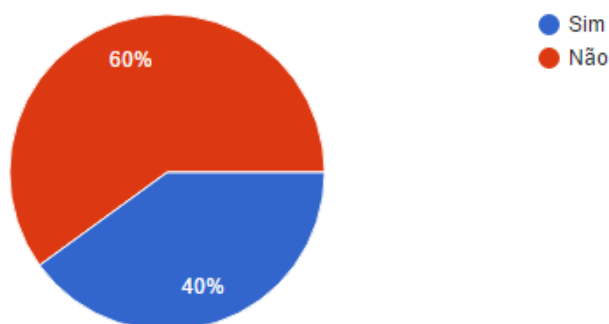
5.4 DIMENSIONANDO O ESTILO DE GESTÃO PERCEBIDO PELOS GESTORES DE LICITAÇÃO

Para contemplar esse objetivo específico, foi desenvolvida a seção 2 do questionário. No primeiro quesito foi indagado se o servidor, ao ser direcionado para atuar no setor de licitações, recebeu a formação específica para desempenhar suas atividades. Temos o índice registrado, a seguir:

Gráfico 8: Formação específica para o desempenho das atividades licitatórias.

Ao ser direcionado para o setor de licitações, você recebeu alguma formação específica para desempenhar sua atividades?

(15 respostas)



FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Para 40% dos respondentes, a instituição planejou a forma de inserção do servidor no setor de licitações fornecendo-lhe as orientações e formação específica para atuar. Aqueles que responderam “Não”, alguns deles informaram que na época que ingressaram não havia a política de formação continuada, o que denota que a instituição evoluiu e mudou suas atitudes. Atualmente, há uma política de capacitação instituída, que busca desenvolver as pessoas e conseqüentemente alcançar o desenvolvimento institucional. As falas registradas pelos Gestores 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 12 e 15 corroboram pelo não oferecimento de orientações e qualificação antecipadamente ao assumir o setor de licitações, conforme quadro a seguir:

Quadro 16: Justificativa sobre a oferta ou não de formação específica para o desempenho das atividades licitatórias.

Gestores	Respostas
Gestor 1	Na época isso não era exigido. Com o surgimento da modalidade de pregão, recebi capacitação.
Gestor 2	Não houve oportunidade de curso quando da inserção na licitação.
Gestor 3	O IFPB está em greve, tive orientação apenas do meu Diretor na época.
Gestor 4	Só posteriormente que participei de capacitação.
Gestor 5	Fui colocado na função porque o antigo pregoeiro não queria mais estar à frente.
Gestor 6	A formação inicial, para as atividades, se deu através do conhecimento repassado pelos demais servidores atuantes do setor. A formação mais aprofundada, digamos formal, se desenvolveu posteriormente ao longo do exercício das atividades, através de cursos de capacitação externa à instituição.
Gestor 7	Inicialmente, o DAP, me concedeu 20 dias para me familiarizar com a legislação. Mas, assim que surgiu as oportunidades de fazer cursos de capacitação.
Gestor 8	Capacitações prévias
Gestor 9	Formação continuada na prática pelo Gestor da área.
Gestor 10	Participamos de capacitações.
Gestor 11	Sim, além do treinamento recebido pelo Coordenador do setor de Compras, Licitações e Contratos, participei de cursos de capacitação, tanto online quanto presencialmente.
Gestor 12	Por falta de tempo, a coordenação precisava de gestor urgente e ainda não houve tempo para se qualificar na área.
Gestor 13	Participei de cursos de capacitação.
Gestor 14	Para o desempenho da função é necessária prévia capacitação.
Gestor 15	Ao assumir o cargo de Administrador fui designado imediatamente para o setor de Compras, contratos e licitação sem nenhuma capacitação.

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

A partir de fragmentos das falas de alguns gestores, percebemos que a instituição em alguns momentos não planejou adequadamente a distribuição de sua força de trabalho, uma vez que a falta de tempo ou a urgência para ocupar determinada função, subtrai a oportunidade de oferecer uma formação específica ao servidor. Esta compreensão pode ser observada nos seguintes registros:

Ao assumir o cargo de Administrador **fui designado imediatamente** para o setor de Compras, contratos e licitação **sem nenhuma capacitação**. [Gestor 15];
Por falta de tempo, a coordenação precisava de gestor **urgente** e ainda **não houve tempo para se qualificar** na área. [Gestor 12]. [grifo nosso]

Os gestores demonstram que há deficiência na forma como a instituição estabelece a ocupação dos postos de trabalho, ou seja, enviar um servidor sem nenhuma orientação ao posto de trabalho. Um servidor designado para atuar num ambiente sem a devida qualificação, possivelmente, irá gerar resultados insuficientes ou cometer falhar/erros, conseqüentemente,

provocando atrasos no serviço, retrabalho e prejuízo à organização. Isso já não é mais compatível com a gestão pública atualmente. Segundo Amaral (2006), a moderna gestão de pessoas cita que a intensiva qualificação das equipes de trabalho se firma como um tripé, e não é mais compatível a gestão amadora em funções estratégicas da instituição, como um setor de licitações. É preciso promover a moderna gestão de pessoas por competências com a combinação de três dimensões: a do conhecimento, a da habilidade e a da atitude.

Para Schikmann (2010) compreende ser mais completa a competência quando abrange os conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que um indivíduo tem ou adquire, e entrega à organização ao realizar as atividades sob sua responsabilidade para a consecução dos objetivos. Contribuindo para o crescimento da organização, dos colegas e da sua própria carreira.

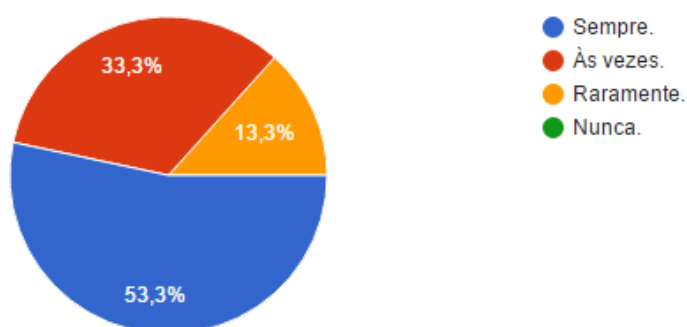
Portanto, quando o gestor é inserido num processo de qualificação, ele poderá desempenhar suas funções com mais segurança, mais qualidade e eficiência. Desse conceito, é dedutível que a gestão por competências consiste numa ferramenta destinada a identificar os perfis profissionais e compatibilizá-los às necessidades da organização para o alcance dos seus objetivos.

A questão seguinte aborda, a partir da experiência do gestor, qual a frequência que o IFPB promove ou financia a formação continuada. Apresentamos o gráfico a seguir:

Gráfico 9: Possibilidade do IFPB financiar o processo de formação continuada.

A partir de sua experiência, com que frequência o IFPB promove ou financia formação continuada, por exemplo, com o pagamento de diárias e passagens?

(15 respostas)



FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Para 53,3% dos respondentes, a instituição sempre oferece ou custeia as despesas referente à sua formação continuada. Isso representa um índice razoável, diante da limitação de gasto público e momentos de crise vivenciados pelas organizações públicas, quando o

Governo Federal divulgou no ano de 2016 cortes nos orçamentos de todos os seus ministérios. Mesmo diante do cenário de crise, a instituição continuou a investir na qualificação dos seus servidores. Conforme informações concedidas pelo Ministério do Planejamento, o decreto com atualização da Programação Orçamentária e Financeira [com a distribuição dos cortes entre os ministérios] seria publicado no Diário Oficial da União até o dia 30 de março de 2016. Em 2015 os cortes levaram o MEC, entre outras medidas, a contingenciar em 10% a verba de custeio e em 50% o orçamento dedicado aos investimentos das instituições federais de ensino superior. Diante de desafios que afetam diretamente a questão financeira da instituição, é uma tarefa difícil continuar ampliando as capacitações dos servidores, num quadro de cortes de despesas.

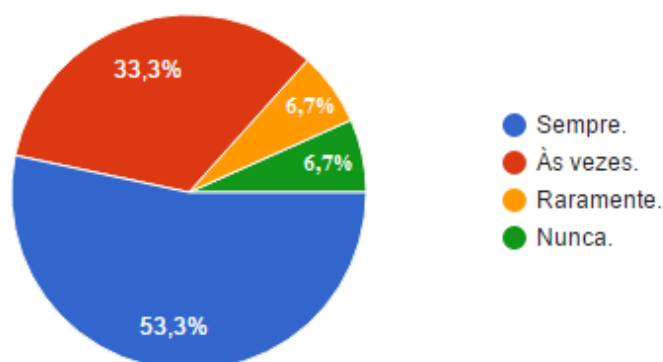
Conforme Gomes e Oliveira (2010), o modelo de administração pública gerencial surgiu na segunda metade do Século XX, como modo de enfrentar a crise fiscal e como estratégia para reduzir o custo da máquina estatal e para tornar mais eficiente a administração dos serviços que cabiam ao Estado. Uma das estratégias é a promoção da capacitação dos servidores como forma de otimizar a prestação dos serviços públicos. (GOMES e OLIVEIRA, 2010).

Quando questionados sobre como a chefia imediata incentiva a participação do servidor em processos de formação continuada, foram registrados os seguintes índices:

Gráfico 10: Modo como a chefia imediata promove a formação continuada.

Com que frequência a chefia imediata incentiva sua participação em processos de formação continuada:

(15 respostas)



FONTE: Dados da pesquisa, (2016).

Para a maior parte dos gestores (53,3%), a sua chefia imediata facilita a participação do servidor quando surge a possibilidade de qualificação, dentro das competências que cabem

ao chefe. Apenas um respondente (6,7%) afirmou nunca ter recebido nenhum tipo de incentivo, que possivelmente seja por falta de conhecimento desse chefe imediato que as organizações atingem melhores resultados quando desenvolvem seus funcionários. Esse pequeno índice representa um valor muito baixo em relação aos demais, e que se apresenta como as práticas mais comuns, ou seja, os chefes imediatos em sua maioria são favoráveis às formações continuadas.

Percebemos que o ato de sempre incentivar e às vezes incentivar, resultam em 86,6% das respostas, conforme a fala dos gestores ao avaliar a atuação dos seus respectivos chefes imediatos:

Quadro 17: Justificativa sobre a atitude do chefe imediato em relação a incentivar a formação continuada.

Gestores	Respostas
Gestor 3	Ele incentiva ao máximo minhas capacitações
Gestor 4	Ajuda bastante no que lhe cabe .
Gestor 6	A chefia imediata está sempre na busca pelo desenvolvimento da formação continuada , porém, as ações de capacitação acabam esbarrando em restrições orçamentárias [...].
Gestor 7	Um incentivador da formação continuada.
Gestor 8	Tem a consciência da necessidade .
Gestor 9	Com zelo e maestria, sempre preocupada na capacitação da equipe. [grifo nosso]

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Esses gestores afirmaram que seus chefes dão importância à participação de membros da equipe nas formações continuadas, que buscam oferecer ações de qualificação, fazendo com que os servidores se sintam valorizados e motivados, capazes de apresentar um desempenho seguro por meio de suas qualidades profissionais.

Para os demais respondentes, foi declarado que os chefes não conhecem sobre formação continuada e sua importância, e que poderiam ter uma postura diferente, posicionando-se favoravelmente. Conforme o registro das respostas dos gestores de licitação, ao ser questionado de que forma ele avalia a postura do chefe imediato em relação a formação continuada da equipe, o Gestor 2 diz: “Sem conhecimento.”; já o Gestor 5 avalia: “Poderia ser melhor”.

Os sujeitos indicam que o chefe imediato desconhece os processos de formação continuada e para aquele que não incentiva, precisam saber a importância e perceber que nos dias atuais “o recurso econômico básico não é mais o capital, nem os recursos naturais, os bens tangíveis, que são os mais valorizados na organização, mas sim o conhecimento”, que cada colaborador tem consigo e pode ser compartilhado com os demais (DRUCKER, 1997).

Com relação a gestão das ações de capacitação, de que maneira são ofertadas as formações continua seguindo critérios, foram obtidas as respostas dos gestores de licitação que passaremos a classificá-las de acordo com as subcategorias temáticas a seguir:

Quadro 18: Distribuição dos motivos explicitados pelos gestores como ocorre o planejamento das formações continuadas.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Percepção sobre a Gestão	- Ausência de Planejamento - Ausência de Critérios - Relação custo x benefício
Formação Continuada	- Eventos de relevância nacional - Cursos sob demanda do setor - Capacitações para toda equipe - Ausência de capacitação em áreas específicas - Necessidade do serviço

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Ao observar as respostas, que foram classificadas por categorias e subcategorias, há respondentes que indicam não existir um planejamento adequado à manutenção e execução das formações continuadas no âmbito do IFPB. A ausência de critérios pré-definidos que assegurem a participação mais intensa e democrática, uma vez que, alguns gestores relataram que as escolhas são em muitas vezes definidas pelo chefe superior, em observância aos valores de inscrições, diárias e a localidade do evento. Possivelmente esteja ocorrendo uma falha na divulgação dos critérios, na seleção de pessoal ou distribuição de recursos financeiros para o atendimento das solicitações dos servidores.

Para o Gestor 10, que diz: “Não vejo uma formação continuada e sim mais cursos por demanda. Praticamente os gestores buscam aperfeiçoamento, não vejo uma ação mais integrada e consistente do IFPB nesse sentido.”, percebemos uma desconformidade entre a vigência de um plano de capacitação e as ações que são efetivamente praticadas, segundo esse gestor. Por outro lado, temos o registro de alguns gestores que sinalizam a realização de capacitações continuamente, assim diz o gestor 1: “Todos os anos a maioria dos integrantes da licitação participam do congresso de Pregoeiros, Pregão Week e outros.”; na fala do Gestor 8, temos: “De acordo com as solicitações da equipe de pregão, priorizando cursos promovidos por instituições públicas, como a ESAF, ABOP, etc.”; e na fala do Gestor 14, que relatou: “Capacitação a cada semestre, no nosso caso são 2 cursos de capacitação por ano, para cada servidor.”. São esses registros que indicam a ocorrência de formações continuadas que são atendidas pelas solicitações da equipe de licitação e que ocorrem em localidades fora do IFPB, indicando que são formações de caráter mais específicas.

Ao verificar a política de capacitação e o plano de capacitação do IFPB, percebemos que há o reconhecimento das atividades relacionadas à capacitação, tanto para docentes quanto para técnico-administrativos. Inclusive há gestor que afirma que participa anualmente em eventos de capacitação, indicando assim uma capacitação contínua.

O plano de capacitação de 2015 apresenta em seu escopo as linhas de desenvolvimento e ações de capacitação, as modalidades, e outros aspectos relevantes às capacitações. Faz-se necessário que os servidores possam estar mais atentos aos planos institucionais, conforme relato do Gestor 6, temos: “Não há um planejamento acerca da oferta de formação continuada, ou **desconheço a existência de um planejamento**”. Não se pode alegar desconhecimento, já que existe um setor de gestão de pessoas para que se desmistifique qualquer dúvida, além de ações que são promovidas pela Diretoria de Gestão de Pessoas ao ofertar algumas capacitações dentro do IFPB.

É interessante que se divulgue amplamente e antecipadamente as ações que estão programadas, que se apresente um calendário trimestral das formações continuadas que irão ser oferecidas, juntamente com o período de inscrições, público-alvo, carga horária e conteúdo programático.

Uma alternativa a ser adotada seria o envio de e-mail institucional a todos servidores e a divulgação em página oficial das ações de capacitação, proporcionando mais visibilidade e credibilidade a esse tão importante processo de desenvolvimento e qualificação profissional. Já que a instituição possui o seu plano e a política de capacitação instituídos, é interessante que os servidores de licitação se aproximem mais do setor responsável pelas capacitações - DGEP - e que solicitem, externem as demandas do setor, para que a equipe de licitação possa participar ativamente e conhecer as formações continuadas que estejam sendo oferecidas.

Por outro lado, um respondente aponta que semestralmente são oferecidas duas oportunidades de formação continuada aos membros da equipe de licitações, sabendo que essa ação corresponde a um ato deliberado dentro do setor/campus, sendo uma ação que não é regulada pelo plano de capacitação, pois não há expresso quantidade mínima ou máxima de participações. Se a unidade consegue custear e disponibilizar esse tipo de planejamento nas suas capacitações, isso reflete que há interesse da instituição em oportunizar.

Isso se contrapõe ao pensamento de Cordeiro et al (2012) que diz existir nas organizações públicas uma tendência em agir somente em casos emergenciais e sem estratégias definidas, provocando pouco ou nenhum resultado, acumulado a falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional permanente.

Entretanto, a fala do Gestor 14 aponta que ocorre “Capacitação a cada semestre, no

nosso caso são 2 cursos de capacitação por ano, para cada servidor”. Nessa unidade tem sido promovido práticas que visam desenvolver a organização, suscitando ações que possam preparar as pessoas num mesmo índice de oportunidades, embora o decreto 5.707/2006, que estabelece um conjunto de novidades para o desenvolvimento dos servidores públicos, não descreva o processo de como operacionaliza-las.

No que concerne a subcategoria, relacionado a relação custo x benefício, os gestores de licitação, percebem que o principal critério na escolha da capacitação dá-se pelo quanto custará à formação continuada, seguido da localidade. Conforme as seguintes falas:

Avalia de acordo com os **valores e localidade**. [Gestor 5];
 [...] a escolha do curso é efetuada após **análise** do conteúdo programático e do **valor** (considerando, inclusive, a **localização**) dos cursos ofertados, sendo que os participantes são escolhidos de acordo com a necessidade do setor. [Gestor 11].
 [grifo nosso]

Nesse quesito, há uma percepção externada pelos dois gestores que a organização apenas se submete à análise de “números frios”, ou seja, que não consideram a escolha do curso de acordo com as necessidades reais de desenvolvimento profissional e de resultados, descaracterizando o princípio da eficiência que visa a utilização de recursos que alcancem os melhores resultados de modo racional. Se a despesa ocorre visando apenas a economicidade e não se baliza amparado em necessidade e qualidade, possivelmente os recursos financeiros poderão, nesse caso, estar sendo mal investidos.

Ao percebermos as respostas desses gestores, um deles afirma que há o planejamento voltado à organização curricular e à necessidade do cargo/função exercida. Nesse ponto, a organização está apresentando o compromisso e a capacidade de cultivar nas pessoas o hábito de aprender de acordo com os interesses institucionais e que possam promover o desenvolvimento da organização.

Para alguns gestores o planejamento fica estabelecido a partir do próprio setor que institui alguns eventos de grande relevância para o setor de licitações, eventos no âmbito regional e nacional, em que são discutidas matérias da área por especialistas e instituições públicas que são especializadas na oferta de cursos para gestão pública. As falas dos gestores assim apontam, a seguir:

Todos os anos a maioria dos integrantes da licitação participam do congresso de Pregoeiros, Pregão Week e outros. [Gestor 1]
 Os cursos são fornecidos de acordo com a **demandas de cada setor**. [Gestor 7]
 De acordo com as solicitações da equipe de pregão, priorizando cursos promovidos por **instituições públicas, como a ESAF, ABOP**, etc. [Gestor 8] [grifo do autor]

Para esses gestores não há problemas relacionados a planejamento, já que existe uma liberdade de escolha, autonomia, para se definir os passos que os gestores adotarão para buscar aprender e discutir sobre licitação. Afinal, participar do maior encontro nacional de compras públicas não é apenas se capacitar, mas sim se preparar com o mais alto padrão de qualidade, aproveitar a presença dos maiores doutrinadores do país e trocar experiências com colegas de profissão. Vale salientar que, de acordo com Senge (2013), o que caracteriza as organizações que aprendem são aquelas onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Ainda sobre o planejamento das ações de formação continuada, alguns gestores, afirmam que as capacitações geralmente são conhecidas e se repetem, cursos que já foram oferecidos, podendo não ser de interesse daquele gestor ou já realizado por ele. Entendemos que o setor de recursos humanos submete alguns cursos, reofertando, com a intenção de alcançar o maior número de servidores de áreas distintas, já que as vagas são poucas, além de objetivar atender a especificidade de algumas funções que existem no IFPB. De fato, o plano de capacitação instituiu a linha inter-relação, que são ações de ampla abrangência, que contempla um número maior de servidores de diversos ambientes organizacionais da instituição. O ponto de vista apresentado, não corresponde a uma ausência de planejamento, mas sim um cumprimento do que foi instituído por meio do plano de capacitação, e que possivelmente não seja de conhecimento dos servidores que apontaram essa crítica à instituição.

Mas a intenção do IFPB é promover o alcance de 80% dos servidores, segundo o plano de capacitação, através de ações de capacitação que possam contemplar servidores das diversas áreas. As capacitações de caráter mais específico são realizadas fora do IFPB, sendo assim uma alternativa para o setor de licitações que busca mais conhecimento para as especificidades que o setor vivencia. Acerca disso, os gestores apontam a ausência de uma capacitação direcionada e exclusiva para o ambiente de licitações:

O **IFPB oferece** alguns cursos de **capacitação para todos** os servidores interessados **em diversas áreas**, porém, as capacitações **para os gestores de licitação** são geralmente **buscadas externamente pelos próprios servidores interessados**. [Gestor 15]

Não vejo uma formação continuada e sim **mais cursos por demanda**. Praticamente os gestores buscam aperfeiçoamento, não vejo uma ação mais integrada e consistente do IFPB nesse sentido. [Gestor 10]

Os critérios são pela **especialidade do curso** oferecido, bem como pela **necessidade que a função exige**. [Gestor 13] [grifo nosso].

Essas falas suscita refletir que o IFPB atua de forma linear, oportunizando formação continuada de maneira generalista, sem planejar as necessidades de cada area da instituição. Para Bezerra *et al.*, (2012), a formação continuada é uma ferramenta essencial que visa melhorar o desempenho profissional que, se conduzida como um processo permanente, possibilita o desenvolvimento de competencia profissional. Entretanto, para um dos gestores, não há ações permanentes de formação, na percepção dele ocorre de forma pulverizada e desintegrada.

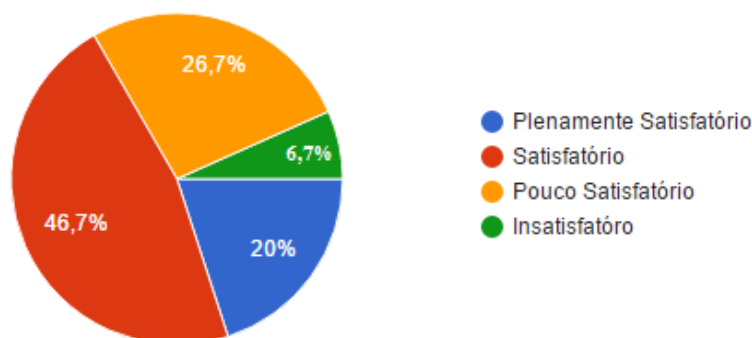
Por outro, um dos gestores expõe que o planejamento acontece de acordo com as especificidades do curso e as necessidades do serviço. Contrapondo-se ao ponto de vista anterior, uma possibilidade de compreensão é que no campus deste gestor as capacitações ocorram externamente em instituições contratadas para oferecer a formação específica e de acordo com as funções do cargo. O fato de trabalharmos com 15 gestores, em diferentes localidades/cidades, juntamente com a autonomia financeira que cada campus possui; assim, é possível percebermos as divergências de tratamento que são oferecidos a cada gestor. As capacitações de caráter mais geral são ofertadas em âmbito estadual (para todas as unidades do IFPB), enquanto as especificações que cada servidor busca individualmente são oferecidas pela unidade que o gestor está lotado.

O último quesito dessa seção apresenta qual a avaliação que os gestores têm sobre a formação continuada que é executada pelo IFPB, conforme o gráfico que segue:

Gráfico 11: Avaliação sobre a gestão da formação continuada oferecida pelo IFPB.

Como você avalia a gestão da formação continuada quando oferecida pelo IFPB?

(15 respostas)



FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Para aproximadamente 67% dos respondentes, que corresponde aos índices entre “Satisfatório” e “Plenamente Satisfatório”, há um sentimento de reconhecimento que o trabalho de desenvolver a formação continuada está no caminho adequado. Embora ainda

existam alguns apontamentos relatados pelos gestores como a falta de uma formação continuada planejada que atenda exclusivamente ao setor de licitações e dificuldades orçamentárias enfrentadas ao longo do ano de 2016 que limitaram bastante o custeio com inscrições, passagens e diárias para os servidores. Assim sendo, percebemos que há uma política ativa e em pleno funcionamento, que vem investindo na qualificação dos servidores.

Aproximadamente 33% dos respondentes, está “Pouco Satisfeito” ou “Insatisfeito”, possivelmente esse dado contempla aqueles casos quando um servidor tem um pedido de capacitação indeferido; capacitações já conhecidas e novamente repetidas as mesmas capacitações pelo IFPB; as dificuldades na obtenção de recurso financeiro para custear uma capacitação fora do IFPB; esses fatores são relatados como pontos negativos, o que possivelmente levou-os a classificar num conceito baixo o desempenho do IFPB na condução desse processo de formação continuada.

Os gestores de licitação, em sua maioria, são conscientes da importância da formação continuada, apesar das dificuldades encontradas em participar. É importante que esses gestores, percebam que esta é vista “como um processo educativo desenvolvido e aplicado nas inter-relações do cotidiano do trabalho, na perspectiva de desenvolver competências e auxiliar a superar possíveis hiatos da educação formal” (BEZERRA *et al*, 2012).

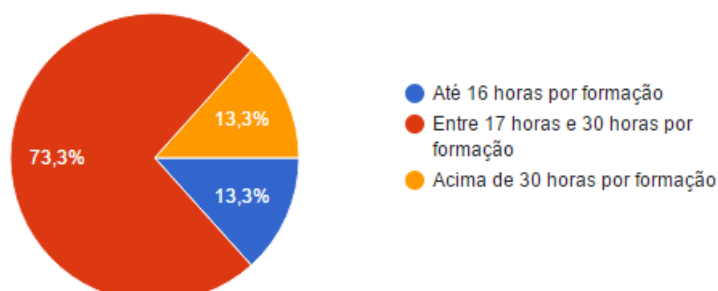
5.5 A FORMAÇÃO CONTINUADA NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE LICITAÇÃO: DIFICULDADES E POSSIBILIDADES NO EXERCÍCIO PROFISSIONAL

Para contemplar esse objetivo específico, foi desenvolvida a seção 3 do questionário. Inicialmente, foi indagado, aos gestores de licitação, qual a carga horária das formações continuadas que são oferecidos no IFPB. Obtivemos o índice, a seguir:

Gráfico 12: Quantidade da carga horária dos cursos de formação continuada.

Qual a carga horária dos cursos de formação continuada oferecidos pelo IFPB?

(15 respostas)

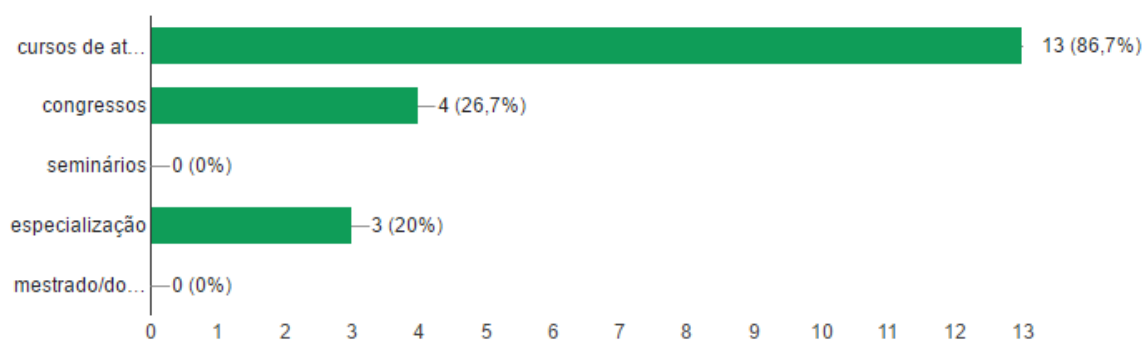


FONTE: Dados da pesquisa (2016).

A grande parte das capacitações são as que possuem entre 16 e 30 horas (73,3%). Uma possível interpretação é que essa carga horária contempla cursos de pequena duração, que possibilitam abordar temas pontuais e que podem ser realizados durante a semana. Como a carga horária de trabalho dos servidores se situa entre 30 e 40 horas, a depender do setor que atua e função que desempenha, é possível que as capacitações sejam realizadas durante a jornada de trabalho dos servidores. Para apenas 13,3% dos respondentes, as formações continuadas oferecidas são de até 16h, que possivelmente contemplaram ações como encontros, reuniões, congressos, palestras, e que pouco foram oportunizados aos servidores. Outros 13,3% assinalaram que foram realizadas capacitações acima de 30 horas, que possivelmente foram do tipo *latu sensu* - especialização – as quais ocorrem no campus João Pessoa em Gestão Pública; no campus Monteiro em Desenvolvimento e Meio Ambiente; no campus Cajazeiras em Gestão Pública; e no campus Picuí em Gestão dos Recursos Ambientais do Semiárido.

No quesito a seguir evidenciou-se que as ações se concentram fortemente em cursos de até 40h, que são aqueles que trazem temas que podem ser abordados por oficinas, grupos de estudo, grupos de formação, que possibilitam um ambiente de discussões e aprendizagem aos que dele participam.

Gráfico 13: Tipos de cursos de formação continuada realizados nos últimos cinco anos.



FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Constatamos que existe um grande interesse por cursos de educação formal, como os cursos de até 40 horas, seguido por congressos e especialização - *lato sensu*. As capacitações de cursos com até 40 horas (86,7%), são as que mais interessam aos gestores de licitação por serem de curta duração, possibilitam soluções práticas e rápidas as dificuldades que se apresentam no cotidiano da licitação. Um gestor argumentou em uma de suas falas que a dinâmica que envolve o serviço das licitações, é necessário a busca contínua por novos conhecimentos que possibilitem esclarecer os problemas que se apresentem, conforme

registrado na fala: “Para me atualizar em relação as **atualizações da legislação** e para poder **desempenhar minhas atividades** da melhor forma possível. [Gestor 15]. [grifo nosso]”

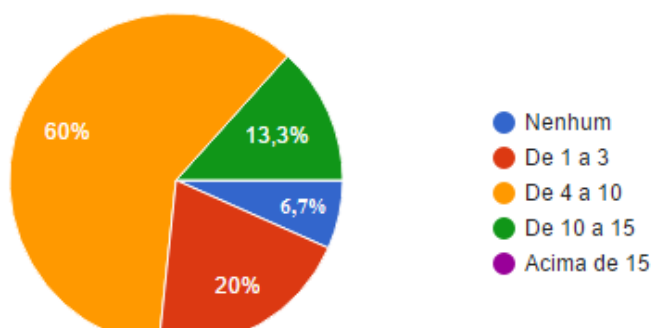
Esse pensamento corrobora com Laranjeira (1999), ao declarar que o ato de buscar formação continuada não deve ser visto como uma complementariedade de uma má formação inicial, mas deve ser parte integrante do exercício profissional que visa atingir melhores resultados.

Dos processos de formação continuada dos quais participaram, os gestores assinalaram a quantidade de ações cumpridas entre os anos de 2011 a 2015. No próximo gráfico temos esse resultado:

Gráfico 14: Quantidade de processos de formação continuada realizados.

Quantos processos de formação continuada foram realizados por você nos últimos 5 anos (2011 a 2015)?

(15 respostas)



FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Para a maioria dos gestores (60%), a quantidade entre 4 a 10 processos nos últimos 5 anos, resulta na média entre 0,8 a 2 processos por ano, o que significa que há oferta desse tipo de ação dentro da instituição, mesmo com as dificuldades relatadas pelos gestores ao longo dessa pesquisa.

Outros 20% dos respondentes apontaram que realizaram entre 1 e 3 processos, o que resulta na média entre 0,2 a 0,6 processo por ano, esse índice é muito baixo, indicando que há períodos que o servidor não se afasta de suas atividades para se dedicar a formação continuada. Isso não possibilita que um servidor de licitação consiga acompanhar os avanços e mudanças que ocorrem no âmbito das licitações. Pode resultar ao longo do tempo em servidores despreparados, desmotivados e desvalorizados pela organização.

Dentre as respostas, 13,3% indicaram que realizaram entre 10 e 15 processos nos últimos 5 anos, resulta na média entre 2 e 3 processos por ano. Esse índice aponta que todos os anos esses gestores são submetidos a processos de formação continuada. O IFPB

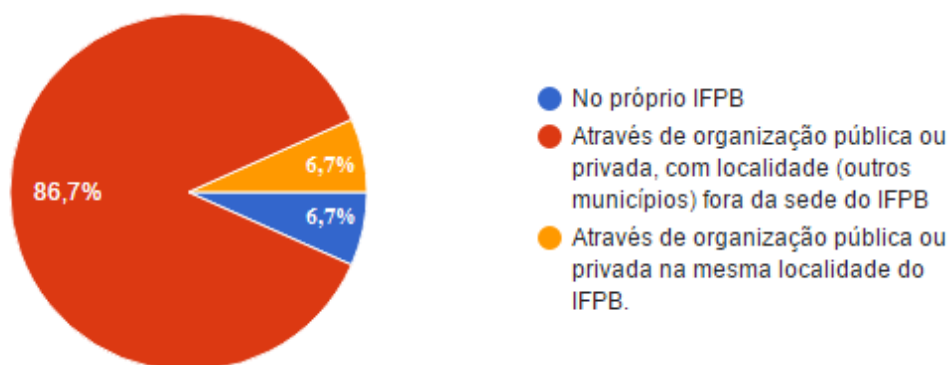
demonstra seu compromisso e interesse em favorecer as ações de capacitação como se pode verificar na fala: “Capacitação a cada semestre, no nosso caso são 2 cursos de capacitação por ano, para cada servidor.” [Gestor 14]. Infelizmente não foi possível encontrar essa média para o universo da pesquisa, já que os *campi* têm autonomia financeira e administrativa, não significa que essa postura seja a mesma para todas as outras unidades. Cada campus tem um orçamento próprio e o Diretor Geral junto à comunidade decide como executará as ações de capacitação. Portanto, é possível encontrar no mesmo órgão uma heterogeneidade nas médias ora apresentadas.

Apenas um participante relatou não ter participado de nenhum momento de formação continuada, apresentando uma resposta divergente de todos os demais, contudo, ao ser verificado o tempo de ingresso na instituição desse servidor, consta que é inferior a um ano de trabalho, possivelmente esse servidor não teve a oportunidade de se inscrever por indisponibilidade de ações formativas no curto tempo de ingresso na instituição. O que nos leva a compreender que esse caso é circunstancial e ao longo da carreira, esse servidor encontrará ações de capacitações oferecidas pelo IFPB.

Para encerrar essa seção, buscou-se descobrir onde são geridas as ações de formação continuada, isto é, se são realizadas dentro do próprio IFPB, ou são contratadas organizações públicas ou privadas em localidade fora da sede do IFPB ao qual o servidor é lotado, ou são contratadas organizações públicas ou privadas na mesma localidade da sede do IFPB ao qual o servidor é lotado. Os números obtidos são exibidos a seguir:

Gráfico 15: Localidade onde são realizadas as formações continuadas.

Os processos de formação continuada geralmente são executados:
(15 respostas)



FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Com uma maioria de quase 87%, os gestores apontaram que são contratadas organizações da esfera pública ou privada para realizar as ações de capacitação em localidade

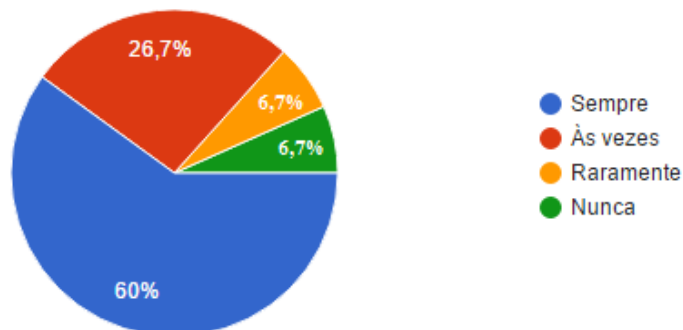
fora da sede do IFPB. Os gestores em sua maior parte recorrem a cursos em outras cidades, nos grandes centros e metrópoles, em busca dos melhores centros de capacitação, a exemplo da Escola Nacional de Administração Pública, Associação Brasileira de Orientação Profissional, entre outras. Com vistas a encontrar instrutores especializados e conteúdo específico a área, que possam oferecer conhecimentos que não podem ser ofertados pelo IFPB. Para Cunha (2013), as ações de formação continuada podem ter formatos e duração diferenciados, assumindo a perspectiva da formação como processo, e podem ter origem na iniciativa dos interessados como pode inserir-se em programas institucionais. Assim, mesmo que a instituição não apresente em seus quadros as formações que os servidores tanto anseiam, estes podem recorrer a centros especializados, fora da organização a que pertencem, o que tem ocorrido, pois servidores todos os anos tem buscado esse método de formação continuada.

5.6 OS PROCESSOS DE FORMAÇÃO CONTINUADA DESENVOLVIDOS COM OS GESTORES DE LICITAÇÃO DO IFPB

Para alcançar o último objetivo específico, foi desenvolvida a seção 4 do questionário. Primeiramente, buscou-se junto aos gestores de licitação conhecer se as formações continuadas que são realizadas possuem relação direta com o setor de licitações. Registrou-se o índice, a seguir:

Gráfico 16: Atividades de formação continuada relacionada ao setor de Licitações.

Com que frequência as atividades de formação continuada que você realiza(ou) são/foram relacionados ao setor de licitações e suas práticas?
(15 respostas)



FONTE: Dados da Pesquisa (2016).

Para 60% dos gestores, as atividades que eles optaram participar, têm relação com às questões que envolvem o seu ambiente de trabalho. Há relato de um dos gestores que aponta insatisfação com o pequeno número de capacitações com temática direcionada especificamente a licitações e contratos. Alguns gestores registraram suas opiniões sobre esse aspecto nas falas a seguir:

Poucas vezes foi ofertado **curso na área de licitação**. [Gestor 4]
A **minha participação** em cursos de formação continuada oportunizadas pelo IFPB, **são raras**, visto a **pouca frequência de temas** relacionados **às atividades que desempenho**, mas quando relacionadas, são importantes, visto a necessidade, frequente de manter-se atualizado com a legislação que norteia nossas atribuições. [Gestor 6].

Fica evidente que há um desapontamento quando as formações continuadas não contemplam assuntos relativos à licitação. Isso pode ocasionar um desinteresse do servidor, pois ele avalia que o tempo dedicado a essas formações poderá não contribuir para melhorias significativas nas funções que desempenha.

Há gestores que sempre buscam exercitar novos conhecimentos, desde que tenham possibilidade de correlacionar o que se estuda com o dia-a-dia do setor de trabalho. Isso denota que eles buscam encontrar respostas que possam subsidiar suas ações, e ao mesmo tempo, gera um sentimento de motivação ao gestor e segurança na prestação do serviço. Para os sujeitos, a formação continuada é vista como uma oportunidade que possibilita encontrar as respostas dos problemas, ampliar o conhecimento, aprender a partir de novos procedimentos.

Contrariamente, apenas um gestor (6,7%) nunca realizou suas formações continuadas a temas que se relacione à licitação. Possivelmente esse gestor está insatisfeito com a área que exerce atualmente, optando por conhecer e refletir acerca de assuntos que envolvem outra área. A não qualificação desponta para um ambiente suscetível a erros, desconhecimento de novas regras de legislação da área, entre outros aspectos. O que pode piorar o índice de desempenho da prestação do serviço público.

Com um mesmo percentual de 6,7%, um gestor respondeu que raramente são desenvolvidas ações de formação que se dediquem a estudar a licitações e contratos. E outros 26,7%, destacaram que, às vezes, há esse tipo de formação que se preocupa em trazer a licitação como tema principal. Por outro lado, apesar de respostas contrárias de alguns gestores, o índice daqueles que responderam “Sempre” e “Às vezes” é bem maior, os dois índices juntos contempla 86,7% dos respondentes. Talvez por questões até agora desconhecidas, alguns gestores tenham se frustrado pela ausência de um plano que contemple a formação dos gestores de licitação com mais frequência, destinada a contemplar temas

específicos da área.

Para compreender por que os gestores de licitação se interessam em participar das formações continuadas, passaremos a classificar as respostas em subcategorias temáticas, conforme o quadro a seguir:

Quadro 19: Justificativa dos gestores de licitação sobre participar das ações voltadas para formação continuada.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Licitação	- Mais eficiência no serviço - Mudança dos procedimentos de licitação
Formação Continuada	- Qualidade do curso - Adquirir conhecimento na área - Baixa oferta de formação continuada na área - Ausência de formação continuada - Relevância da legislação para a área

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Para alguns gestores de licitação a formação continuada significa um momento de aquisição de conhecimento e troca de experiências com outras pessoas da área. Assim, os sujeitos relatam a oportunidade de se atualizarem, e de acordo com Hypolitto (2000, p.102) o significado de “atualização tem o sentido de tornar atual o conhecimento do professor por considerar este desatualizado, pela rotina do dia-a-dia”. Entendemos que essa atualização que os gestores falam nas suas respostas corresponda àquela que possibilite uma análise e reflexão sobre quais conteúdos e que caminhos percorrer para atingir uma formação continuada bastante significativa ao servidor e, conseqüentemente, a organização e seus objetivos institucionais.

Uma parte dos respondentes, declarou insatisfação em relação à maneira como a instituição oportuniza as formações, apresentando como uma dificuldade: a baixa frequência de capacitações com temas relacionados a licitação. Nas seguintes falas, temos:

Quadro 20: Justificativa sobre o porquê da participação em formação continuada.

Gestores	Respostas
Gestor 2	Por que os que tive acesso , foram oportunos.
Gestor 4	Poucas vezes foi ofertado curso na área de licitação.
Gestor 5	Não participei ainda.
Gestor 6	A minha participação em cursos de formação continuada oportunizadas pelo IFPB, são raras , visto a pouca frequência de temas relacionados as atividades que desempenho , mas quando relacionadas, são importantes, visto a necessidade, frequente de manter-se atualizado com a legislação que norteia nossas atribuições.

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

A dificuldade de ter acesso, a baixa frequência, a não participação, são evidências que se traduzem em possíveis dificuldades enfrentadas pelos gestores no tocante a desenvolverem as capacitações que têm interesse. Desse modo, cabe à instituição reavaliar a maneira como o plano de capacitação está sendo implementado, é oportuno que novas estratégias contemplem mudar esse quadro. Afinal, os servidores demonstram interesse em participar dos programas de capacitações, mas desejam que as atividades possam ter impactos significativos no que eles vivenciam no ambiente de trabalho.

Há alguns gestores que tem a intenção de participar das formações continuada por entender que podem atingir um nível de aceitação e melhoria no serviço que eles desempenham. O servidor traz em seu depoimento o comprometimento e senso de responsabilidade perante a natureza de relevância do serviço público, que é servir a sociedade. Ao declarar que:

Para a **melhor execução** das minhas atividades. [Gestor 10];
Para **melhorar** nossos **procedimentos**. [Gestor 11];
Para consolidar o conhecimento adquirido e **melhorar** na **prestação do serviço público**. [Gestor 15]

Os gestores compreendem que através das capacitações é possível desenvolver-se e alcançar melhores resultados, ao mesmo tempo em que incorpora em seus discursos e nas suas práticas o princípio constitucional de eficiência, visando o bem comum. Eles conseguem vincular a qualidade do serviço, o desempenho das suas funções, ao exercício de atividades de formação continuada, a busca pelo aprendizado. O pensamento desses gestores se alinha com o pensamento de Senge (2013), ao dizer que o sucesso das organizações está fortemente ligado ao ato de cultivar nas pessoas o compromisso e a capacidade de aprender em todos os níveis organizacionais. Quando os gestores buscam aprender novos conhecimentos, ele buscam melhorar seus procedimentos, e por consequência, o serviço oferecido atinge melhores índices de qualidade.

Em seguida, buscaram-se respostas sobre como a formação continuada contribui na realização do trabalho desempenhado nas licitações. A seguir temos o registro das falas dos gestores, conforme as subcategorias temáticas listadas:

Quadro 21: Contribuição da formação continuada para o trabalho no setor de licitações.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Licitação	- Melhor desempenho das atividades de licitação - Qualificação para o exercício do trabalho - Segurança as contratações - Adquirir conhecimento - Importância e relevância da área - Atividade regida por leis e obrigações.
Formação Continuada	- Troca de experiências na prática

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Grande parte dos gestores afirma que as expressivas contribuições que as formações continuadas trazem ao setor de licitações se traduzem na qualidade do serviço e significância que a atividade licitatória é para a administração pública. A frustração de uma licitação que não pode ser concluída em virtude de impugnação ao conteúdo do edital, ou por hiatos operacionais na condução do certame, são frustrantes para qualquer agente público. Isso pode ocasionar prejuízos tanto para aqueles que dependem do objeto a ser licitado, quanto para a organização pública ao desperdiçar tempo, mão-de-obra, insumos na realização de um serviço que não teve êxito - tudo isso traduzido em perdas de recurso público. Os gestores de licitação têm essa percepção, ao verificarmos as seguintes falas:

Sim, é fundamental a atualização para o **melhor desempenho das atividades em licitações**; [Gestor 14]

Sim, pois **evita-se erros** que podem **prejudicar a gestão** ao passo que melhora a **eficiência dos processos**; [Gestor 10]

Sim, pois a partir da vivência nos cursos e capacitações buscamos trazer as **melhores práticas e segurança jurídica** das **contratações no IFPB**. [Gestor 9][grifo nosso]

Percebemos existir um sentimento de preocupação e zelo dos gestores de licitação com o serviço público, já que fica registrado que as atividades que eles realizam por formações continuadas visam beneficiar diretamente na qualidade do serviço público que é prestado através das atividades que eles desempenham. Para eles, as ações de capacitação se revelam como fontes de aprendizado que possibilitam elevar o nível de qualidade do serviço prestado, diminuir os erros e evitar prejuízos seja na esfera administrativa ou judicial.

Para alguns gestores, os processos de formação continuada são interessantes para o setor de licitações em virtude da significância que este setor possui, por sua função estratégica na instituição. Vejamos as falas a seguir:

Sim. **Os conhecimentos obtidos** em cursos de capacitação **são essenciais** para **aperfeiçoar as práticas e rotinas de trabalho**. [Gestor 15]

Sim, pois **aprimora os conhecimentos que a função exige**. [Gestor 13]

Sim, é **necessário** em qualquer área ou setor. [Gestor 12]

Sim, uma vez que o setor de **licitações é regido por diversas leis, a formação continuada é primordial**. [Gestor 7]

Sim. As formações contribuem significativamente, visto que **as atividades** desenvolvidas no setor **de licitações** estão intrinsecamente **relacionadas a uma série de normas legais**, que sofrem constantes alterações, **obrigando os agentes**, que atuam neste setor, a **manterem-se sempre atualizados** acerca das mudanças. [Gestor 6] [grifo nosso]

Para esses gestores não é possível desassociar as boas práticas de licitação das ações de formação continuada. Isto porque atuam num ambiente que o conhecimento é a principal matéria prima. É mais que necessário é essencial que os gestores conheçam e acompanhem as normas e as suas modificações. O gestor percebe que o trabalho que desenvolvem é importante e não permite faltas, necessitando conhecer as legislações pertinentes. A recorrência de aprender através das capacitações é motivada primeiramente pela exigência da função que desempenham. Há possibilidade de um erro cometido vir a ser debatida na esfera judicial, seja por uma inobservância legal ou equívocos na interpretação da Lei.

O setor de licitações é regido por dispositivos normativo-legais, que regem todo o trabalho, sendo, portanto, a educação continuada é detentora do principal caminho para a funcionalidade/transformação da realidade, o que leva as organizações a reconhecerem sua importância e se sentirem responsáveis quanto à qualificação profissional.

Para um gestor, a formação continuada foi importante por permitir que ele adquirisse aptidão para desempenhar a função de pregoeiro, “Sim. Graças aos cursos de capacitação que eu participei sou capaz de desempenhar minhas atividades como pregoeiro” [Gestor]. O pregoeiro é o operador responsável pela condução da fase externa do pregão (presencial ou eletrônico), e sua capacitação é requerida de acordo com o parágrafo único do art. 7º do Decreto nº. 3.555/2000 ao estabelecer que “somente poderá atuar como pregoeiro o servidor que tenha realizado capacitação específica para exercer a atribuição”. Logo, a formação continuada é essencial para o cumprimento desse decreto.

Ainda na mesma questão, alguns gestores registraram em suas falas que a contribuição ao setor de licitações deu-se conforme os relatos a seguir:

Sim. Contribui de forma expressiva porque sempre há **troca de experiências entre os participantes dos eventos** que refletem o caso concreto. [Gestor 8]

Sim. Sempre existe algo a ser atualizado e **colocado em prática no setor**. [Gestor 4]

Sim. **Interação** com outras unidades, **troca de experiências**, atualização e capacitação. [Gestor 1] [grifo nosso].

Para esses gestores, a contribuição reside na maneira que os processos de formação continuada são geridos, através das ações que são desenvolvidas, que possibilitam esse aprendizado, a troca de experiências, o compartilhamento de melhores práticas, estabelecendo-se um cenário de aprendizado nos eventos.

Contrariamente aos demais, um gestor se posicionou apontando que a formação continuada não contribui, ao dizer que “Não, porque ainda não participei de cursos de formação continuada” [Gestor]. Possivelmente esse gestor entende como processo de formação continuada somente aquelas atividades de elevada carga horária como graduação ou pós graduação, ou desconheça que a formação continuada contempla uma vasta possibilidade de atividades, independente de carga horária, conforme Pinto *et al* (2010), estabelece que as ações de formação continuada podem ser traduzidas através de atividades a saber:

[...] congressos, seminários, simpósios, colóquios, encontros, jornadas, ciclos de falas, palestras, grupos de pesquisa, grupos de estudos, grupos de formação, projetos de pesquisa-ação, oficinas, cursos de extensão e/ou aperfeiçoamento sobre um conteúdo específico e/ou questões pedagógicas efetuados no lócus da escola, nas IES e em outros espaços.

Além dessas ações pontuais, são considerados os cursos de Pós-graduação *Lato sensu*, Pós-graduação *Stricto sensu* (Mestrado e Doutorado) e processos permanentes realizados nos lócus da escola ou não, com encontros regulares. Já para Colares e Bryan (2014), a formação continuada pode ser caracterizada por atividades desenvolvidas para o aprimoramento do profissional por meio de cursos diversificados nos vários níveis e modalidades previstos na estrutura educacional, bem como pela participação em reuniões congressos, seminários e outras atividades formativas.

Sendo assim, todas as ações mencionadas podem ser entendidas como maneiras de influenciar no processo de reflexão e transformação das práticas do indivíduo, ou seja, se traduzem-se como processos de formação continuada. E contrariando esse gestor, que possivelmente é aquele tem menos de um ano na instituição e não pode realizar ações de capacitação, todos os demais apontaram que participaram de processos de formação continuada e declaram de que maneira elas contribuiriam para o setor de licitações.

O próximo quesito do instrumento de coleta de dados abordou sobre a forma como acontece a interação, a troca de conhecimento entre os gestores e sua equipe de trabalho. A seguir temos o quadro com as respostas classificadas de acordo com as subcategorias listadas:

Quadro 22: Sobre o compartilhamento de informações entre os gestores de licitação.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Formação Continuada	- Realização de reuniões - Na rotina do trabalho diariamente - Diálogos entre os servidores - Suporte nas tarefas - Visitas técnicas em outro campus - Transmitir o que aprendeu na informalidade.
Percepção sobre a Gestão	- Ausência de equipe para compartilhar

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Antes de prosseguir, destacamos que um respondente, inseriu apenas a palavra “Não” como resposta. Dessa forma não é possível inserir na análise por insuficiência de dados.

Para a grande parte dos respondentes, uma vez que os que passam pelos processos de formação não silenciam dentro de si os conhecimentos, pelo contrário, eles exercitam através de vários modos a transmissão desse conhecimento para seus pares, conforme os relatos:

Quadro 23: Justificativa sobre como compartilham a formação continuada no setor de licitações.

Gestores	Respostas
Gestor 1	Reunião com todos os integrantes
Gestor 3	Através da prática no dia a dia
Gestor 4	Através de conversas
Gestor 6	Os conhecimentos adquiridos são amplamente compartilhados , seja através de discussões , ou mesmo reuniões , com o intuito de manter todos sempre atualizados acerca das questões/matérias transmitidas nos eventos
Gestor 7	Auxiliando os colegas nas suas dúvidas, tanto na gestão de contratos quanto nas licitações
Gestor 8	Quase sempre a equipe por completa é capacitada. Quando não, é repassada quando as atividades na prática
Gestor 9	O repasse se dá ao dia, nas discussões no cotidiano com os diversos e através de consultoria com os colegas de outros campi do IFPB, e ainda, através de visitas técnicas no intuito capacitar aqueles servidores que carecem de um treinamento
Gestor 10	Busca-se repassar aos colegas de trabalhos os fatos novos adquiridos nos treinamentos
Gestor 11	Informalmente , por meio da demonstração da prática das atividades
Gestor 12	Através da troca de experiências e repasse do conhecimento adquirido
Gestor 13	Através de debates
Gestor 14	No dia a dia
Gestor 15	A troca de conhecimento se dá através do compartilhamento no dia a dia das informações obtidas [grifo nosso]

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Os gestores sentem satisfação em transmitir o que aprenderam para os demais colegas, pois praticaram e passam a praticar a formação continuada com suas equipes e colegas de

trabalho. Como foi expresso por um deles, através da educação informal ocorre esse compartilhamento. Para Gaspar (2002), a educação informal é aquela em que não há lugar determinado para acontecer, horários definidos ou currículos pré-estabelecidos. Esta ocorre por meio da interação sociocultural e tem, como única condição necessária e suficiente, existir quem saiba e quem queira ou precise saber. Assim tem sido, os gestores de licitação têm aprendido com as formações continuadas e ensinam o que apreenderam aos demais colegas do setor, reconhecendo que não é apenas no ambiente da educação formal que se constrói as melhores reflexões, mas também valorizando aquelas que se estabelecem no ambiente da informalidade.

Um gestor declarou que não compartilha seus conhecimentos em razão de ser o único servidor que constitui o setor: “Não tenho servidores que trabalham com licitação no meu setor, sou apenas eu.” [Gestor 2]. Apesar de não possuir pares no setor, o gestor não está sozinho na organização, pois ao relacionar-se com outros servidores da reitoria ou outros campi ou do próprio campus, se for o caso, poderá socializar o que aprendeu em processos de formação continuada por ele realizados. É importante que os gestores possam perceber a formação continuada como um processo educativo desenvolvido e aplicado nas inter-relações do cotidiano do trabalho.

Após declararem a forma como os processos de formação continuada contribuem para o seu setor de trabalho, o quesito seguinte trata sobre as possíveis consequências da não participação em formação continuada na área de licitações. A seguir as respostas dos gestores classificadas em subcategorias temáticas:

Quadro 24: Possíveis consequências ao não realizar formação continuada.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Licitação	<ul style="list-style-type: none"> - Desmotivação - Falta de conhecimento - Insegurança - Risco de cometer ilegalidades - Erros de procedimento - Ineficiência no serviço - Atrasos nos processos

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Para alguns deles, a principal consequência se traduz na insatisfação, gerando uma onda de desmotivação ao servidor e desvalorização da atividade que desempenha, ao expressarem os registros:

Desatualização e **desmotivação**; [Gestor 1]
Os servidores ficam **desestimulados** e o conhecimento defasado; [Gestor 5]

Falta de segurança jurídica para realizar os processos de contratação; descumprimento de Acórdão do TCU que diz é obrigatório a capacitação do gestor envolvido no ciclo de contratação; sentimento de **desvalorização** e **reconhecimento**; **risco** de cometer ilegalidades etc. [Gestor 9]; [grifo nosso]

Enquanto alguns se sentem desestimulados com a ausência da formação continuada, outros compreendem que afeta diretamente na qualidade do serviço, conforme as seguintes falas:

Quadro 25: Justificativa sobre o porquê da participação em formação continuada.

Gestores	Respostas
Gestor 2	Desatualização
Gestor 3	Como está área é muito mutável, possa ser que algumas alterações na legislação eu não fique sabendo, prejudicando o andamento do trabalho
Gestor 4	Fico desatualizado
Gestor 6	Devido a constante mutação, ou surgimento de novas normas legais, acaba o servidor atuante no setor de licitações, ficando desatualizado acerca das normas disciplinadoras das contratações públicas
Gestor 7	Não atualização. Não aquisição de conhecimento. E possível não atendimento da legislação
Gestor 8	Não atualização ou incompreensão de aplicação de novas normas
Gestor 10	Erros de procedimentos e ineficiência
Gestor 11	Ineficiência no serviço , equívocos que podem resultar em processos judiciais, etc;
Gestor 12	Falta de conhecimento, indução ao erro e falta de padronização ;
Gestor 13	Desatualização da matéria causando deficiência no exercício da função ;
Gestor 14	Erros na elaboração do certame, ilegalidade e atraso nas contratações;
Gestor 15	Erros nos processos de licitação, processos de licitação mais lentos, maiores custos para o IFPB e etc. [grifo nosso]

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Para a grande maioria dos gestores de licitação, a ausência das capacitações afeta fortemente na qualidade do trabalho, possibilitando desatualização dos procedimentos, erros, ilegalidade de atos, e que irá causar sérios problemas à instituição e ao gestor. Pelo depoimento desses gestores, percebemos que é um cenário nada desejável para a instituição as situações ora descritas, cabendo ao órgão reconhecer a importância de investir continuamente em ações de capacitações.

No último quesito, buscou-se captar dos gestores de licitações o registro de sugestões que viessem a contribuir para a formação continuada no âmbito do IFPB. A seguir, os dados coletados classificados de acordo com as subcategorias temáticas listadas:

Quadro 26: Sugestões para a formação continuada do IFPB.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Formação Continuada	- Capacitação contínua; - Formação continuada especificamente para a área de licitação; - Atividades de capacitação dentro do ambiente de trabalho; - Ampliar a oferta de formação continuada; - Elaboração de manuais internos;
Percepção sobre a Gestão	- Oportunizar a formação continuada em áreas complementares; - Formação continuada no horário do trabalho; - Disponibilidade de recursos financeiros

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Para grande parte dos gestores de licitação, há um desejo de que as capacitações sejam ofertadas em maior número, os sujeitos aspiram que o processo de formação continuada contemple um plano amplo e específico para o setor de licitações. Possibilitando que mais servidores do setor possam participar anualmente de capacitações ofertadas pela instituição.

Quando um deles cita que deseja capacitações *in loco*, entendemos que há o desejo que elas ocorram no ambiente de trabalho, sem que o servidor necessite se deslocar para outras cidades ou regiões do país. Ainda sobre essas formações, eles indicam a continuidade dessas ações, que é justamente o desejo que não ocorra apenas em um ou duas possibilidades de educação formal, mas que sejam atividades estabelecidas ao longo da carreira profissional.

Há um desejo, muito forte de que a instituição possa contemplar ações de formação continuada que estejam voltadas e planejadas especificamente para o setor de licitações, o que significaria um reconhecimento do setor e dos servidores que nele atuam, como expressam nas falas no quadro a seguir:

Quadro 27: Justificativa sobre o porquê da participação em formação continuada.

Gestores	Respostas
Gestor 4	Proporcionar mais cursos na área de licitação .
Gestor 5	A criação de um plano de formação continuada a ser desenvolvido, especificamente , aos servidores que atuam no setor de licitações .
Gestor 4	Deverá haver melhor planejamento anual para capacitar os servidores do IFPB na área de licitação, o que há, no momento é muito pouco .
Gestor 7	Sugiro que seja realizada mais vezes ;
Gestor 8	Que haja troca de experiência na prática entre as unidades , com visita de apoio e treinamento in loco ;
Gestor 10	Acredito que a elaboração de manuais internos, fluxogramas, bem como o estabelecimento de uma comunicação mais estreita entre os gestores de licitação do órgão contribuiriam bastante nesse sentido.
Gestor 11	Realizar com mais frequência cursos de capacitação e convidar servidores de outros órgãos

	para troca de experiências;
Gestor 13	Proporcionar mais cursos na área de licitação . [grifo nosso]

FONTE: Dados da pesquisa (2016).

Embora se constitua em um desejo, a instituição para atender essas demandas necessita planejar também os seus recursos, afinal, ampliar a oferta de capacitação requer mais custos, cabendo mais custos, cabendo ao IFPB analisar e gerenciar seus recursos frente os anseios da comunidade que a constitui. Há, também, o registro que ainda que ocorram as formações continuadas, elas são insuficientes para contemplar as necessidades que os gestores possuem de se qualificarem. Enquanto uns sugeriram ampliar o quadro de capacitações, outros expressaram possibilidades de melhorias no modo como a gestão conduz todo esse processo, conforme segue:

Que seja incentivada a formação continuada pelo DGEP; Promoção de cursos relacionados a formação complementar do servidor (Planejamento de carreira; Gestão orçamentária, contabilidade pública, tributação etc); programas que incentive a qualidade de vida do servidor; incentivo financeiro, premiações para os servidores que atuam nessa área; [Gestor 7]
Deveria haver oferta de cursos no horário de trabalho, pois facilitaria o aprendizado. [Gestor 10]

Alguns respondentes sinalizam que a Diretoria de Gestão de Pessoas – DGEP, possa contemplar no plano de capacitação dos servidores do IFPB cursos que se destinem a formação complementar, que irão subsidiar ações em cargos de gestão, qualidade de vida do servidor, promover ações de premiação para aqueles que obtiverem melhores desempenho no exercício de suas funções. Seria mais uma alternativa para fortalecer as capacitações no âmbito do órgão e reforçar a imagem de valorização do servidor.

Com relação a sugerir cursos durante as atividades dos servidores, somente um gestor declarou que os processos possam ocorrer no turno de trabalho, isto é importante ser destacado, a fim de que os profissionais não deixem de participar dos processos de formação em virtude da incompatibilidade de horários, ou que isso se torne um fator de exclusão, que o servidor não se sinta desmotivado a participar em função dessa questão.

A escolha da estratégia é fundamental e decisiva para o alcance dos resultados, visto que o impacto de um processo de formação continuada depende do envolvimento e da satisfação dos que dele participam. E esses gestores de licitação compreendem essa necessidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo central analisar o processo de formação continuada dos gestores de licitação do IFPB. Neste sentido, consideramos que foi desafiador pesquisar como ocorre essa formação, por se tratar de uma área que até o presente não havia sido investigada: a formação continuada envolvendo os técnicos-administrativos do IFPB.

Uma das limitações encontradas neste estudo, diz respeito ao fato de alguns participantes do questionário terem sido muito pontuais em suas respostas. Por mais que se tenha tentado solicitar justificativa dos respondentes nas respostas, alguns sujeitos apresentaram respostas muito curtas. Outra limitação encontrada se refere a localização de cada campus, considerando a expansão geográfica que esse órgão possui no Estado da Paraíba, ao estar presente em 20 cidades, sendo 15 destas selecionadas para este estudo, ter que transitar nesse cenário se apresentou como um obstáculo na realização da pesquisa, diante da indisponibilidade de recursos para custear e do tempo a ser dedicado para deslocamento entre os *campi*. Como solução, foi definida a aplicação de questionário, através de aplicativo *on-line*, enviados por e-mail a cada sujeito da pesquisa.

Este estudo surgiu da preocupação em perceber a contribuição da formação continuada para o desenvolvimento profissional do gestor de licitação, tendo em vista que o foco da política de gestão de pessoas voltadas para as Instituições de Ensino Federal é a gestão por competências, bem como, sob o entendimento de que possuir competências não é suficiente, sem que os participantes dessa formação compreendam sua importância e sintam-se motivadas a realizá-las. Ressalta-se que este trabalho envolve a percepção das pessoas em relação as implicações dos processos de formação continuada e sua relação ao contexto de ação profissional, estando implícito a subjetividade nas respostas.

Com enfoque na PNDP (decreto nº 5.707/2006), na Política de Capacitação/Qualificação do IFPB (Resolução nº96/2014) e no Plano de Capacitação dos Servidores Técnico-administrativos (Resolução nº145/2015), buscamos nesse estudo ampliar a compreensão sobre os processos de formação continuada dos gestores de licitação, nos subsidiando por estudiosos que debatem sobre educação formal, informal e não-formal; formação continuada; educação continuada; gestão por competências e aprendizagem; a fim de compreendermos em que se basearam as concepções dos nossos participantes neste estudo.

Apoiado na pesquisa de campo, os dados mostraram que há uma equipe jovem atuando na gestão de licitações, que poderão prestar serviços por muitos anos à frente do setor de licitações, e para a instituição é pertinente continuar a investir na qualificação desses

profissionais. A presença de uma equipe de gestores com idade de até 35 anos e que ingressou em entre um ano e até cinco anos, com formação em nível superior, representando grande parte, trazem à luz a reflexão acerca desse novo servidor público, jovem e principiante na instituição, capazes de atuarem como verdadeiros agentes propulsores de novas ideias e transformações no atual mundo globalizado do trabalho, em um cenário de expansão.

A discussão sobre a satisfação em ser gestor de licitações, nos trouxe como resposta que existe um sentimento de realização profissional por fazer parte desse tipo de setor aliado a importância estratégica dessa atividade para o alcance dos objetivos institucionais. E sobre a importância da formação continuada para o desempenho das atividades, percebemos a desconstrução do entendimento que os servidores apenas praticam a formação continuada com vista a auferir vantagens na remuneração. Pelo contrário, a partir dos dados, verificamos que esse argumento foi fragilizado, pois os gestores citaram durante suas falas que as realizações das capacitações possibilitam ampliar o conhecimento, elevar a qualidade do serviço, dar mais segurança na tomada de decisões nos certames licitatórios, além de servir de estímulo ao servidor, representa um reconhecimento da instituição para com o trabalho que é executado.

Em relação ao estilo de gestão, os servidores responderam, em sua maioria, que não há um planejamento em relação a força de trabalho que atua nas licitações, à medida que a falta de tempo ou a urgência para ocupar determinada função, subtrai a oportunidade de oferecer uma formação específica ao servidor. Assim, os gestores de licitação são designados para exercer a função sem receberem as devidas orientações. Isso é preocupante, sob o aspecto da produção resultados insuficientes ou acompanhados de erros, conseqüentemente, provocando atrasos no serviço, retrabalho e prejuízo à organização. Isso já não é mais compatível com a gestão pública atualmente, não há mais espaço nas organizações modernas para a existência de uma gestão amadora e irresponsável. Por outro lado, há na instituição o interesse da gestão em oferecer a formação continuada, quando os gestores responderam que “sempre” estimulam a formação continuada de suas equipes. Por se tratar de um órgão público, nem sempre a velocidade das soluções é a mesma velocidade com que surgem os problemas, talvez esse desencontro entre a formação continuada e a necessidade de atuar no serviço, poderiam ser melhor equalizados a medida que a organização reconheça essa lacuna, e estabeleça mecanismos de dar mais dinâmica as formações para aqueles que necessitam exercer novas atividades.

Os gestores de licitação já perceberam a lacuna que há entre exercer bem as funções e a oportunidade de realizar capacitações para obter conhecimento e encontrar respostas aos

desafios do dia a dia do trabalho, e sentem a ausência de um plano que contemple mais especificamente as necessidades de capacitação na área de compras. Cabe a administração de Gestão de Pessoas do IFPB, a partir de tais informações, encontrar um norte a seguir enquanto sentido a ser dado aos investimentos destinados a formação continuada e elencar prioridades.

Com os resultados, a política de formação continuada instituída pelo IFPB é satisfatória, os gestores indicaram que há processos de formação, entretanto, vale destacar que alguns sujeitos anseiam que o IFPB possa oportunizar mais momentos, que contemple toda a equipe que atua no setor de licitações. E conjuntamente a isso, que o plano de capacitações dos servidores possa dedicar ações específicas de formação para a área de compras e contratações.

Ainda que exista a política instituída, que possibilita o afastamento total das atividades para servidores docentes e técnicos-administrativos que desejem realizar formação continuada nas modalidades *stricto sensu e latu senso*, o órgão não apresenta, de maneira acessível por meio do portal oficial na internet, um relatório que possa listar aqueles que estão afastados, o tempo de início e término do afastamento, e o relatório parcial das atividades realizadas. Isso seria um passo à frente no caminho da transparência e prestação de contas para a comunidade acadêmica e toda a sociedade.

Compreendemos que a política de capacitação é um avanço para a organização, embora ainda hoje seja um divisor de opiniões. Há opiniões favoráveis e contrárias em relação aos critérios nela estabelecidos, a exemplo, a quantidade de vagas oferecidas por campus. Na prática, se ocorrer de um determinado campus não preencher sua vaga, esta não poderá ser preenchida por um servidor de outro campus ou reitoria. Outro ponto está relacionado ao afastamento do técnico-administrativo encontrar dificuldades para obter o deferimento de seu afastamento, isso deve-se ao fato de não existir na carreira a possibilidade de contratação de técnico-administrativo substituto. Possivelmente, a depender do setor e da quantidade de servidores que nele há, poderá ocorrer prejuízos ao serviço público caso aquele servidor seja afastado, o que para a questão dos docentes este ponto já foi superado, pois é permitido por lei a contratação de professor substituto para cada docente que se afastar para capacitação. Em virtude desses aspectos não serem foco deste trabalho, ressaltamos que eles possam ser contemplados em pesquisas futuras e sugerimos que a instituição possa refletir em torno das melhorias que venham a ampliar o acesso e possibilitar mais qualificação ao corpo docente e técnico-administrativo que faz o IFPB.

Observamos nesse estudo que as ações de capacitação se concentram fortemente em cursos de até 40h, que são aqueles que trazem temas que podem ser abordados por oficinas,

grupos de estudo, grupos de formação, que possibilitam um ambiente de discussões e aprendizagem aos que dele participam. Possivelmente, a dificuldade de autorizar o técnico-administrativo para afastamento em processo de capacitação, reside na impossibilidade de desligamento da atribuição que ele exerce naquele setor e da quantidade de pessoas que realizam a mesma atividade; torna-se um entrave para que o gestor de licitação busque realizar a sua qualificação em programas de pós-graduação. Essa realidade precisa ser debatida e avaliada, afinal torna-se um paradoxo ter a política que possibilita a qualificação do servidor de um lado, enquanto do outro, está a necessidade do serviço público na dependência do servidor que trabalha sozinho no setor ou detém atribuições que não podem ser repassadas a outro servidor. Outro ponto a ser questionado, que foi observado a partir dos dados recebidos, e que não foi possível ser estudado nessa pesquisa, podendo vir a ser objeto de novas pesquisas, o porquê dos gestores de licitação não realizarem a formação continuada na modalidade *stricto sensu*.

A visão da valorização do servidor deve ser algo comum a todos e instituído na cultura organizacional. Os gestores de licitação demonstraram saber a importância do seu papel para o IFPB, cabe ao IFPB reconhecer também a importância deles. Uma das respostas poderia ser dada ao estabelecer o atendimento de recursos orçamentários especificamente para esse setor, o afastamento total das atividades de gestores de licitação na realização de pós-graduação, a oferta em maior quantidade de cursos na área de licitação, entre outras ações, pode fortalecer essa valorização.

Com a formalização de convênios, como o que foi estabelecido entre o IFPB e o MPGOA, que promovem educação formal aos servidores, possibilitando atender a política de formação continuada dos gestores de licitação e pesquisar acerca de fenômenos ainda não analisados, possibilitam uma nuvem de conhecimento a partir da geração informações sobre o ambiente organizacional, servindo de instrumento para a troca de experiências entre os sujeitos que atuam na organização. Neste sentido, compreendemos que os resultados permitirão ao órgão compreender alguns aspectos sobre a avaliação da qualificação dos seus gestores, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento da organização.

A partir do momento que o IFPB conheça os processos formativos que seus gestores participam, e quais resultados são obtidos, a compreensão dessa relação possibilitará à Instituição intensificar ainda mais as atividades de formação continuada ou então repensá-las, reordenar as estratégias, que possam dar um novo dinamismo na execução de suas tarefas e gerar melhor prestação de serviço à população.

REFERÊNCIAS

- AIRES, Renan Felinto de Farias; RODRIGUES, Camila Cristina; AYRES, Kátia Virgínia; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. Escolas de governo: o panorama brasileiro. In: **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 48(4):1007-1027, jul./ago. 2014
- ALTENFELDER, Anna Helena. Desafios e tendências em formação continuada. **Constr. psicopedag.**, São Paulo, v. 13, n. 10, 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-69542005000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 06 de junho de 2016.
- AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. In.: **Revista do Serviço Público Brasília** 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006.
- AMORIM, Tania Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. Treinamento no Serviço Público: Uma Abordagem com Servidores Técnico-Administrativos de Universidade. In: **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 1, 2012, pp.1-28
- ANDREÃO, Vanessa Moreira Ventura. **Relação entre pedido de compras e resultado da licitação**: um estudo na Universidade Federal do Espírito Santo. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, 2015, 91f.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977, 229 p.
- BEZERRA, Ana Lúcia Q.; QUEIROZ, Érica dos Santos; WEBER, Juliane; MUNARI, Denize Bouttelet. O processo de educação continuada na visão de enfermeiros de um hospital universitário. In: **Rev. Eletr. Enf. [Internet]**. 2012 jul/sep;14(3):618-25.
- BIANCONI, M. Lucia; CARUSO, Francisco. Apresentação educação não-formal. *Ciência e Cultura*, São Paulo, v. 57, n. 4, out./dez, 2005.
- BUCHELE, Gustavo Tomaz; SCHMITZ, Leandro Costa; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. Um plano para gerenciamento de projetos no contexto da educação a distância no ambiente público. In.: **Revista de Gestão e Projetos - GeP** Vol. 6, N. 2. Maio/Agosto. 2015, p. 100-114.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE). Plano Diretor da Reforma do Estado. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, novembro 1995.
- _____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF, 24 fev. 2006. 2006a. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 12/05/2016.
- _____. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de

capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF, 30 jun. 2006. 2006c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 12/05/2016.

_____. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF, 30 jun. 2006. 2006b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 12/05/2016..

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 12/05/2016.

CAPOBIANGO, Ronan Pereira; NASCIMENTO, Aparecida de Lourdes do; FARONI, Walmer; SILVA, Edson Arlindo. Reformas Administrativas no Brasil: Uma Abordagem Teórica e Crítica. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61-78, mar. 2013. ISSN 2177-8736. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/62000>>. Acesso em: 10 junho 2016.

CARTAXO, Ana Maria Baima; MANFROI, Vania Maria; SANTOS, Maria Teresa dos. Formação continuada: implicações e possibilidades no exercício profissional do assistente social. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 239-253, dez. 2012. ISSN 1982-0259. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/S1414-49802012000200010/24946>>. Acesso em: 01/06/2016.

CASTILHO, V. Educação Continuada em enfermagem: a pesquisa como possibilidade de desenvolvimento de pessoal. **Rev. O mundo da saúde**, v.24, n.5, p.357-360, 2000.

CASTRO, Marcelo Macedo Corrêa e; AMORIM, Rejane Maria de Almeida. A Formação Inicial e a Continuada: diferenças conceituais que legitimam um espaço de formação permanente de vida. **Cad. CEDES**, Campinas, v. 35, n. 95, p. 37-55, abr. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622015000100037&lng=es&nrm=iso>. Acesso em 02 jun. 2016.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; BRITO, Maria José Menezes; PORTO, Fernanda. Sistema de Informação: contribuições e desafios para o cotidiano de trabalho em unidades de terapia intensiva de Belo Horizonte. In.: **J. Health Inform.** 2009 Jul-Set; 1(1):34-42

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994, p. 67-76.

_____. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos:** os novos horizontes em administração. 3ª ed. Barueri-SP:Manole, 2014.

COLARES, Maria Lilia Imbiriba Sousa; BRYAN, Newton Antonio Paciulli. Formação continuada e gestão democrática: desafios para gestores do interior da Amazônia. **ETD - Educação Temática Digital**, Campinas, SP, v. 16, n. 1, p. 174-191, abr. 2014.

CORDEIRO, Maria Inês Gonçalves Medeiros; OTTE, Janete; SANTOS, Elaine Garcia dos; NOVO, Luciana Florentino; SERPA, Rodrigo. Desafios da gestão pública contemporânea: Uma análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – IFSUL. In: **XII Colóquio Internacional de Gestión Universitaria**, 2012, Veracruz-México. Gestión de la Internacionalización, la Vinculación y la Cultura en la Educación Superior, 2012.

COSTA, Kelly Cristina de Oliveira; SALM, José Francisco. **A Percepção do Professor Estadual como Funcionário Público: Cumpridor de Regras, Empreendedor ou Servidor Público?** XXX Encontro da ANPAD, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

CROZATTI, Jaime. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIEP/CAFI, v.10, n. 18, p. 1-20 - maio/agosto 1998.

CUNHA, Maria Isabel da. O tema da formação de professores: trajetórias e tendências do campo na pesquisa e na ação. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, 2013, p. 1-17.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 2ed. São Paulo: Cortez, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos:** princípios e práticas. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUARTE, Emeide Nóbrega; RAMALHO, Francisca Arruda; AUTRAN, Marynice Medeiros Matos; PAIVA, Eliane Bezerra. Estratégias metodológicas adotadas nas pesquisas de iniciação científica premiadas na UFPB: em foco a série “iniciados”. **Encontros Bibli (UFSC)**, v. 14, p. 170-190, 2009.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do Século XXI: um balanço provisório**. In: Congresso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de La Administración Pública, 8, 2002, Lisboa, Anais. Lisboa: CLAD, 2002.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de registro de preços e pregão**. 2ª Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

_____. **Sistema de Registro de Preços e Pregão Presencial e Eletrônico**. 2ª ed. rev. ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

FERREIRA, Michelle Karen de Brunis. **As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas**. Unesp. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf>> Acesso em: 06/06/2016.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. 3. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v.5, n.spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10/06/2016.

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M; ARAUJO, L.; BURGOYNE, J. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 165- 195.

GASPAR, Alberto. A educação formal e a educação informal e Ciências In: MASSARANI, Luisa; MOREIRA, Ildeu de Castro; BRITO, Fátima (orgs.). **Ciência e Público: caminhos da divulgação científica no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

GASTALDI, Maria Virgínia. **Formação Continuada na Educação Infantil: possibilidades e desafios na perspectiva do formador**. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Católica Universidade de São Paulo, 2012, 156f.

GATTI, B. A. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. **Revista Brasileira de Educação**. v. 13 n. 37 jan./abr. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer uma pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997. 107p.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, v 8, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2005.

GOMES, Maria Lucineide Serpa; OLIVEIRA, Francisco Correia de. Modelos organizacionais de administração pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 105-126, jan. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n28p105/17427>>. Acesso em: 30 de setembro de 2016

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão? In.: **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210

HYPOLITTO, Dinéia. **Formação continuada**: Análise de termos. Ano VI, nº 21. Maio 2000, p. 101-103 disponível em: <http://www.geocities.ws/dineia.hypolitto/arquivos/artigos/101_21.pdf>. Acesso em 28/02/2016.

FELICIANO JÚNIOR, Joaquim.; VASCONCELOS, M. C. R. L. (2005) – **Empreendedorismo e Learning Organization**: Estudo de Caso numa Instituição de Ensino Superior. Disponível em: <http://www.gesventure.pt/newsletter/pdf/emp_learn_org.pdf>. Acesso em 28/02/2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 315p.

LARANJEIRA, M. I. *et al.* Referências para a formação de professores. In: BICUDO, M.A. e SILVA JUNIOR, C. (orgs.) **Formação do educador e avaliação institucional**. São Paulo: Unesp, 1999, p. 17-50

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. – 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli, E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. 99p.

MADUREIRA, César. A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. **RAP**, Rio de Janeiro, set/out. 2005.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. In: **Comportamento organização e gestão**, 2006, Vol. 12, nº2, 153-171.

MAIA, Ludmila Grego. **Atividades educativas na rede de saúde na perspectiva da política nacional**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Medicina, 2014, 91f.

MANCIA, Joel Rolim; CABRAL, Leila Chaves; KOERICH, Magda Santos. Educação permanente no contexto da enfermagem e na saúde. **Revista Brasileira Enfermagem**, Brasília (DF) 2004 set/out;57(5):605-10

MARIN, Alda Junqueira. Educação continuada: introdução a uma análise de termos e concepções. **Cadernos CEDES**, nº 36, 1995.

MASSAROLI, Aline; SAUPE, Rosita. **Distinção conceitual**: educação permanente e educação continuada no processo de trabalho em saúde. 2005. Disponível em: <<http://abennacional.org.br>> Acesso em: maio 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

MANTOVANI, Cláudia Fernandes. Licitação. In: MOTTA, Carlos Pinto Coelho (Coord.). **Curso prático de direito administrativo**. 2.ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2004, p. 357-501.

MEINICKE; Dinorá; PORTAL, Leda Lísia Franciosi. Formação Continuada de Professores de Educação Infantil: o que revela o Banco de Teses da CAPES nos anos 2011-2012? In: **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 256-273, jul.-dez, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MENDES SOBRINHO, José Augusto de Carvalho. **Ensino de Ciências e formação de professores: na escola normal e no curso de magistério**. Tese de doutorado. Florianópolis, UFSC, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5.ed. São Paulo: Hucitec, 1992. 269p.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 6. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

OLIVEIRA, Juliana Quintino. **Percepções sobre a educação continuada no formato MBA pelo executivo em sua carreira: um estudo de caso em São Paulo**. Dissertação (Mestrado). PUC - São Paulo: 2011.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015.

PASCHOAL, Amarilis Schiavon. **O discurso do enfermeiro sobre educação permanente no grupo focal**. Dissertação (Mestrado) – Setor de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2004, 104f.

PINHO, Maria José de; MORAIS, Maria José da Silva; SANTOS, Jocyléia Santana dos. Índícios de inovação e criatividade no processo de formação continuada. **Conjectura: Filos. Educ.**, Caxias do Sul, v. 20, n. 2, p. 129-150, maio/ago. 2015.

PINTO, Carmem Lúcia Lascano; BARREIRO, Cristhianny Bento; SILVEIRA, Denise do Nascimento. Formação continuada de professores: Ampliando a compreensão acerca deste conceito. **Revista Thema**. 2010, 07 (01), p. 1-14.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP** Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.

QUEIROZ, Luis Ricardo Silva. Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: Perspectivas para o campo da etnomusicologia. **Claves** n. 2, Novembro 2006, p. 87-98.

RICALDONI, Carlos Alberto Caciquinho; SENA, Roseni Rosangêla de. Educação permanente: uma ferramenta para pensar e agir no trabalho de enfermagem. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 6, p. 837-842, Dec. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692006000600002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 junho 2016.

RICHARDSON, Jerry Roberto. **Pesquisa Social. Métodos e Técnicas**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2012.

RIGHI, Marisa; MARIN, Elizara Carolina; SOUZA, Maristela da Silva. FORMAÇÃO CONTINUADA: ENTENDIMENTOS E VIVÊNCIAS DOS PROFESSORES DE EDUCAÇÃO FÍSICA NO CONTEXTO DO GOVERNO ESTADUAL (RS) GESTÃO 2007/2010. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Florianópolis, SC, v. 34, n. 4, jun. 2012. ISSN 2179-3255. Disponível em: <<http://revista.cbce.org.br/index.php/RBCE/article/view/1086/793>>. Acesso em: 11 Jun. 2016.

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **ALEA** volume 7 número 2 julho – dezembro 2005, p. 305-322.

RODRIGUES, Disnah Barroso. **Educação Continuada: analisando sentidos a partir de terminologias e concepções**. In: III Encontro de Pesquisa em Educação, 2004, Teresina. Educação: Práticas Pedagógicas e Política de Inclusão, 2007.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M.E. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 68-96, 2009.

SAMPAIO, M. A. L.; LEITÃO, S. P. Economia de comunhão e organizações de aprendizagem: compatibilidades conceituais. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 419-442, maio/jun. 2007.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 29ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Anielson Barbosa de. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Arídio; RIBEIRO, José Araújo; RODRIGUES, Luiz Alberto Rodrigues. **Desvendando o pregão eletrônico**. Rio de Janeiro: Revan, 2002.

SILVA, Cláudia Lourenço da; PONTES, Vanildo Pereira. A pós-graduação no processo formacional do bibliotecário: concepções e reflexões teóricas. **Biblios** (Lima), v. 53, p. 29, 2013.

SILVA, Edna Lúcia da; CUNHA, Miriam Vieira da. A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, Set. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652002000300008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 14 Junho 2016.

SOARES NETO, Antonio; SILVA, Anielson Barbosa da. Os estágios de aprendizagem de auditores fiscais no contexto da prática profissional. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 841-863, Junho 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000300011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01 Junho 2016.

TEODORO, C. S. **Análise e conceituação de organizações que aprendem e aprendizado organizacional – um estudo de caso**. XII SIMPEP - Bauru, SP. 2005.

VASCONCELOS, Charlinton de. **A Influência dos Filósofos na Administração do Século XXI: Um Estudo de Caso com o Filósofo e Administrador Peter Drucker**. 2007. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/ea000300.pdf>>. Acesso em: 01/06/2016

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais. A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WILBERT, Adriana Zanqueta. Aprendizagem nas organizações do conhecimento. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Este instrumento de coleta de dados refere-se à pesquisa intitulada: "A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES DE PROCESSOS LICITATÓRIOS NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA", do Mestrando **Josenildo Ferreira Gomes**. As informações são estritamente acadêmicas, e os resultados poderão ser apresentados em outras atividades e publicações científicas, *sempre* sem fins lucrativos e resguardando a identidade dos sujeitos respondentes. Agradecemos sua contribuição!

1) PERFIL DOS GESTORES DE LICITAÇÃO

1.1) Gênero:

masculino feminino

Menos de 1 ano.

De 1 a 5 anos.

De 6 a 10 anos.

1.2) Faixa etária:

Acima de 10 anos.

Entre 18 e 25 anos.

Entre 26 e 35 anos.

Entre 36 e 50 anos.

Acima de 51 anos.

1.7) Você está satisfeito(a) com a atividade que desempenha como gestor(a) de licitação no IFPB?

sim

não

Por que?

1.3) Grau de escolaridade:

Nível Fundamental

Nível Médio.

Graduação.

Especialização.

Mestrado.

Doutorado.

1.4) Qual seu cargo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba(IFPB)?

Nível Fundamental : _____

Nível Médio: _____

Nível Superior: _____

1.5) Tempo de atuação no IFPB:

Menos de 1 ano.

De 1 a 5 anos.

De 6 a 10 anos.

acima de 10 anos

1.6) Tempo de atuação no setor de licitações do IFPB:

2 PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO DA FORMAÇÃO CONTINUADA

2.1) Ao ser direcionado para o setor de licitações, você recebeu alguma formação específica para desempenhar suas atividades?

Sim

Não

Justifique sua resposta

2.2) A partir de sua experiência, com que frequência o IFPB promove ou financia formação continuada, por exemplo, com o pagamento de diárias e passagens?

Sempre

Às vezes

Raramente

Nunca

2.3) Com que frequência a chefia imediata incentiva sua participação em processos de formação continuada:

Sempre

Às vezes

Raramente

Nunca

2.4) Como você avalia a atuação do seu chefe imediato em relação à realização de sua formação continuada?

2.5) Descreva como o IFPB planeja e estabelece critérios na oferta de formação continuada para os gestores de licitação (escolha do curso, participante, tipo capacitação, carga horária, localidade de realização etc)

2.6) Como você avalia a gestão da formação continuada quando oferecida pelo IFPB?

Plenamente satisfatório.

Satisfatório.

Pouco satisfatório.

Insatisfatório.

3 PROCESSOS DE FORMAÇÃO CONTINUADA

3.1) Qual a carga horária dos cursos de formação continuada oferecidos pelo IFPB?

até 16 horas por formação

até 24 horas por formação

acima de 24 horas por formação

3.2) Nos últimos cinco anos, quais cursos de formação continuada, oportunizados pelo IFPB, você participou?

cursos de até 40 horas

congressos

seminários

especialização

mestrado

doutorado

outros. Quais: _____

3.3) Quantos processos de formação continuada foram realizados por você nos últimos 5 anos (2011 a 2015)?

nenhum

- 1 a 3
- 4 a 10
- 10 a 15
- acima de 15.

3.4) Os processos de formação continuada geralmente são geridos:

- Pelo IFPB – dentro do horário de trabalho
- Pelo IFPB – em horário oposto ao de trabalho
- Por organização pública – dentro do horário de trabalho
- Por organização privada – dentro do horário de trabalho
- Por organização pública – em horário oposto ao de trabalho
- Por organização privada – em horário oposto ao de trabalho

4 PERCEPÇÕES SOBRE A FORMAÇÃO CONTINUADA

4.1) Com que frequência as atividades de formação continuada que você realiza(ou) são/foram relacionados ao setor de licitações e suas práticas?

- Sempre Às vezes Raramente Nunca

4.2) Por que você participa de cursos de formação continuada oportunizados pelo IFPB?

4.3) A partir de sua experiência, a formação continuada contribui para a realização do seu trabalho no setor de licitação?

- Sim
- Não

Por que? _____

4.4) De que forma os conhecimentos adquiridos na formação continuada é compartilhado com os outros servidores do seu setor?

4.5) Quais as possíveis consequências quando você não participa de formação continuada na área de licitações?

4.6) Registre sugestões em relação à promoção/gestão da formação continuada para gestores de licitação do IFPB.

APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa é sobre a formação continuada de gestores de processos licitatórios do IFPB e está sendo desenvolvida pelo pesquisador Josenildo Ferreira Gomes, aluno do Curso de Mestrado Profissional de Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do Professor Dr. José Washington de Moraes Medeiros. O objetivo geral é analisar os processos de formação continuada de gestores de licitação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), que tem por objetivos específicos construir o perfil dos gestores licitatórios do IFPB; averiguar a política institucional relacionada à formação continuada de gestores; discutir o programa e o plano de qualificação profissional de servidores técnico-administrativos da organização; dimensionar o estilo de gestão percebido pelo próprio sujeito no contexto em que está inserido; identificar as possíveis dificuldades que os gestores de licitação percebem sobre a formação continuada para a atuação profissional e mapear os processos de formação continuada desenvolvidos por gestores licitatórios do IFPB.

A finalidade deste trabalho é contribuir para a compreensão em torno desse tipo de processo na melhoria do trabalho dos gestores e servir de base para a compreensão de outros ambientes administrativos de área semelhante. As organizações públicas estão cada vez mais sendo cobradas quanto à sua modernização frente às novas formas de gestão. Perante a necessidade de adaptação, as instituições precisam promover o desenvolvimento permanente do servidor, como recomendado pelo Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que adota o sistema de gestão por competência, voltado à gestão da capacitação a fim de promover o desenvolvimento do servidor para o desempenho das suas funções, visando ao alcance das metas da instituição. Assim sendo, existe uma necessidade frequente de que servidores da área de compras possam exercer sua formação continuada, diante das dificuldades que surgem através de dispositivos legais reformulados ou estabelecidos.

Solicitamos a sua colaboração para o preenchimento do questionário, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de gestão e publicar em revista científica (se for o caso). Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será

mantido em sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição (se for o caso).

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Contato do Pesquisador (a) Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o (a) pesquisador (a) 83-99979-8475

Endereço (Setor de Trabalho):

Rua Vereador Luís Martins de Carvalho s/n Itabaiana-PB

Telefone: 83-99116-1132, ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB (83) 3216-7791 – E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

Atenciosamente,

Josenildo Ferreira Gomes
Pesquisador Responsável

ANEXOS

ANEXO A: DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

DECRETA:

Objeto e Âmbito de Aplicação

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Diretrizes

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

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

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

Escolas de Governo

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

Instrumentos

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - plano anual de capacitação;

II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art. 9º da Lei no 7.834, de 6 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no **caput**, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Comitê Gestor

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;

III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e

IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o Decreto no 5.383, de 3 de março de 2005.

Art. 8º O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;

II - Secretaria de Gestão; e

III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

Treinamento Regularmente Instituído

Art. 9º Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º, inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

Licença para Capacitação

Art. 10. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§ 1º A concessão da licença de que trata o **caput** fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§ 2º A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§ 3º O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o **caput** deste artigo.

§ 4º A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

Reserva de Recursos

Art. 11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

Disposição Transitória

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

Vigência

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Revogação

Art. 14. Fica revogado o Decreto no 2.794, de 1o de outubro de 1998.

Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185^o da Independência e 118^o da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Paulo Bernardo Silva

ANEXO B: RESOLUÇÃO CONSELHO SUPERIOR- IFPB N°96/2014

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA CONSELHO SUPERIOR
RESOLUÇÃO N° 96, DE 09 DE MAIO DE 2014.

Revoga a Resolução n°. 002/2001- CGFC, de 28/11/2001, e Regulamenta a Política de Capacitação/Qualificação dos servidores docentes e técnico-administrativos, bem como normatiza as condições de afastamento com este fim.

O Presidente do CONSELHO SUPERIOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB), no uso de suas atribuições legais com base no § 1º do Art. 10 e no caput do Art. 11 da Lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008, nas Leis n°.

12.772, de 28 de dezembro de 2012, e n°. 8.112/90, de 11/12/1990, nos decretos n°. 94.664/87, de 23/07/87, n°. 5.707/2006, de 23/02/2006, e n°

5.824, de 29/06/2006, na Portaria MEC n°. 475/87, de 26/08/87, no inciso I do art. 8º do Estatuto do IFPB, aprovado pela Resolução CS no 29, de 31 de agosto de 2009, e considerando o disposto no inciso XIII do Art. 9º do Estatuto já mencionado, a regularidade da instrução e o mérito do pedido, conforme consta no Processo n.º 23381.003156/2014-14 do IFPB
RESOLVE:

Art.1º. – Instituir, “ad referendum”, a Política de Capacitação/Qualificação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), que disciplinará e regulará a implementação do plano de capacitação/qualificação dos servidores docentes e técnico-administrativos da Instituição.

Art.2º. – Todos os processos ensejadores de capacitação/qualificação terão trâmite obrigatório pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), que apreciará o mérito dos pedidos formulados, opinando pelo seu acatamento ou indeferimento junto ao Dirigente Máximo da Instituição (Reitor), a quem caberá a homologação final da decisão.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 96, DE 09 DE MAIO DE 2014.

Art.3º. – O Plano de capacitação/qualificação do IFPB será organizado de acordo com os seguintes níveis:

- I. Cursos de Pós-Graduação stricto sensu: mestrado, doutorado e pós-doutorado;
- II. Cursos de Pós-Graduação lato sensu: especialização;
- III. Atividades de curta duração: cursos de aperfeiçoamento, atualização, congressos, seminários, conclaves, simpósios, encontros e similares;
- IV. Licença para Capacitação, prevista no Art.87 da Lei 8.112/90 e no Art. 30 da Lei 12.772/12, para os servidores públicos federais.

Art. 4º. – As liberações de docentes e técnico-administrativos para participação em cursos de pós-graduação, em níveis stricto e lacto sensu, não poderão exceder o equivalente a 20% (vinte por cento) do total de docentes ou técnico-administrativos com lotação fixada na respectiva Coordenação. Na impossibilidade de quantificar o percentual enumerado no caput, será observado parecer exarado pela Coordenação.

§ 1º – Na quantificação mencionada neste artigo, não serão considerados os afastamentos por motivos diferentes aos da capacitação/qualificação tratada no caput.

§ 2º – Os casos que não se enquadrarem no parágrafo anterior serão decididos pelo CEPE.

Art. 5º – Da instrução do pedido de afastamento, no que se refere aos itens I e II do art. 3o , deverão constar os seguintes documentos:

- I. Solicitação de afastamento encaminhada ao Reitor ou ao Dirigente Geral da Unidade de Lotação, de acordo com o local de sua lotação, com o prazo mínimo de 60 (sessenta) dias de antecedência;
- II. Comprovação de inscrição em processo de seleção, condicionado à apresentação posterior de documentação comprobatória de aprovação, até 15 (quinze) dias antes do início do curso;

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 96, DE 09 DE MAIO DE 2014.

- III. Discriminação da linha de pesquisa;
- IV. Apresentação do anteprojeto de pesquisa que será desenvolvida na Pós-graduação, para fins de avaliação do CEPE;
- V. Ficha de cadastro modelo MEC (solicitação de afastamento do País), para os candidatos a cursos no exterior;
- VI. Termo de Compromisso ou Responsabilidade do docente ou técnico-administrativo, do atendimento às seguintes obrigações:
- a – prestar serviços ao IFPB, logo após o período de conclusão do curso ou estudos.
 - b – não solicitar licença para o trato de assuntos particulares, redistribuição, aposentadoria, remoção, exoneração ou vacância do cargo efetivo, antes de decorrido o prazo previsto na alínea anterior.
- VII. Termo de Conhecimento expresso por parte do docente ou técnico-administrativo, das normas estabelecidas nesta Resolução, especialmente das implicações a que se referem os parágrafos 2º. e 3º. deste artigo;
- VIII. Demonstração, pela respectiva Coordenação, de como será procedida a substituição durante o período máximo de afastamento previsto na legislação pertinente;
- IX. Parecer de aprovação e concordância para o afastamento, subscrito pela respectiva Coordenação;
- § 1º. – O afastamento para capacitação no exterior obedecerá, além das normas do IFPB, a legislação federal pertinente.
- § 2º. – O descumprimento do disposto no inciso VII deste artigo implicará no imediato ressarcimento à Instituição de todas as despesas com o afastamento, além de estar o docente ou técnico-administrativo sujeito a penalidades cominadas por infração disciplinar.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 96, DE 09 DE MAIO DE 2014.

§ 3°. – Na hipótese de o docente ou técnico-administrativo não concluir o curso para o qual se afastou, no prazo máximo estabelecido por esta Resolução, sendo que para isto não tenha apresentado uma justificativa plausível, devidamente acatada pelo CEPE, o mesmo deverá ressarcir o IFPB das despesas efetuadas com o seu afastamento.

Art. 6°. – O docente ou técnico-administrativo em capacitação/qualificação que não se encontre afastamento das atividades desenvolvidas na Instituição, com a observância do interesse da Instituição e com as conveniências do interessado, poderá:

§ 1°. – No caso dos servidores docentes, ter carga horária ajustada, não devendo ultrapassar o limite de 50% (cinquenta por cento) da carga horária média dos docentes lotados na respectiva Coordenação a que pertencem.

§ 2°. – No caso dos servidores técnico-administrativos, poderá a carga horária ser ajustada em horário diverso ao da jornada, obedecendo-se ao que faculta a legislação em vigor que rege a matéria.

Art. 7°. – O Plano de Capacitação/Qualificação fará mapeamento circunstanciado, junto às respectivas Coordenações, visando a explicitar o conjunto das atividades em fase de realização ou em projeção, além de definir áreas prioritárias de capacitação/qualificação e colher informações acerca do perfil funcional dos docentes e técnico-administrativos lotados nessas Coordenações.

Art. 8°. – Na apreciação e julgamento das solicitações de liberação de que tratam os incisos I e II do art. 3°. , o CEPE considerará, por ordem de importância e precedência, os seguintes critérios estabelecidos:

- I. Observância do imperioso interesse da Instituição, de acordo com as Diretrizes e Plano de Metas, que consiste no suprimento de eventuais

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 96, DE 09 DE MAIO DE 2014.

lacunas e correção de desníveis e deficiências no campo da capacitação/qualificação profissional detectadas no âmbito institucional;

II. Compatibilidade da área de concentração de estudos proposta com as prioridades pedagógicas ou administrativas definidas junto às respectivas Coordenações;

III. Atendimento a uma linha de pesquisa onde não haja titular efetivo;

IV. Instituição ministrante do curso pretendido, verificando-se a possibilidade de inclusão no sistema de Pós-Graduação da CAPES ou CNPq, ou ainda país estrangeiro, no caso de capacitação/qualificação fora do País;

V. Curso de Doutorado; VI. Curso de Mestrado;

VII. Curso de Especialização.

Parágrafo único – Na hipótese de haver mais de um postulante apto por Coordenação, com vistas à capacitação/qualificação de que tratam os incisos I, II e III, do artigo 3º. desta Resolução, sem que haja a possibilidade de liberação de todos, deverão ser levados em consideração, prioritariamente, na seguinte ordem:

a. Maior tempo de serviço efetivo na Unidade de Lotação;

b. Maior tempo de serviço na Instituição;

c. Maior tempo de serviço no Serviço Público.

Art. 9º. – Para efeito de seleção à capacitação prevista no inciso III do art. 3º, e verificando-se a capacidade orçamentária, observar-se-ão, prioritariamente, os seguintes critérios:

I. Participação em eventos no exercício de função de representação institucional, no âmbito da área de sua atuação;

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 96, DE 09 DE MAIO DE 2014.

- II. Equivalência científica dos trabalhos acadêmicos com os projetos de investigação científica e tecnológica do IFPB, definidos no Plano de Capacitação;
- III. Apresentação de trabalho científico, cultural ou tecnológico com aceitação devidamente comprovada pela respectiva Comissão Organizadora do Evento;
- IV. Minистраção de cursos e conferências mediante convite ou aprovação da Comissão Organizadora do Evento;
- V. Participação em eventos e treinamentos sem apresentação de trabalhos científicos;
- VI. Preferência para quem, embora já disponha de trabalhos elaborados, não tenha participado, nos dois últimos anos precedentes, de eventos de capacitação de curta duração.

Parágrafo Único - O prazo de entrada da solicitação será de, no mínimo, 30(trinta) dias antes do início do evento.

Art. 10 – No caso da capacitação de curta duração ensejar a participação do docente ou técnico-administrativo em congressos, simpósios, encontros, conclaves, seminários ou eventos equivalentes, o servidor deverá repassar e retransmitir, num prazo máximo de 30 (trinta) dias, aos demais servidores lotados em sua Coordenação, após o encerramento da capacitação, as técnicas e os conhecimentos adquiridos, constituindo-se potencialmente em agentes multiplicadores.

Parágrafo único. A Coordenação definirá as estratégias e dinâmicas que permitirão a execução do repasse de conhecimentos previstos no caput deste artigo.

Art. 11 – Da solicitação de afastamento de que trata o inciso IV do Art.

3º deverá constar obrigatoriamente das seguintes peças:

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 96, DE 09 DE MAIO DE 2014.

I. Solicitação ao Reitor ou ao Dirigente Geral da Unidade de Lotação, ou pessoas sob suas delegações, de acordo com o local de sua lotação, com no mínimo 30 (trinta) dias de antecedência;

II. Comprovante de inscrição no curso a ser desenvolvido;

III. Parecer de aprovação e concordância da coordenação onde está lotado, inclusive demonstrando como será substituído o docente ou técnico administrativo.

§1º – Nos afastamentos previstos no Art. 3º, inciso IV, será observada a relação do curso a ser desenvolvido com a área de atuação e/ou cargo efetivo do servidor, o interesse da administração.

§2º – O servidor terá 90 (noventa) dias após o término do curso para apresentar à Diretoria de Gestão de Pessoas, na Reitoria, ou à Coordenação de Gestão de Pessoas, no Câmpus, de acordo com a sua Unidade de Lotação, o Diploma ou Certificado de conclusão.

§3º – O descumprimento do disposto no Parágrafo 2º deste Artigo implicará no imediato ressarcimento à Instituição de todas as despesas efetuadas com o afastamento, além de estar sujeito às penalidades disciplinares previstas em lei.

Art. 12 – Os servidores afastados para capacitação/qualificação terão direito, sem prejuízo do vencimento e, no que couber, das vantagens inerentes ao cargo efetivo, nos termos da legislação vigente.

Art. 13 – A duração do afastamento para a realização dos cursos em nível de *stricto et lato sensu* observará o estabelecido a seguir, cujo prazo contará a partir da data de matrícula inicial:

I. Pós-Doutorado – 09 (nove) meses, prorrogáveis por mais 03 (três) meses;

II. Doutorado – 36 (trinta e seis) meses, prorrogáveis por mais 12 (doze) meses;

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 96, DE 09 DE MAIO DE 2014.

- III. Mestrado – 18 (dezoito) meses, prorrogáveis por mais 06 (seis) meses;
- IV. Especialização – 09 (nove) meses, prorrogáveis por mais 03(três)meses.

Art. 14 – Em caso de prorrogação da liberação de que tratam os incisos I e II do Art. 3º, o pedido deverá ser fundamentado em justificativa apresentada pela entidade mantenedora do Curso, através da Coordenação ministrante, acompanhada de parecer favorável do orientador.

Parágrafo único - O pedido de prorrogação deverá ser encaminhado pelo servidor ao Dirigente Geral da Unidade de Lotação, num prazo mínimo de 90 (noventa) dias de antecedência em relação à expiração do prazo concedido para o afastamento.

Art. 15 – O Dirigente Geral da Unidade de Lotação promoverá o estudo do pedido de prorrogação da liberação, encaminhando-o ao CEPE para aprovação, devidamente instruído com a seguinte documentação:

- I. Relatório das atividades desenvolvidas no período do afastamento;
- II. Plano de Estudos a ser realizado durante o período de prorrogação;
- III. Justificativa da Instituição ministrante sobre a prorrogação solicitada;

Parágrafo único – O resultado do pedido de prorrogação será comunicado à Coordenação de lotação do servidor.

Art. 16 – Não será permitida a prorrogação de afastamento nos casos descritos no inciso III do artigo 3º.

Art. 17 – Na hipótese de haver, durante o período de afastamento, mudança de instituição, de área de concentração, ou ainda de planos de estudos que implique alteração na abordagem temática da pesquisa empreendida, o CEPE deverá ser informado para o procedimento de atualização cadastral. Art. 18 – O CEPE promoverá regular supervisão na execução dos projetos propostos pelos docentes e técnico-administrativos afastados por ocasião de

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 96, DE 09 DE MAIO DE 2014.

capacitação em nível stricto e lato sensu, acompanhando o desempenho no Curso e colhendo informações acerca de todo o processo a ele atinente.

§ 1º. – Para efeito do disposto neste artigo, ficam os docentes e técnico- administrativos obrigados a encaminhar às respectivas Coordenações:

a. Formulário-padrão elaborado pelo CEPE referentes a cada semestre ou trimestre letivo, devidamente reconhecido pela instituição ministrante, através de parecer do orientador ou do coordenador do curso, apresentado até 30 (trinta) dias após o término do período referido no relatório.

b. Relatório final do curso até 30 (trinta) dias contados do término do afastamento, acompanhado de cópia do diploma, ou certidão, obtido junto ao curso e de exemplar da tese, dissertação ou monografia, conforme a natureza do afastamento.

§ 2º. – As Coordenações obrigam-se a encaminhar cópias destes documentos ao CEPE e às Coordenações de Gestão de Pessoas da Reitoria ou dos Câmpus, de acordo com a sua Unidade de Lotação, para arquivo na pasta funcional do docente ou técnico-administrativo, e o exemplar da tese, dissertação ou monografia, à Biblioteca da Reitoria ou do Câmpus, também de acordo com a sua Unidade de Lotação.

Art. 19 – A inobservância ao disposto no artigo anterior poderá implicar suspensão no processo de liberação, a critério do Comitê Gestor de Formação e Capacitação, até que se regularize a situação.

Art. 20 – O docente ou técnico-administrativo que, ao ser liberado, descumprir seus deveres e obrigações, vindo a ter sua liberação cancelada, perderá os seus direitos, perante a Instituição, de participar de cursos e eventos de qualquer natureza, por um período equivalente ao da respectiva liberação, ficando sujeito ao ressarcimento previsto no §3º do Art. 5º.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 96, DE 09 DE MAIO DE 2014.

Art. 21 – A autorização para novo afastamento só poderá ser concedida depois de decorrido o prazo equivalente ao do afastamento precedente.

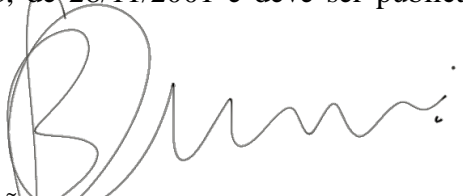
Art. 22 – Nos afastamentos previstos nos incisos I e II do Art. 3º, compete à Instituição apenas o pagamento integral do vencimento e vantagens inerentes ao cargo efetivo, não cabendo quaisquer outras obrigações como concessões de bolsas, ajuda de custo ou diárias e passagens nos casos regulares previsto nesta Resolução.

Parágrafo único – No atendimento aos projetos institucionais, havendo disponibilidade financeira, caberá ao CEPE avaliar a concessão de ajuda de custo ou diárias e passagens, em casos de capacitação de curta duração.

Art. 23 – Os docentes e técnico-administrativos que, à época de publicação desta Resolução, estiverem afastados para fins de capacitação previstas no artigo 3º, estão sujeitos, no que couber, ao cumprimento das mesmas obrigações constantes destas normas.

Art. 24 – Os casos omissos serão resolvidos pelo Dirigente Máximo da Instituição (Reitor), ouvido o CEPE.

Art. 25 – Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Resolução 002/2001-CGFC, de 28/11/2001 e deve ser publicada no Boletim de Serviço e no Portal do IFPB.



JOÃO BATISTA DE OLIVEIRA SILVA
Presidente do Conselho Superior

ANEXO C: RESOLUÇÃO CONSELHO SUPERIOR – IFPB Nº145/2015
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA CONSELHO
SUPERIOR

RESOLUÇÃO Nº 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

Dispõe sobre o Plano de Capacitação dos servidores técnico-administrativos no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

O CONSELHO SUPERIOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB), no uso de suas atribuições legais com base no Art. 10 e seus parágrafos da Lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008, na Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, previsto no Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 e no inciso I do art. 8º do Estatuto do IFPB, aprovado pela Resolução CS no 29, de 31 de agosto de 2009, e considerando o disposto no inciso XIII do Art. 9º do Estatuto já mencionado, a regularidade da instrução e o mérito do pedido, conforme consta no Processo No 23381.006078.2015-91 do IFPB, RESOLVE:

Art. 1º - Aprovar, nos termos apresentados no documento em anexo, o Plano de Capacitação dos Servidores técnico-administrativos no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, em conformidade com o anexo.

Art. 2º – Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação e deve ser publicado no Boletim de Serviço e no Portal do IFPB.


CICERO NICÁCIO DO NASCIMENTO LOPES

Presidente do Conselho Superior

ANEXO

APRESENTAÇÃO

A Diretoria de Gestão de Pessoas - DGEP, através do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas - DDP e da Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas - CCQP apresenta seu Planejamento Anual de Capacitação, referente ao ano de 2015, para todos os servidores técnicos administrativos que compõem os quadros da Reitoria, dos Campi e das demais unidades do IFPB.

Este plano visa atender as demandas de capacitação e qualificação dos servidores do IFPB, analisadas pela Gestão de Pessoas ao longo do segundo semestre do ano de 2015, no intuito de buscar melhoria contínua na prestação dos seus serviços, além de desenvolver seus servidores, pessoal e profissionalmente, de forma a propiciar crescimento mútuo.

Tal proposta é fruto dos esforços conjuntos daqueles que compõem a DGEP, representada por Aguinaldo Tejo Filho, aliada ao apoio oferecido pelo Magnífico Reitor, Prof. Cícero Nicácio, cujas colaborações foram decisivas para que finalmente construíssemos esta nova realidade. Trata-se da preocupação deste Instituto em manter não apenas servidores qualificados, mas, acima de tudo, servidores satisfeitos com o seu próprio desempenho, melhorado por meio das ações de capacitação.

Embora este plano represente um trabalho idealizado pela Reitoria, foi de grande valia a participação e a colaboração dos gestores de pessoas dos Campi do IFPB, no sentido de contribuir com a visão da sua realidade cotidiana, nos auxiliando a melhor direcionar a realização das ações de capacitação e qualificação, de forma que aproveitamos a oportunidade para agradecer-los pelo esforço e a participação, além dos Diretores dos diversos campi do Instituto, sempre alertas e com o forte desejo em contribuir para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional daqueles sob sua responsabilidade.

Por fim, esperamos que juntos possamos criar um cenário, onde a capacitação e a qualificação sejam primados maiores. Agradecemos a colaboração de todos os servidores que puderam participar na realização deste trabalho.

Um grande abraço. A Equipe da DGEP

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

SUMÁRIO

ANEXO

1. Introdução
2. Objetivos
 - 2.1 Objetivo Geral
 - 2.2 Objetivos Específicos
3. Fundamentação Conceitual
4. Público Alvo
5. Metas e Resultados Esperados
6. Planejamento e Acompanhamento dos Resultados
7. Avaliação das Ações de Capacitação
8. Classificação dos Cursos e Eventos
9. Vigência do Plano de Capacitação
10. Modalidades de Capacitação
11. Das Ações Promovidas pelo IFPB
 - 11.1 Critérios para Participação de Ações de Capacitação
 - 11.2 Formas de Divulgação
 - 11.3 Local e Realização dos Cursos e Eventos
 - 11.4 Inscrições e Matrículas
 - 11.5 Flexibilização do Horário de Trabalho
 - 11.6 Certificação
12. Linhas de Desenvolvimento e Ações de Capacitação
 - 12.1 Iniciação ao Serviço Público
 - 12.2 Educação Formal
 - 12.3 Formação Geral e Inter-Relação
 - 12.4 Gestão
13. Das Ações Externas
 - 13.1 Solicitação De Financiamento

1. INTRODUÇÃO

O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento faz parte do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação previsto no Decreto 5.825/2006. Deve ser implantado de maneira a desenvolver o servidor como profissional e cidadão, além de capacitá-lo no desenvolvimento de ações de Gestão Pública.

O plano de capacitação de servidores do IFPB foi criado com intuito de promover o desenvolvimento do quadro permanente de servidores conforme institui o Decreto 5.707/2006, utilizando os conceitos deste na elaboração de eventos de capacitação em diferentes linhas de desenvolvimento. Dessa maneira, contribuindo para o desenvolvimento de competências institucionais, através do desenvolvimento de competências individuais, por meio da capacitação, tendo em vista a melhoria da qualidade do serviço prestado ao público interno e externo.

2. OBJETIVOS

2.1 - Objetivo Geral

Desenvolver as competências individuais dos servidores através da realização de ações de capacitação, proporcionando a possibilidade de crescimento pessoal, refletindo na melhoria da prestação do serviço com consequente desenvolvimento institucional.

2.2 - Objetivos Específicos

Estimular os servidores, através da divulgação das ações de capacitação, a valorizar o seu próprio desenvolvimento, reconhecendo a importância para si e para a instituição.

Promover ações de capacitação capazes de preencher as lacunas existentes no perfil dos servidores, orientando-os no desenvolvimento de atividades específicas e melhorando o seu desempenho no exercício do cargo ou função.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

Auxiliar os servidores no desenvolvimento das competências individuais necessárias ao bom desempenho das suas atividades e ampliar as habilidades pessoais indispensáveis no exercício de qualquer atividade.

Incentivar o servidor em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências individuais, observando as atividades desenvolvidas e o ambiente organizacional do servidor.

Promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de gestão.

Propiciar a progressão funcional do servidor com certificação de participação expedida para toda ação de capacitação.

3. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL

Para fins de compreensão da conceituação utilizada neste Plano, evidencia-se o que traz o Decreto n° 5.825/2006 em seu artigo 3°:

I - desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;

II - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;

III - educação formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;

IV - aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR
RESOLUÇÃO Nº 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

V - qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;

VI - desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

VIII - dimensionamento: processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE;

IX - alocação de cargos: processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional;

X - matriz de alocação de cargos: conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico- Administrativos na IFE;

XI - força de trabalho: conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão;

XII - equipe de trabalho: conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares;

XIII - ocupante da carreira: servidor efetivo pertencente ao quadro da IFE que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

XIV - processo de trabalho: conjunto de ações sequenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR
RESOLUÇÃO N° 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

Salienta-se ainda, os conceitos abordados pela Lei nº 11.091/2005 em seu artigo 5º:

V - nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso;

VI - ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal.

4. PÚBLICO ALVO

As ações contempladas neste plano são direcionadas a todos os servidores técnicos administrativos do IFPB.

5. METAS E RESULTADOS ESPERADOS

Considerando a abrangência dos objetivos propostos, este plano busca capacitar um mínimo de 80% do quadro funcional do IFPB. Esperando com isso, desenvolver as competências individuais dos servidores, melhorando seu desempenho, de forma a promover o aprimoramento dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

6. PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

O acompanhamento dos resultados terá como base os índices verificados nas avaliações de reação e de aprendizagem, aplicadas ao término das ações planejadas e executadas pelo IFPB, e servirá de norteador para adequação e melhorias na realização de novas ações.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR
RESOLUÇÃO Nº 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

Para as ações executadas por outras instituições, o servidor participante preencherá a avaliação de reação relativa ao evento, fornecendo subsídios que auxiliem na seleção de instituições para a promoção de novos eventos.

7. AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

A avaliação das ações de capacitação se dará em dois níveis: no primeiro será aferida a satisfação do aluno com a execução da ação de capacitação em seus diversos fatores (o desempenho de seu facilitador, a coordenação, o atendimento administrativo e as instalações físicas utilizadas), deverá ser realizada pela CCQP imediatamente após o término de cada ação, através de formulário próprio; O segundo nível terá o objetivo de verificar o ganho de aprendizagem do aluno, será realizado ainda em sala de aula pelo Facilitador da ação, que poderá utilizar o meio avaliativo que melhor se adequar ao conteúdo ministrado. É uma etapa de extrema importância para subsidiar a melhoria continua na oferta de cursos de capacitação.

8. CLASSIFICAÇÃO DOS CURSOS E EVENTOS

As ações de capacitação realizadas pelo IFPB serão oferecidas de maneira a reduzir ou finalizar a carência das competências necessárias na realização das atividades dos servidores, visto que foram elaboradas a partir de necessidades reais dos servidores, aferidas através de levantamento prévio realizado junto a eles.

O atendimento das necessidades detectadas será realizado contemplando, inicialmente, a linha inter-relação, que são ações de ampla abrangência, atendendo a um número maior de servidores de diversos ambientes organizacionais. Todavia serão oferecidos, de acordo com os princípios e diretrizes estabelecidos no art. 3º da Lei 11.091/2005, programas de capacitação que considerem, além da formação geral, a específica, ou seja, a promoção de cursos voltados para cada ambiente organizacional, visando contribuir para o melhor desempenho de tarefas direcionadas.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO Nº 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

9. VIGÊNCIA DO PLANO DE CAPACITAÇÃO

O referido plano terá vigência de um ano, com período de realização das ações propostas entre os meses de Janeiro e Novembro do ano de 2015.

10. MODALIDADES DE CAPACITAÇÃO

As ações de capacitação prevista neste plano serão realizadas nas modalidades: presencial, à distância e semipresencial. Serão eventos de capacitação de diversos gêneros e em diferentes linhas de desenvolvimento.

Além das ações planejadas, controladas e executadas pelo IFPB, haverá a indicação de cursos ofertados por Instituições, credenciadas pelo MEC, que desenvolvam ações relacionadas com a necessidade do quadro de servidores do IFPB, com o objetivo de desenvolvimento individual do servidor.

11. DAS AÇÕES PROMOVIDAS PELO IFPB

11.1 Critérios para participação de ações de capacitação

A participação do servidor nos cursos de capacitação fica condicionada as seguintes normas:

Pertencer ao quadro efetivo do instituto e estar ativo;

Fazer parte do público alvo da ação;

Tratar de ação que contribua para o seu desenvolvimento individual no exercício das suas atividades;

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

Apresentar Termo de Compromisso Assinado, com anuência da gerência imediata;

No caso da realização de ações de capacitação na linha de desenvolvimento específica, observar a compatibilidade do evento de capacitação com as atividades exercidas e com o ambiente organizacional do servidor;

11.2 Formas de Divulgação

As ações de capacitação serão amplamente divulgadas junto aos servidores por diferentes meios de comunicação: através do portal do servidor, por meio de comunicação enviada aos departamentos de interesse no evento, cartazes e, principalmente, pelas ações de promoção à capacitação, realizadas pela Coordenação de Capacitação e Qualificação Profissional junto aos servidores.

Aos servidores que, através do levantamento realizado para elaboração desse plano, demonstraram interesse em determinada ação de capacitação, além dos meios empregados para divulgação, será utilizada comunicação por correio eletrônico direcionando-o à inscrição, como forma de priorizar sua participação e atender a necessidade detectada.

11.3 Local e realização dos cursos e eventos

As ações de capacitação previstas neste plano, executadas pelo IFPB, serão realizadas nas dependências do Instituto e serão planejadas e acompanhadas pela CCQP/DDP/DGEP/Reitoria.

O local de realização das ações oferecidas pelo IFPB e executadas por outras instituições serão definidos quando da efetiva contratação destas.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO Nº 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

11.4 Inscrições e Matrículas

O período de inscrição de cada ação de capacitação será divulgado com, no mínimo, trinta dias antes do seu início. As inscrições serão realizadas pela Diretoria de Gestão de Pessoas, através da Coordenação de Capacitação e Qualificação Profissional – DDP – Reitoria.

Poderão se inscrever todos os servidores que cumprirem as normas estabelecidas nesse plano e preencherem os requisitos estabelecidos para cada ação.

As inscrições já confirmarão as matrículas para os cursos.

11.5 Flexibilização do Horário de Trabalho

A programação das ações de capacitação relacionadas neste plano ocorrerá, sempre que possível, de maneira a não interferir no horário das atividades laborais dos servidores. Todavia, no caso da falta de compatibilidade de horário, considerando os benefícios trazidos pela capacitação, o servidor poderá negociar com a sua chefia imediata para posterior compensação de horas, viabilizando a sua participação nos eventos de capacitação.

11.6 Certificação

Toda ação de capacitação contará a emissão de certificação, podendo ser utilizada para Progressão Funcional Por Capacitação, desde que apresente a carga horária mínima exigida para progressão em questão, de acordo com o estabelecido no anexo III da Lei nº 11.091/2005, que o tema abordado guarde relação com o ambiente organizacional do servidor e que respeite o interstício de 18 (dezoito) meses também fundamentado nessa lei.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO Nº 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

Apenas farão jus à certificação de conclusão do curso, os servidores participantes que obtiverem aprovação na avaliação de aprendizagem e que cumprirem o mínimo de 75% de frequência no curso ou evento.

12. LINHAS DE DESENVOLVIMENTO E AÇÕES DE CAPACITAÇÃO

As ações de capacitação serão implementadas nas linhas de desenvolvimento previstas no Decreto N 5.825/2006, conforme segue:

12.1 INICIAÇÃO AO SERVIÇO PÚBLICO

As ações nessa linha de desenvolvimento visam propiciar aos novos servidores, ingressos por concurso, o conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão, estrutura e objetivos do Instituto, bem como da conduta do servidor público.

A realização de ações dessa natureza facilita a inserção do servidor no ambiente da instituição e familiarização com o seu setor de lotação e com as atividades que irá realizar.

12.2 EDUCAÇÃO FORMAL

Tem como propósito à implementação de ações gerais, voltadas à educação formal, tais como estabelecimento de convênios, concessão de bolsa-educação, flexibilização de horários e afastamento para qualificação, que viabilizem a participação dos servidores em cursos de graduação e pós-graduação que contemplem os diversos níveis de educação formal em correlação direta com os ambientes organizacionais.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

12.3 FORMAÇÃO GERAL E INTER-RELAÇÃO

Visa oportunizar aos servidores conhecimentos e informações relacionadas aos aspectos profissionais, vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais.

Serão ações pertencentes simultaneamente as linhas de formação geral e inter-relação, tendo em vista se tratar da promoção de ações de capacitação que buscam o desenvolvimento dos servidores em atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional.

Grande parte das ações de capacitação oferecidas pelo IFPB será dentro destas duas linhas de desenvolvimento, para que seja possível, inicialmente, contemplar um número maior de servidores.

12.4 – GESTÃO

Visa à preparação para o desenvolvimento da atividade de gestão dos servidores que ocupam cargos de direção, assessoramento, coordenação e chefia, em todos os níveis hierárquicos, devendo se constituir em pré-requisito para o exercício de suas funções.

13. DAS AÇÕES EXTERNAS

As ações de capacitação oferecidas por outras instituições de ensino, que seja de interesse do servidor e contribua para o desenvolvimento de suas competências individuais, serão incentivadas e poderão ser financiadas pelo IFPB, desde que comprovada a relevância da capacitação para o desenvolvimento das atividades do servidor e exista disponibilidade financeira para o custeio.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

13.1 Solicitação de Financiamento

As solicitações para o financiamento de ações de capacitação externas deverão ser encaminhadas, através de processo formalizado com no mínimo 30 (trinta) dias de antecedência, ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, para que seja feita análise da relevância do conteúdo abordado no curso para o desempenho das atividades do servidor, levando em consideração o seu ambiente organizacional.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO Nº 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

O processo deverá ser composto pelos seguintes documentos:

- Solicitação de financiamento;
- Proposta pedagógica do curso e/ou conteúdo programático integral do curso ou treinamento;
- Justificativa das razões de escolha do fornecedor em virtude de sua notória especialização;
- Justificativa de preço ~~comparação~~ comparação com preços praticados a outros contratantes.

Após análise, constatada a correlação do evento de capacitação com o Ambiente Organizacional do servidor, o processo será encaminhado à ~~Pró-Reitoria~~ Pró-Reitoria de Administração e Planejamento para aprovação e verificação da disponibilidade de financiamento.

O servidor poderá acompanhar o andamento do seu processo no Sistema Unificado SUAP, para tal deverá utilizar a numeração gerada pelo protocolo na formalização do mesmo. A participação do servidor no evento ficará condicionada ao deferimento do referido processo por todos os setores envolvidos.

Ação de Capacitação	modalidade de capacitação	Competência	Area de conhecimento	Nº de participantes
Curso de Ambientação Para Nova Sanções Indossos no IFPB	<u>Interna/presencial</u>	Conhecer o IFPB	Iniciação ao Serviço Público	Troca Nova Servidores
Curso de Especialização em Gestão Pública	<u>Interna/presencial</u>	Conhecimento Geral		45
Curso de Especialização em Mídias Digitais e Convergência	<u>Interna/presencial</u>	Gerenciamento de Mídias Digitais	Educação Especial	11
Redação Oficial (curso)	<u>Interna/presencial</u>	Comunicação escrita		40
Curso de Nova Ortografia	<u>Interna/presencial</u>	Comunicação escrita		40
Curso de Português Jurídico	<u>Interna/presencial</u>	Comunicação escrita	Formação Geral e Inter-relação	40
		Conhecer a		
Curso de Linguagem LIBRAS	<u>Interna/presencial</u>	comunicação comunicação como instrumento de inclusão social		15

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO Nº 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

Curso de Informática Básica	<u>Interna/presencial</u>	Informática Básica		20
Curso Plataforma SIAPFNFT	<u>Interna/presencial</u>	Sistema de Informação Gerencial		20
Elaboração de Projetos (<u>curso</u>)	Interna/presencial	Gestão		45
Relações Interpessoais (<u>curso</u>)	Interna/presencial	Gestão		30
Curso de Atendimento ao Cidadão	<u>Interna/presencial</u>	Atendimento ao Público		20
Grupo Formal de Estudo de Oratória	<u>Interna/presencial</u>	Comunicação oral		15
Curso de Saúde e Segurança no Trabalho	Interna/presencial	Qualidade de vida no Trabalho		20
Curso de Planejamento e Gestão Para Gestores Públicos	Interna/presencial		Gestão	45

ANEXO I

**I
Termo de Compromisso de Candidato a Curso de Capacitação**

Senhor(a) Coordenador(a)

Eu, _____,

matrícula SIAPE _____, ocupante do cargo técnico-administrativo _____, do quadro permanente desta Instituição, venho, pelo presente termo, como candidato a uma vaga junto ao Curso de Capacitação em Administração Pública, firmar compromisso em:

1. Cumprir, nos dias de aula, minha carga horária laborativa, junto ao meu Setor de lotação, em horário oposto ao das disciplinas, ou repor, conforme acordado com minha chefia imediata, a compensação da referida carga horária quando da participação em qualquer atividade extraordinária do Curso em tela;
2. Repassar, após a conclusão da participação no curso acima citado, para os demais servidores do Setor, os conhecimentos adquiridos, objetivando a divulgação e o compartilhamento dos conhecimentos e propostas desenvolvidas;
3. Aplicar, na Instituição, através de projetos/programas a serem desenvolvidos e submetidos à instância competente, os conhecimentos adquiridos no Curso.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO N° 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

RESOLUÇÃO N° 145, DE 02 DE OUTUBRO DE 2015.

Estou ciente que, se impossibilitado de participar do curso, deverei comunicar o fato ao responsável pela gestão de pessoas em minha unidade, com antecedência mínima de 03 (três dias) úteis do início da atividade. Dessa forma, o núcleo responsável pela capacitação no campus poderá, através de uma lista de suplentes, convocar os substitutos para participar da atividade.


E que, caso venha a abandonar o evento, sem a devida justificativa, o núcleo responsável do campus comunicará de imediato a minha gerência imediata, e perderei a prioridade de realizar outra capacitação em relação aos demais servidores da Instituição, no período 12 meses.

Observação: Considera-se abandono de evento as faltas não justificadas que superem 25% (vinte e cinco por cento) da carga horária total da atividade de capacitação, ou a não entrega do trabalho exigido para sua finalização, mesmo tendo sido cumprida a carga horária relacionada a atividades em sala de aula.


Em de de 2013.

Servidor

ANEXO D: TERMO DE ANUÊNCIA – IFPB

 **INSTITUTO FEDERAL**
Paraíba

Reitoria
Gabinete do Reitor



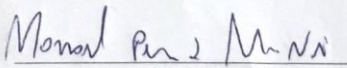
TERMO DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins que estamos de acordo com a execução da pesquisa intitulada “**A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES DE LICITAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA(IFPB)**” a ser desenvolvida pela aluno **JOSENILDO FERREIRA GOMES**, do curso de mestrado profissional em Gestão de Organizações Aprendentes (MPGOA) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do Prof. Dr. **José Washington Morais de Medeiros**, está autorizada para ser realizada no âmbito do IFPB.

Esta Instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso em verificar seu desenvolvimento para que se possa cumprir os requisitos da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, como também, no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para garantia de tal segurança e bem-estar.

Igualmente informamos que para ter acesso à referida instituição e seus servidores, fica condicionada à apresentação aos setores a serem visitados, da Certidão de Aprovação do presente projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba. Tudo como preconiza a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

João Pessoa-PB, 25 de janeiro de 2017.


Manoel Pereira de Macedo Neto
Reitor em exercício do IFPB

CNPJ 10.783.898/0001-75
Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia da Paraíba - IFPB
Av. Almirante Barroso, 1077
Centro - CEP 58013-120
João Pessoa - PB

Av. João da Mata, 256 – Jaguaribe João Pessoa/PB
Contato: (83) 3612-9701
E-mail: gabinete_reitoria@ifpb.edu.br
www.ifpb.edu.br