



## **GESTÃO DE PESSOAS EM UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**Melissa Liotto  
Raquel Lilian Barbi De Cerqueira  
Simone Marques De Almeida  
Mércia Pereira  
José Marcos Da Silva**

### **RESUMO**

A área de administração de pessoas vem evoluindo desde 1900, passando pela criação de legislação trabalhista, departamento de pessoal, sistemas de recursos humanos, até o que hoje chamamos de Gestão de Pessoas (GP). Assim, este estudo busca conhecer as políticas de gestão de pessoas na administração acadêmica e administrativa de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, identificando as políticas de gestão utilizadas pelo governo federal voltadas para a administração de pessoas e a legislação aplicada ao Instituto. A metodologia adotada é de natureza bibliográfica, qualitativa-descritiva, e os dados coletados através da realização de uma pesquisa de campo do tipo aplicada e entrevista semiestruturada. Como resultados, são identificadas oportunidades de melhorias nas políticas de gestão de pessoas em um Instituto, considerando as políticas públicas do governo federal.

**Palavras-chave :** Gestão de pessoas. Políticas públicas. Institutos Federais.

## **1 INTRODUÇÃO**

As políticas de Gestão de Pessoas (GP) na administração acadêmica e administrativa das Instituições Federais de Ensino englobam uma série de diretrizes, normas, princípios e finalidades que têm a função de orientação aos diversos processos e mecanismos da GP, buscando focar o que tem sido considerado por muitos um bem muito valorizado, ou seja, as pessoas. Jacobsen (2006, p. 91) menciona que,

Hoje, o senso comum é de que as pessoas constituem o bem de maior valor da organização, sendo o seu verdadeiro e único diferencial. Como consequência, a área de RH recebe um destaque cada vez maior, investindo de modo crescente nas atividades que desenvolve, sempre com o intuito de definir e manter um quadro de funcionários de alto nível.

Na área pública federal, percebe-se que as políticas buscam valorizar e tratar bem os servidores através da democratização das relações de trabalho, da carreira e remuneração, da gestão por competência, da avaliação de desempenho, saúde, previdência, e benefícios, entre outras. Entretanto, a implementação destas políticas vem sendo um dos desafios da gestão administrativa e acadêmica dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Como coloca Lawler III (2003) apud Demo (2005, p. 49),

[...] tratar bem as pessoas ou os colaboradores é fundamental para a consecução da efetividade e do sucesso organizacional. Segundo o autor, tanto as pessoas quanto as organizações precisam ser bem sucedidas e, além disso, uma não pode alcançar o sucesso às expensas da outra. [...]. Requer também políticas que motivem as pessoas a darem o melhor de si em suas funções.

Portanto, nas políticas de GP no serviço público federal é importante fomentar um equilíbrio entre o sucesso dos servidores e da Instituição.

É neste sentido, e também ressaltando a valorização e o tratar bem dos servidores, que este estudo procura conhecer as políticas de GP na administração acadêmica e administrativa de um Instituto Federal, identificando as políticas públicas do governo federal, a legislação aplicada a esses Institutos e as suas políticas internas. Primeiramente, é descrito uma breve evolução histórica do departamento de pessoal à gestão de pessoas mostrando algumas características e mudanças. Na sequência, expõem-se as políticas de GP no âmbito do Instituto pesquisado, bem como as políticas públicas federais aplicadas.

A abordagem trata das políticas de GP: recrutamento, seleção e integração, carreira, remuneração, capacitação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, relações de trabalho e seguridade social. A seguir, é realizada uma síntese da história dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia mostrando a importância social e tecnológica dessas instituições para o Brasil e os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Posteriormente, são descritas as análises e discussão dos resultados, buscando-se identificar oportunidades de melhorias nas políticas de GP em um Instituto, relacionando-as às políticas públicas do governo federal. Por fim, apontam-se algumas considerações finais.

## **2 DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL À GESTÃO DE PESSOAS**

Historicamente a área de administração de pessoas vem evoluindo desde 1900, passando pela criação de legislações trabalhistas, departamento de pessoal, sistemas de recursos humanos, surgimento dos cargos de gerência em RH, até a chegada de reformas estruturais profundas de migração da função de Recursos Humanos para o que chamamos hoje de Gestão de Pessoas ou Gestão de Talentos. O Quadro 1 demonstra os períodos clássicos que marcaram a Gestão de Pessoas no Brasil.

<b>Períodos</b>	<b>Características</b>
Pré/Jurídico/Trabalhista (1930)	Inexistência de legislação trabalhista; caracteriza-se pela descentralização de funções e as demandas de pessoas estavam relacionadas a tarefas simples.
Burocrático (1930-1950)	Há o advento de legislação trabalhista; <b>surgem os primeiros departamentos de pessoal</b> , centrados na rotina de apontamentos de freqüências, pontualidade, absenteísmo, registro de ponto, pagamento de salários.
Tecnicista (1950-1960)	Devido à implantação de numerosas plantas de fábrica há maior preocupação com a eficiência e desempenho. A Administração de RH adota o conceito de <b>Sistemas de Recursos Humanos</b> composta por: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social.
Sistêmico (1960-1980)	Começam a surgir os cargos de <b>gerência de recursos humanos</b> ; dá-se ênfase ao treinamento e desenvolvimento e alimentação do trabalhador
Relações Industriais Integradas (1980-1990)	Ocorre o <b>alinhamento entre rotinas de pessoal</b> , estrutura organizacional e comportamento individual. São realizados treinamentos sobre neuroses e patologia do trabalho.
Reformas Estruturais profundas (1990 ...)	O atual período é caracterizado por fatores de reformas estruturais profundas, de migração da função de Recursos Humanos, buscando-se novas identidades de denominação: <b>Gestão de Pessoas</b> , Gestor de Talentos, Departamento de Gente, entre outras.

**Quadro 1:** Períodos clássicos que marcaram a Gestão de Pessoas no Brasil

**Fonte:** Adaptado pelos autores a partir da visão de Limongi França (2007) apud Buhr (2008, p.26).

Analisando-se o Quadro 1 observa-se que a área de GP sofreu inúmeras mudanças, chegando ao século XXI e na Era do Conhecimento valorizando principalmente o capital intelectual do ser humano nas organizações, ou seja, as pessoas e seus talentos. Elas deixam de ser meros instrumentos de trabalho e passam a ser o bem mais precioso das organizações. Como bem pontua Girardi (2008, p.49), “A Gestão de Pessoas tem sido responsável pela excelência organizacional, pois investe atualmente no capital intelectual, que simboliza a importância do fator humano no século da informação e do conhecimento.”

A seguir, apresentam-se as políticas de GP na administração acadêmica e administrativa de um Instituto Federal, identificando-se as políticas públicas do governo federal voltadas para a GP e a legislação aplicada aos Institutos.

### **3 GESTÃO DE PESSOAS NO INSTITUTO FEDERAL**

Considerando-se as diversas denominações atribuídas às áreas de Gestão de Pessoas (GP), no serviço público federal algumas políticas referentes a este tipo de gestão têm nomenclaturas semelhantes.

Para fins desta pesquisa, as denominações de referência foram definidas pela Política Nacional de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento (BRASIL, 2006): políticas de recrutamento, seleção e integração, de carreiras, de remuneração, de capacitação e desenvolvimento, de avaliação de desempenho, de relações de trabalho e de seguridade social.

Como apontam Singar e Ramsden (1972) apud Demo (2005, p.54),

[...] as políticas de GP têm que constituir um documento público, acessível a todos na organização, pois elas só serão úteis e eficazes se devidamente conhecidas e compreendidas por todos. Isto significa dizer que a declaração das políticas deve ser clara, simples, objetiva e deve estar em uma linguagem acessível aos empregados.

Nesta linha de raciocínio, as políticas internas de GP do Instituto pesquisado estão disponibilizadas no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, de 2009, descritas a seguir:

Estabelecimento de um cenário organizacional que proporcione aos servidores o seu espaço de realização através do trabalho, buscando o equilíbrio de objetivos entre a pessoa, a equipe e a Instituição; formação continuada tendo em vista o atendimento aos servidores ingressantes assim como os demais servidores da Instituição; e

elaborar critérios de seleção que explicitem as concepções do IF-SC e aplicar nos editais de concursos públicos de novos servidores, até o segundo semestre de 2009.

Na sequência, são apresentadas as políticas de GP no contexto deste Instituto.

### **3.1 Recrutamento, Seleção e Integração**

O processo de recrutamento de servidores para exercer suas atividades nas instituições é onde se define que tipo de instituição ela será, pois de acordo com este pressuposto é que deverão ser escolhidos seus profissionais. Em entrevista com o gestor do Instituto pesquisado, o mesmo foi questionado conforme segue: a) qual o mecanismo de recrutamento e seleção utilizado no Instituto; b) o Instituto faz algum tipo de definição de perfis; se sim, o que norteia essa definição; c) a definição de perfis atende as necessidades Institucionais; d) quais as principais dificuldades encontradas no recrutamento e seleção; e) é feito algum trabalho de integração dos servidores contratados. De acordo com Art. 37, Inciso II da Constituição Federal, o recrutamento e seleção de servidores públicos só poderão ser realizados através de concurso público. A legislação que regula esta atividade é o Decreto 6.944, de 21 de agosto de 2009, que dispõe sobre as normas para realização de concursos públicos e a Lei 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que trata da contratação de professores substitutos.

Considerando o relato do gestor, o Instituto pesquisado tem como prática a definição de perfis de atuação considerando as atribuições dos cargos, bem como os ambientes organizacionais que os servidores irão atuar, além da identificação de demandas decorrentes do PDI, Plano Pedagógico Institucional e do Planejamento Estratégico da Instituição. Essa prática serve para auxiliar na seleção dos novos servidores por meio dos conteúdos e atividades que compõem as provas realizadas e atende parcialmente as necessidades institucionais, pois há limitações legais.

Conforme o gestor, muitos candidatos aprovados no concurso público passam a conhecer a Instituição somente na hora de tomarem posse no cargo. Além disso, quando um servidor possuiu uma formação profissional muito diferente da atribuição do seu cargo, na maioria das vezes esse servidor fica desmotivado muito facilmente, pois não está atuando na área que escolheu por aptidão. Como exemplo, citou o cargo de Assistente em Administração que possui como requisito mínimo para o ingresso apenas o ensino médio completo e experiência profissional de doze meses em qualquer área, e é um cargo ocupado por profissionais de diversas áreas como arquitetura, psicologia, direito, engenharias, licenciaturas, entre outras. Pelo exposto, uma das dificuldades do serviço público é que um grande número de pessoas procura os concursos públicos buscando a estabilidade do cargo público, sem estarem alinhados com as diretrizes das instituições, e sem haver um entrosamento com suas formações profissionais e os cargos pretendidos.

O gestor entrevistado informou ainda que os servidores são integrados através do Programa de Ambientação dos Novos Servidores, que se inicia no momento da posse onde este novo servidor recebe o Manual do Novo Servidor. Este contém diversas informações acerca da estrutura do Instituto, procedimentos, normas e legislação vigentes, entre outras informações, sendo que os servidores que são recebidos de outras Instituições através de redistribuição também participam do programa.

Conforme documentos apresentados pelo gestor, o Programa de Ambientação do Instituto é composto de quatro etapas, que são: 1ª Etapa: ambientação institucional – realizada pela equipe da Reitoria e com a participação/apresentação de todas as Pró-reitorias e da Reitora. Tem como objetivo apresentar um histórico da Instituição e informar quais as principais atividades/ações da reitoria e qual a relação desta com as ações dos campi, além de apresentar a alta direção. Esta etapa é diferenciada, considerando a carreira de cada servidor, sendo que para os servidores docentes é direcionada uma carga horária maior para a Pró-Reitoria de Ensino, e para os servidores técnico-administrativos é a Pró-Reitoria de Administração que tem uma carga horária maior; 2ª Etapa: ambientação no campus –

realizada pela equipe do campus onde o Diretor Geral do campus e sua equipe diretiva apresentam um histórico do campus e suas principais atividades, apresentando os responsáveis por elas; 3ª Etapa: ambientação setorial – realizada sob a coordenação da Coordenadoria de Gestão de Pessoas do campus e tem como objetivo capacitar o servidor no seu setor de trabalho, sendo que será designado um tutor para esse novo servidor. É ao tutor que o novo servidor poderá se reportar quando tiver alguma dúvida; e 4ª Etapa - ambientação a distância – realizada através de ambiente virtual de aprendizagem e tem como principal objetivo apresentar ao novo servidor a legislação pertinente às suas atividades, além de documentos como estatuto, regimentos, resoluções, portarias e instruções normativas.

De acordo com o gestor, todas as etapas são obrigatórias e a participação ou não dos novos servidores no Programa é objeto de avaliação no Programa de Avaliação de Desempenho.

### **3.2 Plano de Carreira/ Remuneração**

Os planos de carreiras são documentos que instituem os caminhos que as pessoas podem percorrer em uma organização a fim de evoluírem profissionalmente. De acordo com Lacombe (2005, p. 62), “Carreira é uma série de posições exercidas por uma pessoa ao longo de sua vida profissional.” Normalmente o que se observa nos planos de carreiras é o aproveitamento de aptidões e competências das pessoas para assumir diferentes cargos dentro da mesma instituição, havendo inclusive mudanças de atribuições e responsabilidades.

Quanto à remuneração, Demo (2005, p. 105) aponta que:

[...] o sistema de recompensas aos colaboradores compreende as remunerações e os incentivos (remuneração indireta, como prêmios, opções de ações, ou ainda, a existência de um plano de carreira com chances efetivas de promoção) com fins de manter e melhorar a satisfação, a motivação e o nível de desempenho dos empregados.

O Instituto pesquisado, sendo uma instituição de ensino superior pública federal, tem seus servidores regidos pelo Regime Jurídico Único instituído pela Lei 8112, de 11 de dezembro de 1990 e suas alterações. Nesta Instituição há servidores de duas carreiras: Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico; Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE. As carreiras foram instituídas pelas Leis 11.784, de 22 de setembro de 2008 e 11.091, de 12 de janeiro de 2005 respectivamente, no entanto, considerando o Art. 37 da Constituição Federal não é possível que um servidor público troque de cargos ao longo de sua carreira, a não ser que o mesmo faça novo concurso público. Os cargos estão identificados nos anexos LXVIII da Lei 11.784/2008 e II da Lei 11.091/2005.

Na acepção de Chiavenato (1999), o mesmo defende que o sistema de remuneração deve ser desenhado para atingir vários objetivos, a saber: motivação e comprometimento do pessoal; aumento da produtividade; controle de custos; tratamento justo aos funcionários e cumprimento da legislação.

Pelas respostas obtidas pelo gestor entrevistado percebe-se que o sistema de remuneração da instituição pesquisada é regulado por leis, que, no caso, são as mesmas que constituem as carreiras. A única exceção é quando um servidor ocupante de cargo efetivo é investido em função de direção, chefia e assessoramento e tem sua remuneração aumentada por conta da retribuição pelo exercício destas funções. O gestor respondeu o seguinte questionamento: a) qual o plano de carreira que rege os servidores do Instituto; b) um servidor contratado para um cargo específico pode exercer atividades de outro cargo; c) o que constitui a remuneração dos servidores; d) o Instituto incentiva ações que contribuam para o aumento da remuneração dos seus servidores.

De acordo com o gestor, o Instituto possui programas de capacitação e desenvolvimento dos servidores, com base nas políticas internas e do governo federal. Esses programas possibilitam que os servidores recebam os benefícios da progressão por

capacitação profissional e o incentivo à qualificação, de acordo com a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Considerando o exposto e a narrativa do gestor, observam-se possibilidades de desvio de função no serviço público, que é caracterizado quando um servidor possui um determinado cargo com determinadas atribuições e realiza/assume atribuições e responsabilidades distintas dessas. Isso pode ocorrer porque geralmente um servidor faz o concurso para um determinado cargo, mas ao longo da vida profissional e em decorrência do desenvolvimento de novas competências, vai assumindo novas responsabilidades e atribuições.

### 3.3 Capacitação e Desenvolvimento

Inicialmente, é importante ressaltar que no passado as políticas de Capacitação e Desenvolvimento envolviam apenas ações de treinamento e de desenvolvimento. Ou seja, não havia a preocupação com o desenvolvimento de habilidades e competências, o que é abordado com as ações de capacitação numa abordagem mais integral. Pacheco *et al* (2009, p. 22) apontam que “O conceito de capacitação surge com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes traduzidas por mudanças de comportamento.” As últimas autoras também citam os conceitos de capacitação e treinamento apresentado pelo Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação (2000, p. 45 apud PACHECO et al., 2009, p. 22) :

Entende-se por capacitação o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade. Não se confunde com treinamento. Nesse, o processo de ensino-aprendizagem é tomado na perspectiva de instruir, de transmitir conhecimentos e informações, de acostumar o trabalhador às tarefas que deverá assumir no seu trabalho, ou seja, de habituar, disciplinar e até de adestramento

Nesta perspectiva Demo (2005, p.97) argumenta que:

Quanto ao desenvolvimento, deve-se dar ênfase à formação acadêmica do colaborador, ao estímulo à aprendizagem e atualização de conhecimentos e ao incentivo a cursos gerais não específicos para o trabalho. Trata-se, por exemplo, da oferta de patrocínio total ou parcial para atualização e crescimento pessoal do colaborador.

Considerando-se o que foi abordado pelos autores, a Política Nacional de Pessoal instituída através do Decreto nº 5707, de fevereiro de 2006, que também engloba os Institutos Federais, estabelece três elementos: capacitação, treinamento regularmente instituído (eventos de capacitação e cursos de pós-graduação e estágios) e a gestão por competência.

Para fins desse decreto em seu Art. 2º, Inciso I, a capacitação é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. O treinamento regularmente instituído é considerado qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º, inciso III, ou seja, 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. No treinamento regularmente instituído, incluem-se também os programas de mestrado e doutorado, pós-doutorado, especialização e estágio. A gestão por competência, o terceiro elemento, segundo o Art. 2º, inciso II do decreto, é a gestão de 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.

Diante destas nomenclaturas e definições desses três elementos, é possível perceber que nem sempre esses conceitos correspondem com o que alguns autores definem como capacitação, treinamento e desenvolvimento. Porém, a política de desenvolvimento de pessoal

busca contemplar de certa forma esses conceitos e uma amostra disto são as treze diretrizes do referido decreto. É importante evidenciar os três instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal que funcionam como seus pilares: o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competência.

Diante de uma intenção mais ampla dessa política nacional, ressalta-se o elemento-chave desenvolvimento que vem fortalecendo a necessidade de desenvolver os servidores públicos e não só treinar e capacitar. Segundo Demo (2005, p. 92),

[...] é interessante esclarecer que o desenvolvimento é mais abrangente que o treinamento específico para o trabalho e a tarefa. Mais que treinar os colaboradores em habilidades específicas para melhorar seu desempenho na função de trabalho, a organização deve primar pelo seu constante crescimento pessoal e profissional. A ação de desenvolver já dá ideia de continuidade e a atualização de conhecimento é imprescindível nos dias de hoje.

Após esta breve contextualização, são identificadas as políticas de GP no Instituto pesquisado, conforme o planejamento institucional para 2010: envolver os Campi do Instituto em um programa integrado de capacitação, estimulando o crescimento profissional e pessoal dos servidores; possibilitar o desenvolvimento integral dos servidores, atentando para o atendimento das necessidades da Instituição; estimular e apoiar os profissionais que buscam o auto-desenvolvimento, criando situações que venham facilitar esta busca. Conhecendo essas políticas, através de documentos institucionais e com base na política nacional de pessoal instituída pelo Decreto nº 5707, de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), o gestor do Instituto foi questionado se: a) o Instituto tem aplicado a política e as diretrizes para a capacitação e o desenvolvimento de pessoal por meio do Decreto nº 5707, de fevereiro de 2006; b) a gestão de capacitação por competência, exigência desse decreto, já é uma realidade neste Instituto; c) esta Instituição segue as diretrizes da política Nacional de desenvolvimento de pessoal; d) como avalia a aplicação dessas diretrizes; e) de forma geral, como avaliaria os avanços e dificuldades desta Instituição em relação à aplicação da política e diretrizes de desenvolvimento de pessoal instituído pelo decreto mencionado.

Quanto à primeira pergunta, o gestor respondeu que o Instituto tem aplicado a política e as diretrizes para a capacitação e o desenvolvimento de pessoal por meio do Decreto nº 5707, de fevereiro de 2006, através da implantação gradativa da gestão por competências, da implantação dos seus programas de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional dos seus servidores.

No que se refere à pergunta b, afirmou que a gestão de capacitação por competência, exigência desse decreto, já é uma realidade no Instituto a partir da avaliação de desempenho realizada através de sistema informatizado, que gera relatórios nos quais pode-se observar as necessidades de capacitação, definindo níveis de priorização para o desenvolvimento das competências. Desta forma a gestão de capacitação por competências estará totalmente implantada, e, portanto, o processo para que ela se torne realidade já está em andamento.

O tocante às questões c e d, disse que o Instituto segue as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e avalia a aplicação dessas diretrizes como sendo norteadora das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores. No entanto, nem todas as diretrizes são contempladas, principalmente no que se refere à mensuração dos resultados das ações de capacitação e a utilização desta avaliação, como requisito para os servidores assumirem funções de direção e assessoramento.

Com relação ao último questionamento, informou que os principais avanços foram a implantação dos conceitos de gestão por competências na instituição, e a criação de um departamento com a finalidade específica de cuidar do desenvolvimento dos servidores. Entre as principais dificuldades, apontou a dotação orçamentária, geralmente restrita para dar conta de atender todas as demandas existentes numa instituição do porte do Instituto. Apontou ainda como dificuldade a cultura organizacional, que precisa ser trabalhada para que a avaliação de desempenho possa subsidiar cada vez mais os programas de capacitação e desenvolvimento.

O Instituto pesquisado, em fevereiro de 2009, criou em sua estrutura organizacional o Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas demonstrando a valorização do servidor e do desenvolvimento deste na sua carreira, uma das finalidades apontadas no Decreto nº 5707, de fevereiro de 2006, Art. 1º, inciso II. O mesmo ocorre com a criação de uma Coordenação de Capacitação nesse departamento, que tem como objetivo desenvolver políticas de capacitação e desenvolvimento permanente dos servidores da Instituição, viabilizando ações de formação e educação continuada. As ações devem ser pautadas na busca pela ampliação do conhecimento e na geração de ideias inovadoras, visando desenvolver a criatividade, a autonomia, a ação reflexiva e a flexibilidade, tendo como base as necessidades formativas dos servidores e fundamentalmente da Instituição. Essa Coordenação leva em consideração as demandas gerais e setoriais da Instituição diagnosticadas a partir de diversas bases de informação (avaliação de desempenho dos servidores, levantamento de necessidades de capacitação dos campi, redes de *feedback*, análise da direção, relatórios da avaliação institucional, entre outros) que serão base para o planejamento de ações de capacitação e desenvolvimento humano.

O gestor entrevistado reforçou que a Instituição vem gradativamente aplicando as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal. No ano de 2007, a Instituição promoveu o mapeamento das competências individuais dos servidores e as competências institucionais, e esse mapeamento foi utilizado como subsídio para desenvolver os formulários do programa de avaliação de desempenho dos servidores. A partir do Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006, também foram intensificadas as atuações dos próprios servidores como multiplicadores das ações de capacitação, como forma de valorizar as suas competências pessoais. Essa ação tem se mostrado uma oportunidade para minimizar os custos nas capacitações, racionalizando os gastos públicos, contemplando o Art. 1º, inciso V, do Decreto nº 5707.

Com base no planejamento e relatório anual de 2010 da Coordenação de Capacitação, identificou-se que o Instituto realiza o plano anual de capacitação e apresenta o relatório de execução do plano anual de capacitação, instrumentos estabelecidos no Decreto nº 5707.

### **3.4 Avaliação de Desempenho**

A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta de GP e tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos, das equipes de trabalho e da organização como um todo. O processo é uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas, dos resultados alcançados e de seu potencial de desenvolvimento.

As organizações têm buscado novos métodos mais participativos de avaliação, a fim de dirigir o esforço das pessoas para objetivos e metas institucionais e individuais. Enquanto que nos métodos tradicionais a avaliação funcionava como um fim, na GP entra em consenso sobre desempenho, metas e padrões. A tendência atual é que a avaliação seja um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas, oferecendo uma visão crítica constante, sendo útil para o retorno de informações sobre pontos fortes e fracos, apresentando as adequações necessárias para a eficácia e construção da carreira. O resultado final da Avaliação de Desempenho deverá identificar as necessidades de melhoria, de qualificação, determinação de potencial, e a gestão de remuneração servirá como base para a elaboração de um plano de ações tanto da Instituição quanto dos servidores. Com o resultado, o avaliado poderá partir para a correção e reajuste de seu desempenho, aumentando a eficácia pessoal. Para a Instituição, o processo contribui na retenção de talentos, na formação de uma cultura de aprendizado permanente, no aumento da motivação e da produtividade.

Girardi (2008, p.45) destaca que as formas de avaliação mais comuns são: “[...] a auto-avaliação, feita pela própria pessoa e a avaliação 360º efetuada pelo gerente, pelo conjunto pessoa/gerente, gerente/equipe, pela área de RH ou pela comissão de avaliação.”

No serviço público, a Lei 11.784, de 22 de setembro 2008, instituiu a sistemática de avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e em comissão da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional, com o objetivo de promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e de subsidiar a política de GP, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal. A Lei define como avaliação de desempenho o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e a atuação institucional dos órgãos e das entidades (BRASIL, 2008). Segundo a Lei, a avaliação de desempenho individual deverá refletir as competências do servidor no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas. Já a avaliação institucional, deverá refletir a contribuição da equipe de trabalho no cumprimento das metas e os resultados alcançados pela Instituição. Nesta pesquisa os gestores foram abordados somente sobre a avaliação de desempenho individual.

Como esclarece Franco (2002, p 95), “[...] o conceito de competência mudou completamente nos últimos anos. Estamos agora em condições de compreendê-lo melhor: é competente quem tem mérito, unindo saber, habilidades técnicas e formas de ser e agir [...] capazes de distingui-lo da maioria.”

Os servidores poderão ser avaliados por autoavaliação, pela chefia imediata e pelos demais integrantes da equipe de trabalho. Ainda de acordo com a Lei, os servidores ocupantes de cargos em comissão ou função de confiança poderão ser avaliados por autoavaliação, pela chefia imediata e pela equipe de trabalho subordinada à chefia imediata. O servidor que obtiver avaliação de desempenho individual inferior a 50% da pontuação máxima prevista será submetido a processo de capacitação ou de análise da adequação funcional.

O ciclo da avaliação de desempenho é de doze meses, mas o primeiro ciclo poderá ter duração inferior. O ciclo compreenderá a publicação das metas globais, o estabelecimento de compromissos de desempenho individual e institucional, o acompanhamento do desempenho individual, a avaliação parcial dos resultados, a apuração final das pontuações, a publicação do resultado e o retorno aos avaliados. A última lei citada também estabelece que seja composta nos órgãos uma Comissão de Acompanhamento, para julgar, em última instância, os recursos aos resultados das avaliações individuais.

Além desta Lei, o Programa de Avaliação de Desempenho, contido no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PDIC), elaborado a partir do Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006, também estabeleceu critérios para análise da atuação profissional dos servidores, da qualidade dos resultados e da competência demonstrada no exercício do cargo, observando os princípios e diretrizes estabelecidas no art. 3º da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Para identificar as políticas de avaliação de desempenho do Instituto, foram realizadas as seguintes perguntas ao gestor: a) é feita a avaliação de desempenho; se sim, está sistematizada; b) como se desenvolve a avaliação de desempenho nos campi; c) a gestão por competências é contemplada na avaliação de desempenho; d) como o servidor fica sabendo do resultado da sua avaliação; e) os servidores são avaliados pela comunidade; f) o que é feito com o resultado do processo da avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho dos servidores do Instituto pesquisado é normatizada por resolução de órgão colegiado. Segundo o gestor, o Programa de Avaliação de Desempenho foi revisado e reelaborado para atender ao Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que determinou que o Sistema de Gestão por Competências deve ser um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. De acordo com análise documental, o Programa tem como objetivos gerais o desenvolvimento dos servidores, a aferição de mérito para progressão funcional, a melhoria do funcionamento dos setores e o conseqüente desenvolvimento da instituição, pressupondo que todo servidor tem capacidade de aprender e desenvolver diversas competências.

O Programa de Avaliação de Desempenho pesquisado tem como objetivos: a) analisar a contribuição de cada servidor na execução dos objetivos do seu setor e da Instituição; b)

contribuir para o planejamento da capacitação pela área de gestão; c) identificar potencialidades e carências profissionais; d) diagnosticar os aspectos relacionados às condições de trabalho coletivo e individual que facilitam ou dificultam o desempenho, visando ao aprimoramento dos recursos pessoais e materiais e à superação das dificuldades encontradas; e) obter subsídios para elaboração de planos de ação, buscando aperfeiçoar os desempenhos diagnosticados como não satisfatórios; f) aferir o mérito para progressão funcional.

No caso do Instituto Federal pesquisado como marco inicial do processo de avaliação de desempenho, o setor do Instituto denominado Coordenadoria de Capacitação do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas efetua o treinamento dos servidores das Coordenadorias de Gestão de Pessoas dos campi e equipes de apoio, que irão treinar os avaliadores. Essas coordenadorias e os avaliadores realizam, então, um trabalho de sensibilização do servidor a ser avaliado, bem como dos avaliadores. De acordo com o gestor entrevistado, com o objetivo de alinhar a avaliação de desempenho com a política de gestão por competências, os formulários foram constituídos considerando a mensuração de competências conceituais: conhecimentos e teorias que embasam a prática profissional; competências técnicas: domínio de métodos e ferramentas de determinada área ou atividade profissional; e competências interpessoais: comunicação e interação de forma positiva. Atitudes e valores pessoais também são considerados no momento da avaliação.

Segundo o gestor a avaliação de desempenho é realizada no mês de setembro de cada ano através de um sistema informatizado em que o servidor avaliado acessa, faz seu *login*, efetua sua autoavaliação e a avaliação de sua chefia e subordinados, quando houver. Em novembro, o avaliado tem acesso a sua avaliação no mesmo sistema. Após a divulgação do resultado, a chefia imediata realiza uma entrevista com o servidor para comunicar o resultado e construir juntos um plano de ação para desenvolvimento do servidor. Para o gestor o Programa traz a sugestão de vinte cursos que poderão ser escolhidos pela chefia e o servidor. Há um formulário padrão para ser preenchido nessa entrevista, no qual o servidor dá ciência da avaliação. Caso discorde do resultado da avaliação, em quinze dias o servidor deve apresentar recurso à Direção Geral do Campus/Pró-Reitoria, que encaminha à Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho dos Servidores (CPADS). O processo é instruído, é analisada a argumentação do avaliado e garantida à ampla defesa. A CPADS emite parecer no processo e encaminha para o órgão colegiado. O gestor relatou ainda que após o término do processo podem ser emitidos relatórios qualitativos e quantitativos, como subsídio para identificação das demandas por ações de capacitação e as principais competências a serem desenvolvidas. Além disso, poderão ser identificados, através das competências que apresentaram melhores resultados, os potenciais talentos humanos da Instituição.

### **3.5 Relações de Trabalho**

Entende-se que a política de Relações de Trabalho é semelhante à política de envolvimento tal qual Demo (2005, p. 84) aborda: “Esta política engloba as práticas de comunicação organizacional, de participação, de relacionamento e, ainda, de reconhecimento às contribuições dos colaboradores.” Considerando as perspectivas de comunicação, participação, relacionamento e reconhecimento, foi questionado ao gestor do Instituto Federal pesquisado quais as práticas adotadas pela Instituição. Para ele a comunicação se dá através da utilização do correio eletrônico, intranet, boletim eletrônico semanal, jornal impresso, mídias sociais, murais, das reuniões formais e ampliadas e ouvidoria. Na Reitoria há também uma agenda eletrônica com todos os eventos institucionais que fica disponível no *desktop* dos computadores. Dessler (2002) apud Demo (2005, p. 90): “[...] define os programas de participação dos empregados como qualquer programa formal que permita a eles participar da formulação de importantes decisões de trabalho e da supervisão total ou parcial de suas atividades e funções (autonomia).” Segundo Silva *et al.* (2007), em uma gestão educacional

verdadeiramente democrática, é fundamental ouvir a opinião das pessoas. Considerando esta afirmação, ressalta-se que no Instituto pesquisado há diversas formas de participação dos diversos atores da comunidade.

Em análise documental identificou-se que o Art. 7, do Capítulo III, do Estatuto da Instituição define como parte da estrutura básica da organização os órgãos colegiados, que são: Conselho Superior e Colégio de Dirigentes. O Conselho Superior é composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes. Assegura-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica. Ainda como forma de participação da comunidade na gestão da Instituição, no Regimento Interno estão definidos como órgãos de assessoramento: Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas; Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão; Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; Comissão Permanente de Pessoal Docente; e Comissão Própria de Avaliação.

Salienta-se que todos os representantes dos colegiados e conselhos, bem como ocupantes de cargos de chefia e funções gratificadas dos Campi são escolhidos por meio de processo eleitoral. Além disso, conforme o gestor, o próprio sistema de construção do estatuto e do regimento interno foi executado de forma participativa através de audiências públicas com toda a comunidade interna.

Outras formas de participação da comunidade acontecem na construção do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, do Plano Político Institucional - PPI e do Planejamento Estratégico. Segundo o gestor o sistema de GP da Instituição tem uma aplicação que informa os aniversariantes do dia. A Reitora da Instituição encaminha *e-mail* pessoal a cada aniversariante estimulando a confraternização dos momentos especiais. Além disso, há a cultura de comemorar as datas especiais, como dia da mulher, dia das mães, dia do servidor público, entre outros. O gestor informou ainda que práticas bem sucedidas geralmente são reconhecidas através dos meios de comunicação da Instituição, reconhecendo desta forma os servidores envolvidos. A Instituição também possui uma Comissão Permanente para Preparação para a Aposentadoria, que trabalha com ações de reconhecimento e valorização dos servidores pela contribuição que deram à Instituição.

### **3.6 Seguridade Social**

A seguridade social compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos poderes públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social. Compete ao poder público, nos termos da lei, organizá-la (BRASIL, 1988).

A Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, em seu artigo 183 e seguintes elenca os benefícios colocados à disposição do servidor consoantes a Seguridade Social, tais como: aposentadoria; auxílio-natalidade; salário-família; licença para tratamento de saúde; licença à gestante, à adotante e licença-paternidade; licença por acidente em serviço; assistência à saúde; garantia de condições individuais e ambientais de trabalho satisfatórias; quanto aos dependentes: pensão vitalícia e temporária; auxílio-funeral; auxílio-reclusão e assistência à saúde.

O governo federal através da sua Política Nacional de GP destaca a Seguridade Social em quatro áreas: saúde ocupacional, saúde suplementar, previdência e benefícios não salariais.

A saúde suplementar do servidor está regulamentada pela Portaria Normativa nº 3, de 30 de julho de 2009, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Esta portaria estabelece orientações aos órgãos e entidades do sistema de pessoal civil da administração federal – SIPEC, sobre a assistência à saúde suplementar do servidor ativo, inativo, seus

dependentes e pensionistas. A assistência à saúde na forma suplementar, de acordo com essa portaria se formaliza mediante: I - convênio com operadoras de plano de assistência à saúde, organizadas na modalidade de autogestão; II - contrato com operadoras de plano de assistência à saúde, observado o disposto na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993; III - serviço prestado diretamente pelo órgão ou entidade; ou IV - auxílio de caráter indenizatório, por meio de ressarcimento, quando não adotado pelo órgão ou entidade do SIPEC o contido no inciso II deste artigo. Buscando conhecer as políticas de seguridade social em um Instituto Federal e considerando as políticas públicas do governo federal, perguntou-se ao gestor entrevistado: a) como é feita pelo Instituto a análise de doenças e acidentes relacionados ao trabalho; b) como ocorre o monitoramento e controle de saúde ocupacional dos servidores; c) de que forma ocorrem os pareceres médicos sobre saúde dos servidores; d) como o Instituto trata das doenças de ambulatório e de DST/AIDS dos seus servidores.

Como resposta, afirmou que recorrem ao Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS) para encaminhamento destas questões. Foram realizados ainda os seguintes questionamentos, para os quais o gestor afirmou não haver ações no âmbito da Instituição: a) como o Instituto monitora e planeja o controle de riscos; b) existem treinamentos na área de segurança do trabalho; c) existe algum monitoramento e controle de saúde bucal dos servidores; d) o Instituto incentiva a informação preventiva; se sim, de que forma; se não, por quê; e) de que forma o Instituto capacita sua equipe de trabalho que trata sobre segurança no trabalho; f) como é feito o trabalho de prevenção a acidentes de trabalho.

Questionado sobre quem elabora e de que forma são feitos os laudos periciais do Instituto e quais são os critérios adotados, o gestor informou que os laudos eram realizados por uma empresa contratada por processo licitatório.

Perguntado ainda de que forma o Instituto trata a prevenção de incêndio com os seus servidores e se existe algum trabalho de conscientização e prevenção, o entrevistado respondeu que foram realizadas palestras com o Corpo de Bombeiros das cidades dos campi do Instituto pesquisado, onde foram abordados os temas: prevenção contra incêndio, teoria básica do fogo, classificação dos combustíveis, métodos de extinção de incêndio, agentes extintores e sua utilização e técnicas de combate a incêndio.

O SIASS, citado pelo entrevistado, foi regulamentado pelo Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Através dele o Estado pretende diminuir os custos, unificar e uniformizar o atendimento aos seus servidores na área de saúde e assistência social (SIASS, 2011).

A Política de Saúde e Assistência Social que é prestada pelo SIASS contempla: o acompanhamento e proteção da saúde dos servidores; a vigilância dos fatores de risco, presente nos ambiente e condições de trabalho e dos agravos à saúde; a prestação da assistência, do tratamento e da reabilitação; e a concessão e acesso a benefícios e facilidades, com o objetivo de propiciar as melhores condições de saúde e qualidade de vida. O SIASS, considerado uma conquista dos servidores públicos federais, vinculado às políticas de saúde estatal, busca minimizar os agravos a saúde e a assistência social e as condições de trabalho dos servidores regidos pelo Regime Jurídico Único (RJU), que não eram contemplados com as mesmas garantias dos trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), como por exemplo, a obrigatoriedade da constituição de Comissões Internas de Prevenção de Acidentes e dos Serviços de Segurança e Medicina do Trabalho. Além de uma política de saúde eficiente e uma previdência bem estruturada, é fundamental que os órgãos federais disponibilizem benefícios não salariais, como o acesso permanente a cuidados médicos, auxílio alimentação, bolsas de estudo, capacitação, entre outros.

#### **4 A HISTÓRIA DOS INSTITUTOS FEDERAIS EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

A Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 implantou 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Os Institutos Federais são instituições de educação básica,

profissional e superior distribuídas por vários campi, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), integrando a Rede Federal de Educação Profissional. Segundo Pacheco (2010), a proposta dos Institutos Federais aponta para uma instituição identificada e comprometida com a sociedade, sintonizada com as demandas sociais, econômicas e culturais, de forma local e regional, a fim de promover a oferta educativa através da construção de itinerários de formação que permitam a integração de diferentes níveis de educação profissional e tecnológica no seu projeto pedagógico. Os Institutos podem ofertar cursos de formação inicial e continuada, técnico de nível médio, tecnológico, licenciatura e pós-graduação, democratizando e ampliando o acesso ao ensino gratuito público.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada neste estudo fundamentou-se através da pesquisa aplicada. Para Vergara (2007), a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, tendo uma finalidade prática. Mattar (1999) relata que nesse tipo de análise, estão envolvidos indagações na formulação de política e/ou planejamento.

Recorreu-se também à pesquisa descritiva. Segundo Gil (2007), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial à descrição das características de uma determinada população, ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relação entre variáveis. A pesquisa caracteriza-se ainda como estudo de caso, tendo como referência um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Realizou-se assim uma pesquisa bibliográfica e documental com tratamento qualitativo e entrevista semiestruturada com o gestor Chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas. A escolha do entrevistado justifica-se pelo fato de ser neste departamento que são criadas, fomentadas e, na maioria das vezes, executadas as políticas de GP abordadas neste estudo. Como resultado, buscou-se identificar oportunidades de melhorias nas políticas de GP em um Instituto, relacionadas às políticas públicas do governo federal.

## **6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Considerando a pesquisa realizada neste estudo e as entrevistas realizadas com o gestor do Instituto, ressalta-se que esta pesquisa restringiu-se a estudar seis políticas de GP, que são: 1) recrutamento, seleção e integração; 2) plano de carreiras e remuneração; 3) plano de capacitação e desenvolvimento; 4) avaliação de desempenho; 5) relações de trabalho; e 6) seguridade social. Buscou-se identificar e analisar as políticas de GP e discutir os resultados, conforme segue.

Como resultado da pesquisa avalia-se que a política de recrutamento e de seleção está limitada à legislação pertinente, o que dificulta a definição dos perfis desejados, bem como a seleção de novos servidores alinhada à gestão por competências.

Observou-se que considerando o cenário que compõe as contratações no serviço público, o trabalho de integração dos novos servidores é de suma importância a fim de situar este novo servidor e sanar as dificuldades já expostas decorrentes das contratações de servidores no serviço público. Define-se a integração como uma prática estratégica dentro das instituições, pois um servidor bem integrado poderá ser mais produtivo em um espaço de tempo menor, além de fortalecer a imagem da Instituição, tanto para o novo servidor quanto externamente. Essa prática contribui para que ele caminhe rumo aos objetivos, diretrizes e de acordo com a filosofia da Instituição. Salienta-se que o programa de ambientação implantado no Instituto trouxe mudanças e atende os objetivos da política interna.

Quanto à política de carreira e remuneração, conforme já exposto, na Instituição pesquisada o sistema de remuneração é regulado por leis, que são as mesmas que constituem as carreiras. Sendo a exceção quando o servidor ocupante de cargo efetivo é investido em função de direção, chefia e assessoramento e tem sua remuneração aumentada por conta da

retribuição pelo exercício destas funções. Destaca-se ainda que de acordo com os documentos apresentados e informações repassadas pelo gestor entrevistado, é possível afirmar que no serviço público federal há planos de salários e não de carreira, pois o servidor muda seu padrão de vencimento através de progressões salariais dentro do mesmo cargo.

Em referência à política de capacitação e desenvolvimento, considera-se que a Instituição vem buscando um nível satisfatório, conforme verificado na entrevista, nos documentos disponibilizados, com referência às orientações do Decreto nº 5.707, de fevereiro de 2006, que estabelece a política nacional de desenvolvimento de pessoal e as diretrizes, e nas suas próprias políticas internas de capacitação e desenvolvimento. Após a entrevista estruturada e relacionando-a com a política nacional de desenvolvimento de pessoal instituída pelo Decreto, é possível perceber a busca deste Instituto em atender a política Nacional e as suas próprias políticas. Um dos exemplos são as ações identificadas necessárias e que buscaram efetivar as políticas de desenvolvimento e capacitação do Instituto que estão definidas no Planejamento de 2010, alinhadas de certa forma com algumas das exigências do referido decreto:

[...] realização de diagnóstico de necessidades (levantamento de necessidades de treinamento – LNT, avaliação de desempenho e solicitações da direção); desenvolvimento de propostas de capacitação para os servidores, em parceria com diversos setores da Instituição; realização de ações de capacitação descentralizadas a serem realizadas pelas coordenações de Gestão de Pessoas dos Campi; avaliação e acompanhamento das ações de capacitação realizada (internas e externas), verificando o atendimento dos objetivos e metas propostas; organização de planilhas de controle interno dos cursos realizados pela Instituição (na DGP e nos campi), visando à alimentação dos dados para emissão de certificados e eventuais consultas; emissão dos certificados realizados exclusivamente pela DGP, após análise das ações (por intermédio de avaliações elaboradas e enviadas pelas Coordenações de Gestão de Pessoas das Unidades).

Destaca-se que o Instituto pesquisado busca também aperfeiçoar o processo de mensuração dos resultados das ações de capacitação, porém essa é uma característica que os órgãos públicos ainda estão procurando potencializar. Outro destaque é a gestão de capacitação por competência que o Instituto já vem realizando, um grande desafio em uma instituição pública.

No que tange à política de Avaliação de Desempenho, contemplada pelo programa de avaliação de desempenho da Instituição, a mesma está alinhada com as políticas de GP constantes no Decreto 5.707, valorizando a gestão por competências. Além disso, utiliza o resultado da avaliação como ferramenta de gestão. No entanto, conforme constatado junto ao entrevistado a Instituição ainda não realiza a Avaliação 360 graus, mas os servidores docentes são avaliados pelos alunos. Nas políticas de Relações de Trabalho, observa-se que a Instituição apresenta vários canais de comunicação com a comunidade interna e externa, de forma virtual e impressa, o que significa um ponto positivo a ser destacado para o Instituto.

Quanto à participação da comunidade na gestão, destaca-se que a Instituição apresenta uma gestão participativa, com diversos meios de propiciar esta prática. Salienta-se que a participação da comunidade gera um sentimento de co-responsabilidade nas tomadas de decisões. Já quanto aos relacionamentos, são identificadas ações culturais, de lazer e confraternização nos campi, não sendo ações institucionalizadas. No que se refere ao reconhecimento, o Instituto possui poucos mecanismos de reconhecimento dos seus servidores. Por fim em relação à política de Seguridade Social, a Instituição aderiu ao SIASS para questões referentes a doenças, seguridade social e acidentes de trabalho, e não possui uma política interna de planejamento, prevenção e controle de riscos da área de segurança do trabalho.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As políticas de capacitação e desenvolvimento de pessoas, tanto aquelas instituídas pelo governo como as internas do próprio Instituto, têm orientações, regras e princípios que dão atenção a valorização dos servidores e o que se chamou de tratar bem. Mas há necessidade de potencialização em alguns aspectos: atualizar o mapeamento de competências, a partir do cenário de expansão da Instituição; implantar metodologia de avaliação de resultado das ações de capacitação; promover ações de capacitação gerencial, e considerar estas ações como requisitos para que os servidores assumam cargos de direção e função gratificada. O Instituto não apresenta ações que contemplem a qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho, portanto, sugere-se que sejam instituídos programas com estes enfoques. Sugere-se também que sejam desenvolvidos programas e ações que fomentem os relacionamentos sociais na Instituição, a fim de proporcionar maior integração entre os servidores, bem como sentimento de pertencimento para com o Instituto.

Outra oportunidade de melhoria identificada pela pesquisa refere-se ao reconhecimento dos servidores, considerando os resultados positivos alcançados, ideias inovadoras, produtividade, entre outros. Por último, quanto à avaliação de desempenho, apesar de apresentar um enfoque alinhado com a gestão por competências, pelos resultados alcançados sugere-se maior sensibilização da comunidade a fim de desenvolver cada vez mais a cultura de avaliação, com o objetivo de implantar uma avaliação 360 graus, o qual já se encontra prevista na legislação atual.

## REFERÊNCIAS

BRASIL . Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional de 5 de outubro de 1988.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Regime Jurídico dos servidores públicos da união, autarquias e fundações públicas federais . Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)> . Acesso em: 8 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. 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. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 8 fev. 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em 20 out. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/Lei/L11784](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11784)>. Acesso em: 3 jan. 2011.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS. Portaria Normativa nº 3 , de 30 de julho de 2009. Dispõe sobre a assistência à saúde suplementar do servidor ativo, inativo, seus dependentes e pensionistas e dá outras providências. Disponível em: [http://www.servidor.gov.br/seg\\_social/arq\\_down/090730\\_port\\_normat\\_3.pdf](http://www.servidor.gov.br/seg_social/arq_down/090730_port_normat_3.pdf). Acesso em: 3 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS. Fórum do Planalto. Secretaria do Planejamento. *Política Nacional de Gestão de Pessoas no Governo Lula: uma construção negociada e inovadora*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/casacivil/foruns/static/arquivos/apresent\\_sm.pdf](http://www.planalto.gov.br/casacivil/foruns/static/arquivos/apresent_sm.pdf)> Acesso em: 8 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS. 2011. SIASS. *Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor*. Disponível em <<https://www1.siapenet.gov.br/saude/>>. Acesso em 8 mar. 2011.

BUHR, Luísa Nedel. *Do departamento de pessoal à gestão de pessoas*. 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/16607>>. Acesso em: 3 março 2011

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

DEMO, Gisela. *Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

FRANCO, Simon. *Criando o próprio futuro*. 6.ed. São Paulo : Futura, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIRARDI, Dante. *Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: Consultoria Interna de Recursos Humanos*. Florianópolis: Pandion, 2008.

\_\_\_\_\_. *Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: consultoria interna de RH: conceitos e procedimentos*. Florianópolis: Pandion, 2009. 1 v.

JACOBSEN, Alessandra Linhares. *Áreas de atuação da Administração*. In: JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim; MORETTO NETO, Luis (Org.). *Administração: introdução e teorias*. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

LACOMBE, Francisco J.M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. Volume 2. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PACHECO, Eliezer. *Os Institutos Federais : uma revolução na educação profissional e tecnológica*. Natal: IFRN, 2010.

PACHECO, Luzia et al. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

SILVA, Jesué G.;SCHROEDER, Nilva; SILVA, Silvana F.P.. *Do discurso à ação: uma experiência de gestão participativa na educação pública*. Blumenau: Nova Letra, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.