



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NPGA**

DIEGO ALLAN DE ABREU OLIVEIRA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO
ENTRE OS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS
GERAIS**

Salvador
2018

DIEGO ALLAN DE ABREU OLIVEIRA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO
ENTRE OS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS
GERAIS**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Diva Ester Okazaki Rowe

Salvador
2018

Escola de Administração - UFBA

O48 Oliveira, Diego Allan de Abreu.

Políticas e práticas de gestão de pessoas: um estudo entre os servidores do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais / Diego Allan de Abreu Oliveira. – 2018.
203 f.

Orientadora: Profa. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018.

1. Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – Administração de pessoal. 2. Serviço público – Administração de pessoal – Avaliação. 3. Eficiência (Serviço público). 4. Servidores públicos - Competências essenciais. 5. Servidores públicos – Desempenho. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.3

DIEGO ALLAN DE ABREU OLIVEIRA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO
ENTRE OS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS
GERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Profa. Diva Ester Okazaki Rowe – Orientadora _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer _____
Doutor em Sociologia e Política pela Universidade Federal de Minas Gerais
Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Profa. Dra. Rita de Cássia Oliveira _____
Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina
Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela proteção e sabedoria para enfrentar este desafio.

À minha esposa Carla, que esteve ao meu lado durante todas as etapas do mestrado. Desde o envio do projeto até a defesa lá em Viçosa. Além disso, soube ser compreensiva mesmo com a gravidez e nascimento de nosso filho.

Ao meu filho João Miguel. Meu companheiro de muitas madrugadas. Foi minha principal força e motivação para vencer as dificuldades enfrentadas durante esse período. Aprendi com ele mais do que com as aulas, as leituras, as orientações, etc.

À minha família, que entendeu minha ausência. Meu pai e minha mãe por ter sempre prezado pela educação. Meu irmão, Pabho, pelo exemplo de disciplina. Minha irmã, Anna, pelo carinho. Aos meus tios, tias, primos, primas. Minha avó Nirinha, exemplo de equilíbrio e compreensão.

Aos colegas de mestrado, por compartilhar as dúvidas, os medos, as frustrações, mas principalmente os momentos de alegria e as vitórias.

À minha orientadora, a professora Diva, que com seu profissionalismo esteve sempre presente e disponível durante toda esta jornada.

Aos participantes da pesquisa, os colegas da reitoria que atenderam com muita prontidão o convite para os grupos focais e entrevistas.

Ao IFNMG por apoiar e acreditar na importância da qualificação de seus servidores, em especial a equipe da Diretoria de Gestão de Pessoas.

À equipe do NPGA da UFBA que esteve sempre disponível, dando o suporte necessário para todas nossas demandas.

OLIVEIRA, Diego Allan de Abreu. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: um estudo entre os servidores do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais**. 203 f. il. 2018. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal examinar a percepção dos servidores da reitoria acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Baseado na proposta de Demo (2010) que elencou as principais políticas e práticas de gestão de pessoas (GP) identificadas na literatura, a pesquisa teve com enfoque qualitativo, de caráter descritivo e corte transversal. Nesse sentido, foi empreendida, inicialmente, uma pesquisa documental com intuito de identificar e descrever as principais políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na instituição escolhida. Posteriormente, já com os resultados preliminares da primeira etapa da pesquisa, foram realizados três grupos focais com os servidores técnico-administrativos em educação dos diversos setores da unidade administrativa do IFNMG. Na sequência, foram convidados seis professores da reitoria que participaram de entrevistas com roteiro semiestruturados seguindo um roteiro com as mesmas questões dos grupos focais. Por fim, realizou-se uma entrevista com o responsável pela diretoria de gestão de pessoas da autarquia, de modo a verificar a visão do setor sobre as políticas e práticas de GP desenvolvidas na instituição. A análise dos dados obtidos nas etapas da pesquisa foi feita através da análise de conteúdo. No total participaram da pesquisa 29 servidores ocupantes dos mais diversos cargos e posições dentro da estrutura organizacional da reitoria do IFNMG. Em relação aos principais resultados, destaca-se que, na ótica dos servidores, o recrutamento e seleção é um processo que tem evoluído ao longo dos últimos anos, mas que carece de adequações para aproximar do modelo ideal dentro do contexto da administração pública. As ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), na percepção dos participantes, são bastante incipientes, principalmente em função da ausência do plano anual de capacitação, documento essencial no planejamento e desenvolvimento dos servidores. No que tange as políticas e práticas de condições de trabalho, os servidores destacaram que, em geral, são adequadas. Entretanto, existem dificuldades causadas pela existência de três prédios situados em diferentes locais. Além disso, para os participantes da pesquisa, os principais benefícios ofertados pela instituição não acobertam as necessidades a que se destinam, mas ainda sim, são oportunos ao se comparar com outras instituições inseridas na região de abrangência da instituição. Para os servidores participantes desta pesquisa, as políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências são as mais deficientes na autarquia. Isso se dá principalmente em virtude da cultura de avaliação das instituições públicas, falta de preparo dos atores envolvidos nesse processo e ausência de um instrumento que contemple fielmente a realidade organizacional. Por fim, observou-se que a inexistência de uma política institucionalizada de recompensas reflete em uma desarmonia na atuação dos gestores. Os envolvidos no estudo destacaram ainda que o reconhecimento, nas suas diversas vertentes, influencia positivamente o desempenho dos servidores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Servidores, Gestão Pública.

OLIVEIRA, Diego Allan de Abreu. **Policies and Practices of Human Resources Management: a study among the servers of the Federal Institute of North Minas Gerais**. 203 f. il. 2018. Dissertation (Masters) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

ABSTRACT

The present study had as main objective to examine the perception of the rector's servants about the policies and practices of Human resources management developed in the Federal Institute of the North of Minas Gerais (IFNMG). Based on the Demo proposal (2010) that listed the main policies and practices of Human resources management (HRM) identified in the literature, the author's model was adapted to conduct a qualitative, descriptive and cross-sectional research. In this sense, a documentary research was initially undertaken in order to identify and describe the main policies and practices of Human resources management developed at the chosen institution. Subsequently, with the preliminary results of the first stage of the research, three focus groups were the technical-administrative servants in education of the various sectors of the administrative unit of the IFNMG. Then, six rector's teachers who participated in semi-structured interviews were invited following a script with the same questions used in the focus groups. Finally, an interview was conducted with the person in charge of the management of people of the municipality, in order to verify the vision of the sector on the policies and practices of GPs developed in the institution. The analysis of the data obtained in the research stages was done through content analysis. In total, 29 employees occupying the most diverse positions and positions within the organizational structure of the rector's of the IFNMG participated in the survey. Regarding the main results, it is highlighted that, from the point of view of the servers, recruitment and selection is a process that has evolved over the last few years, but which needs to be adapted to fit the ideal model within the reality of public administration. The actions of training, development and education (TD&E), in the perception of the participants, are very incipient, mainly due to the absence of the annual training plan, an essential document in the planning and development of the servers. Regarding the policies and practices of working conditions, the servers emphasized that, in general, they are adequate. However, there are difficulties caused by the existence of three buildings located in different locations. In addition, for the research participants, the main benefits offered by the institution do not cover their needs, but still, they are opportune when comparing with other institutions in the region covered by the institution. For the servers surveyed, performance evaluation and competency policies and practices are the most deficient in the autarchy. This is mainly due to the evaluation culture of public institutions, the lack of preparation of the actors involved in this process and the absence of an instrument that faithfully considers the organizational reality. Finally, it was observed that the lack of an institutionalized policy of rewards reflects in a disharmony in the performance of the managers. Those involved in the study also emphasized that the recognition, in its various aspects, positively influence the performance of the servers.

Keywords: Human resources management, Policies and Practices of HRM, Public administration, Servers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Políticas e Práticas de GP selecionadas para o estudo.....	24
Figura 2 – Etapas do processo de recrutamento e seleção.....	26
Figura 3 – Estratégias Organizacionais e ações de TD&E.....	29
Figura 4 – Etapas de gestão de desempenho	35
Figura 5 - Mapa da área de abrangência do IFNMG.....	41
Figura 6 - Organograma DGP	44
Figura 7 – Principais percepções dos participantes sobre Recrutamento e Seleção.....	92
Figura 8 – Principais percepções dos participantes sobre TD&E	101
Figura 9 – Principais percepções dos participantes sobre as Condições de Trabalho	107
Figura 10 – Principais percepções dos participantes sobre a Avaliação de Desempenho.....	114
Figura 11 – Principais percepções dos participantes sobre Recompensas.....	122
Figura 12 – Resumo das principais percepções dos participantes da pesquisa	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 2421	20
Quadro 2 – Suporte teórico da política de Recrutamento e Seleção	24
Quadro 3 – Suporte teórico da política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação	28
Quadro 4 – Suporte teórico da política de Condições de Trabalho	30
Quadro 5 – Suporte teórico da política de Avaliação de Desempenho e Competência	33
Quadro 6 – Suporte teórico da política de Recompensas	37
Quadro 7 – Tipos de Recompensa	38
Quadro 8 – Descrição das etapas da pesquisa	40
Quadro 9 – Documentos a serem utilizados na pesquisa documental	46
Quadro 10 – Composição dos Grupos Focais	50
Quadro 11 – Fases para realização da análise de conteúdo	53
Quadro 12 2461	60
Quadro 13 – Principais registros sobre recrutamento e seleção encontrados no IFNMG	68
Quadro 14 – Principais registros sobre TD&E encontrados no IFNMG	69
Quadro 15 – Principais registros sobre condições de trabalho encontrados no IFNMG	70
Quadro 16 – Principais registros encontrados no IFNMG	72
Quadro 17 – Aspectos que envolvem a seleção dos docentes	84
Quadro 18– Aspectos que envolvem a seleção dos TAE’s	85
Quadro 19 – Aspectos que envolvem a seleção dos docentes na visão dos entrevistados	90
Quadro 20 – Aspectos que envolvem o processo de TD&E na visão dos TAE’s	97
Quadro 21 – Aspectos que envolvem o processo de TD&E na visão dos docentes	100
Quadro 22 – Aspectos que envolvem as condições de trabalho na visão dos TAE’s	104
Quadro 23 – Aspectos que envolvem as condições de trabalho na visão dos docentes	106
Quadro 24 – Aspectos que envolvem a avaliação de desempenho na visão dos TAE’s	110
Quadro 25 – Avaliação de desempenho e competências na visão dos docentes	113
Quadro 26 – Aspectos que envolvem as políticas e práticas de Recompensas	118
Quadro 27 – Políticas e práticas de Recompensas na visão dos docentes	120
Quadro 28 – Comparação da percepção de TAE’s e docentes	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características Pessoais dos Participantes dos Grupos Focais73

Tabela 2 – Características Ocupacionais dos Participantes dos Grupos Focais74

Tabela 3 – Características Ocupacionais dos Docentes Entrevistados77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALM	Almenara
ARA	Araçuaí
ARI	Arinos
CAP	Coordenadoria de Aposentadorias e Pensões
CASQVS	Coordenação de Assistência à Saúde e Qualidade de Vida do Servidor
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
CPP	Coordenadoria de Pagamento de Pessoal
DAEC	Diretoria de Assuntos Estudantis e Comunitários
DCCP	Departamento de Concessões, Cadastro e Pagamento
DEAP	Departamento de Administração de Pessoal
DED	Diretoria de Formação e Educação à Distância
DEX	Diretoria Executiva
DIA	Diamantina
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
GF	Grupo Focal
GP	Gestão de Pessoas
IFNMG	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
JAN	Januária
JNB	Janaúba
MEC	Ministério da Educação
MOC	Montes Claros
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAC	Plano Anual de Capacitação
PASS	Política de Assistência à Saúde do Servidor
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEBTT	Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
PIR	Pirapora
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
POR	Porteirinha
PROAD	Pró-Reitoria de Administração

PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROPPI	Pró-Reitoria Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
REI	Reitoria
SAL	Salinas
SEGES	Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SUAP	Sistema Unificado de Administração. Pública
TAE	Técnico-administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TEO	Teófilo Otoni
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVA	16
1.3 PRESSUPOSTOS	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	20
2.1.1 Recrutamento e Seleção	24
2.1.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)	27
2.1.3 Condições de trabalho	30
2.1.4 Avaliação de desempenho e competências	32
2.1.5 Política de Recompensas	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	41
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	44
3.3 COLETA DE DADOS	45
3.3.1 Pesquisa Documental	45
3.3.2 Grupo Focal	47
3.3.3 Entrevista com roteiro semiestruturado	50
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	52
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	56
4.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO IFNMG	56
4.1.1 Pesquisa Documental	56
4.1.1.1 Lei 11.091/2005	56
4.1.1.2 Lei nº 12.772/2012	57
4.1.1.3 Decreto nº 5.707/2006	58
4.1.1.4 Decretos nº 5.824/2006, nº 5.825/2006 e nº 7.806/2012	59
4.1.1.5 Portarias nº 208/2006 e nº 18/2013	60
4.1.1.6 Plano de Desenvolvimento Institucional do IFNMG	61
4.1.1.7 Regulamentos e programas do IFNMG	64
4.1.1.8 Análise documental das políticas e práticas de gestão de pessoas no IFNMG	66
4.1.1.8.1 Recrutamento e Seleção	67
4.1.1.8.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)	68
4.1.1.8.3 Condições de trabalho	69
4.1.1.8.4 Avaliação de desempenho e competências	71
4.1.2 Características Pessoais e Ocupacionais dos Servidores	72
4.1.3 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas na ótica dos Servidores	78
4.1.3.1 Recrutamento e Seleção	78
4.1.3.1.1 Técnico-Administrativos em Educação	78

4.1.3.1.2 Professores EBTT.....	86
4.1.3.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).....	93
4.1.3.2.1 Técnico-Administrativos em Educação.....	93
4.1.3.2.2 Professores EBTT.....	98
4.1.3.3 Condições de Trabalho	101
4.1.3.3.1 Técnico-Administrativos em Educação.....	102
4.1.3.3.2 Professores EBTT.....	105
4.1.3.4 Avaliação de desempenho e competências.....	108
4.1.3.4.1 Técnico-Administrativo em Educação	108
4.1.3.4.2 Professores EBTT.....	111
4.1.3.5 Recompensas	115
4.1.3.5.1 Técnico-Administrativos em Educação.....	115
4.1.3.5.2 Professores EBTT.....	119
4.1.4 Políticas e Práticas de GP na ótica da Diretoria de Gestão de Pessoas	125
4.1.4.1 Recrutamento e Seleção.....	126
4.1.4.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação	128
4.1.4.3 Condições de Trabalho	129
4.1.4.4 Avaliação de Desempenho e Competências.....	130
4.1.4.5 Recompensas	131
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
REFERÊNCIAS	141
APÊNDICE A – Convite para participação no Grupo Focal	151
APÊNDICE B: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	152
APÊNDICE C: Roteiro Grupo Focal	153
APÊNDICE D: Grupo Focal – Formulário de Dados Demográficos e Ocupacionais – TAE’s	155
APÊNDICE E: Entrevista – Formulário de Dados Demográficos e Ocupacionais – PEBTT	156
APÊNDICE F – Roteiro para condução da entrevista.....	157
APÊNDICE G: Planilha para análise categorial dos Grupos Focais.....	160
APÊNDICE H: Artigo – Avaliação de Desempenho e Competências.....	178
APÊNDICE I: Artigo – Treinamento, Desenvolvimento e Educação.....	194

1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças ocorridas desde a crise do modelo burocrático na administração pública e aprovação da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que acrescentou à constituição federal o princípio eficiência na prestação dos serviços públicos, as instituições da administração pública direta e indireta têm recebido cobranças da sociedade. Assim, conforme Rodrigues (2006), a eficiência da administração pública indica a aplicação de procedimentos a partir da lei, em busca da maximização dos resultados. Desde então, com a teórica implantação do modelo gerencial, muitas discussões têm acontecido na busca da modernização dos processos de gestão da máquina pública, que nesse novo contexto deve ser efetiva na prestação dos serviços à sociedade. A concepção de ineficiência ainda vinculada ao serviço público é comumente disseminada pelos cidadãos, e por isso, é importante que a visão moderna da Gestão de Pessoas possibilite o surgimento de novos paradigmas sustentados por práticas de gestão desvinculadas das ideologias de governo (CAMARGO *et al.*, 2014), numa proposta voltada para resultados que impactem nas necessidades demandadas pela comunidade.

Dentre as diversas práticas e ferramentas necessárias para que a administração pública se adéque ao novo contexto, que há algum tempo é tema de debates entre os estudiosos da área, figura a Gestão de Pessoas (GP) e suas políticas como uma área estratégica e de fundamental papel nos resultados institucionais.

Segundo Demo e Nunes (2010, p. 36), a política de gestão de pessoas é “uma proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados”. Para Armstrong (2014) a GP deve ser um referencial para o fomento de práticas organizacionais, e também para o processo de tomada de decisões dos gestores.

As políticas e práticas de gestão de pessoas devem objetivar o desenvolvimento das competências individuais coadunadas com os objetivos institucionais, uma vez que as pessoas são os protagonistas na conquista dos objetivos da organização, sendo elas responsáveis por produzir o conhecimento, a inovação e as capacidades da organização (GUEST, 1987; BOHLAN; SNELL, 2009). Portanto, a realidade em que está inserida a administração pública, requer a gestão de pessoas não apenas como responsável por procedimentos burocráticos,

sustentados pelas obrigações legais. Muito além disso, é necessário tratar tais práticas como ferramentas determinantes para o despenho institucional.

Nesse sentido, as políticas e práticas de GP devem fomentar instituições que sejam preparadas para executar estratégias e sustentar serviços prestados com eficiência, assumindo um papel de colaboração, através do compartilhamento dos saberes, traduzindo-se assim, em uma relação de envolvimento mútuo com os propósitos das pessoas e da instituição (BERGUE, 2014).

Desde o Decreto Lei nº 200/1967, passando pela Constituição Federal de 1988 até a publicação do Decreto nº 5.707/2006, entre outros marcos, a administração pública no Brasil buscou garantir qualidade, produtividade e continuidade da ação governamental através do desenvolvimento dos servidores (DURÃO, 2015). Entretanto, as diretrizes e determinações legais nem sempre se traduzem práticas organizacionais efetivas, tendo em vista o complexo sistema em que estão inseridas as instituições públicas.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG), autarquia em que o autor da presente pesquisa desenvolve suas atividades profissionais, é uma instituição nova, criada em 2008, e dessa forma, ainda se encontra em fase de amadurecimento dos aspectos ligados a cultura e aos processos institucionais.

Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União realizou em 2016 um levantamento com objetivo de avaliar a situação da gestão de pessoas e da governança de organizações da administração pública federal e induzir melhorias na área através da identificação de bons exemplos a serem disseminados (TCU, 2016). O resultado desse levantamento é apresentado na forma de um relatório que tem como medida o índice de governança de pessoas. O IFNMG obteve o índice de 32,84%, o que na avaliação proposta classifica a instituição em um estágio inicial de desenvolvimento das práticas de governança e gestão de pessoas. Ressalta-se que o conceito de governança tem uma perceptiva ampla e está vinculado ao reconhecimento das entregas que são realizadas à sociedade, o que acentua o caráter estratégico da gestão pessoas dentro das organizações (BERGUE, 2014; BRANCO; CRUZ, 2013).

Assim, o estudo da percepção dos servidores pode aprofundar no entendimento dos significados que as políticas e práticas de gestão de pessoas possuem nessa relação que envolve instituição, servidores e sociedade, proporcionando reflexões sobre as diversas realidades que dificultam ou potencializam o alcance dos objetivos institucionais frente à demanda de um serviço público de qualidade.

Diante do que foi exposto, surge o seguinte problema que norteou a pesquisa: **de que maneira os servidores da reitoria do IFNMG percebem as políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na instituição?**

A partir de tal questionamento a pesquisa, durante todo seu desenvolvimento, foi balizada pelos objetivos gerais e específicos que são apresentados a seguir.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Examinar a percepção dos servidores da reitoria acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no IFNMG.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para responder a questão proposta e alcançar o objetivo geral foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e descrever as principais políticas e práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas no IFNMG aplicadas aos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) e aos professores de ensino básico, técnico e tecnológico (PEBTT);
- b) Examinar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação em exercício na reitoria em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas do IFNMG;
- c) Examinar a percepção dos professores de ensino básico, técnico e tecnológico em exercício na reitoria do IFNMG em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas;
- d) Comparar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e dos docentes em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas do IFNMG;
- e) Verificar o posicionamento da Diretoria de Gestão de Pessoas em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na instituição.

1.2 JUSTIFICATIVA

Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas é um assunto que tem atraído recorrentemente o interesse dos pesquisadores, principalmente em função da sua relação com os resultados institucionais, visto que essa área possui significativo potencial para captação de competitividade organizacional (LEITE; ALBUQUERQUE; KNISS, 2010). Por isso, deve-se considerar que nos estudos organizacionais a competitividade é um constante ideal a ser atingido, transformando as estratégias das organizações, a fim de que elas se conformem aos desafios na busca pela excelência (DEMO, 2010). A autora destaca ainda, que as pesquisas nessa área são fundamentadas na relevância que o fator humano possui dentro das organizações, principalmente pelo potencial competitivo que esse ele apresenta. Importante destacar que quando se fala em competitividade no serviço público são referenciados os elementos produtividade e qualidade dos serviços que são prestados à sociedade (BERGUE, 2014).

Dessa forma, a característica estratégica da gestão de pessoas traz à tona a necessidade de pesquisas que abordem questões relacionadas à atuação dessa área, que está intimamente ligada ao desempenho institucional. Quando as pessoas estão comprometidas com seu trabalho, os resultados geralmente são positivos na conquista dos objetivos da organização. O exame, portanto, dos aspectos que envolvem o vínculo entre instituição e servidor, pode auxiliar na construção de uma relação que resulte em benefícios recíprocos aos atores participantes desse processo.

É importante destacar que o Instituto Federal do Norte de Minas Gerais é uma instituição de ensino que atua nas regiões mais pobres de Minas Gerais, dividindo com apenas outras três instituições públicas o papel de democratizar o ensino em uma área de abrangência equivalente a quase metade do estado (IFNMG, 2013). Assim, considera-se a autarquia é uma importante impulsionadora do desenvolvimento social e econômico da sua região de abrangência. Portanto, o cumprimento da missão institucional do IFNMG, frente aos desafios postos pelo ambiente externo, requer estratégias de gestão que fortaleça seus recursos potenciais.

Outro ponto que merece ser evidenciado é a composição do quadro de servidores do IFNMG. A autarquia é constituída por duas carreiras legalmente distintas: técnico-administrativos em educação e professores de ensino básico, técnico e tecnológico. Dessa forma, apesar de estarem vinculados a um regime jurídico idêntico, obedecem regras diferenciadas no que diz respeito a algumas práticas de gestão de pessoas, como por exemplo,

progressão na carreira, período de férias, remuneração, qualificação, etc. Essa diferenciação torna mais complexa a formatação das políticas de gestão de pessoas, uma vez que as regras e as normas para essas duas carreiras não estão normativamente alinhadas. Assim, o estudo pode contribuir com a gestão do IFNMG, possibilitando a instituição verificar quais aspectos da gestão de pessoas devem ser reavaliados, alterados ou potencializados dentro do contexto evidenciado pela pesquisa.

Segundo *Bandeira et al.* (2015), existe uma quantidade considerável de pesquisas sobre gestão de pessoas na área de administração, porém tal tema tratando especificamente da esfera pública ainda tem sido pouco explorado. Para os autores é indispensável, por conseguinte, a incrementação das pesquisas na área de gestão de pessoas da administração pública. Nesse sentido, *Demo* (2010), destaca que há um vasto campo para o desenvolvimento de pesquisa no campo em tela, e que dessa maneira, podem propor o avanço no conhecimento teórico-empírico sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas dentro das instituições brasileiras. Assim, há uma carência de estudos na área de gestão de pessoas de instituições públicas, sendo que as principais pesquisas são de cunho quantitativo, sendo, dessa forma, pertinente o desenvolvimento de pesquisas voltadas a ampliação do entendimento relacionado à GP dentro das organizações (*PAIVA et al.*, 2017; *JESUS*; *ROWE*, 2015; *LIMA*; *ROWE*, 2014).

Dessa maneira, a pesquisa tem como unidade de análise uma importante instituição federal de ensino de Minas Gerais que teve como principal fonte de coleta de dados às percepções dos servidores através do contato direto com eles no ambiente em que desempenham suas atividades, oportunizando assim, um retrato mais fiel da forma como os participantes enxergam as políticas e práticas de gestão de pessoas e seu significado na relação entre instituição e pessoas.

Portanto, diante das lacunas teóricas constatadas, da recomendação dos pesquisadores, bem como do caráter estratégico que o tema apresentado possui para as organizações, acredita-se que a pesquisa proposta traz uma relevante contribuição para academia, bem como revela e confirma aspectos importantes que podem ser utilizados pela gestão da instituição para tomada de decisão no que diz respeito à percepção dos servidores da reitoria acerca da gestão de pessoas do IFNMG.

A estrutura desta dissertação desenvolve-se em cinco capítulos. Logo após as considerações iniciais da introdução, é apresentado o referencial teórico. Nele, os temas centrais da presente pesquisa são discutidos à luz da literatura. O terceiro capítulo apresenta o caminho metodológico desenvolvido a fim de se alcançar os objetivos propostos na pesquisa,

detalhando as técnicas de coleta de dados e o processo de análise. Em seguida, no quarto capítulo são apresentados os resultados e discussões, expondo os principais achados da pesquisa balizados pelo referencial teórico. Por fim, intitulado considerações finais, o derradeiro capítulo é desenvolvido através da exibição do resumo dos principais resultados, das contribuições do estudo e da sugestão de pesquisas futuras.

1.3 PRESSUPOSTOS

A presente dissertação parte dos seguintes pressupostos:

- a) As políticas e práticas de gestão de pessoas ainda são incipientes na instituição, e dessa forma, são priorizadas as ações burocráticas e procedimentais;
- b) Os servidores percebem que as políticas e práticas de gestão de pessoas do IFNMG precisam ser aperfeiçoadas;
- c) Em relação às principais políticas e práticas de gestão de pessoas da instituição, a percepção de servidores técnico-administrativos em educação e docentes são diferentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

São discutidos nesta seção, os principais temas que subsidiaram a atual pesquisa. Em um primeiro momento, é contextualizada a gestão de pessoas e seu papel estratégico dentro das organizações. Em seguida, fundamentado em Demo (2010), são apresentadas as práticas e políticas de gestão de pessoas, selecionadas para a presente pesquisa: recrutamento e seleção; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências e política de recompensas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas não refletem apenas nos processos produtivos das organizações, elas formam o princípio essencial de sua dinâmica, proporcionam vitalidade às atividades, inovam, criam, recriam contextos e situações capazes de levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada dentro do ambiente em que estão inseridas (DAVEL; VERGARA, 2001).

Nesse sentido, o desenvolvimento organizacional está estritamente vinculado à capacidade desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas, e por isso, deve-se respeitar cada um dentro da sua individualidade, centrando assim, nas pessoas, a atuação em prol do sucesso institucional (DUTRA, 2016). Fisher (1998) defende que a elaboração e o monitoramento dos processos comportamentais são essenciais na criação de um ambiente equilibrado e propício a uma gestão de sucesso. Assim, gestão de pessoas deve ser integrada, atendendo mutuamente aos interesses das pessoas e da instituição, através da compilação de políticas e práticas capazes de darem sustentação a uma relação produtiva entre os atores nela envolvidos (DUTRA, 2016; DEMO *et al.*, 2012).

Desse modo, a gestão de pessoas é definida por Fisher (1998) como um conjunto de políticas e práticas balizadoras do comportamento humano, bem como das relações interpessoais dentro do contexto organizacional. Dutra (2016, p.17) apresenta um conceito complementar, definindo gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre organização e as pessoas para que ambas

possam realizá-las ao longo do tempo”. Já para Guest (1987), a gestão de pessoas é um conjunto de políticas que se destinam a maximizar a integração e o comprometimento organizacional, bem como a flexibilidade e a qualidade do trabalho. Assim, a GP abrange várias atividades dentro da gestão estratégica nas organizações, como a gestão do capital, gestão do conhecimento, responsabilidade social e corporativa, desenvolvimento organizacional, aprendizado, planejamento da força de trabalho, gerenciamento de desempenho e recompensas, entre outras (ARMSTRONG, 2014).

A Gestão de Pessoas na visão mais atual não é responsável apenas pelas rotinas de admissão, cadastro, pagamento, etc., o papel dela deixou de ser abordado com esse viés superficial de ações meramente procedimentais. A partir da década de 90, foi possível perceber as transformações graduais na área de recursos humanos, através da incorporação de uma postura de gestão mais estratégica que seria capaz de desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas sensíveis às mudanças nos modelos organizacionais (VENTURA; LEITE, 2014).

O Quadro 1 sintetiza as principais diferenças entre a administração de pessoal de a gestão de pessoas na visão moderna.

Quadro 1 - Principais diferenças entre a administração de pessoal e a gestão de pessoas

Questões	Administração de Pessoal	Gestão de Pessoas
Perspectivas de tempo e planejamento	Curto prazo, reativa, ad hoc(proposital) e marginal	Longo prazo, proativa, estratégica e integrada
Contrato Psicológico	Obediência	Comprometimento
Sistemas de controle	Controle externo	Autocontrole
Perspectivas de relações trabalhistas	Pluralista, coletivo, baixa confiança	Unitarista, individual, alta confiança
Sistemas/estruturas preferidas	Burocrático, mecanicista, centralizado e inflexível	Orgânico e Flexível
Regras	Especialistas	Altamente Integrados ao Planejamento
Critério de avaliação	Minimização dos custos	Aproveitamento máximo dos recursos

Fonte: Guest, 1987

A GP, nesse contexto, não pode se ater ao seu tradicional papel de suporte, deve buscar mais que isso, trabalhando na constituição de competências que resultem em um melhor desempenho organizacional (DEMO *et al.*, 2014). Ulrich *et al.* (1991) acrescentam que do setor de Recursos Humanos se espera uma atuação transformadora, com objetivos ajustados às necessidades institucionais. Portanto, a expectativa é que a GP se reinvente através da expansão do seu escopo de atuação (TRINDADE; TRINDADE; NOGUEIRA, 2015). No

entanto, existe um grande abismo entre as transformações necessárias e a realidade que se observa nos atuais modelos de organização. As concepções dentro das instituições ainda são carregadas de valores e ideologias que colocam os indivíduos como uma fonte de recurso a ser explorada, e por isso, ainda há um longo caminho a se percorrer na direção das modernas práticas de gestão de pessoas (SARSUR *et al.*,2015).

Nesse contexto, é importante que as pessoas sejam percebidas como maior bem que as instituições possuem e diante dessa realidade os gestores devem valorizar e investir nesse capital que possui papel estratégico nas organizações (LEGGÉ, 1995). As políticas e programas devem estar sensíveis aos aspectos que influenciam positivamente o desenvolvimento das competências individuais necessárias para o sucesso institucional. Por isso, conforme Demo (2010), a gestão de pessoas deve contribuir para o bem-estar dos indivíduos, proporcionando a realização pessoal e profissional dos seus trabalhadores, criando organizações mais bem equipadas na execução das estratégias, e capazes de envolver os funcionários e gerenciar a mudança.

Guest e Conway (2011) atestam que a utilização de práticas de GP tem com consequência maior efetividade organizacional e evolução positiva em diversos indicadores de desempenho. E é nessa esteira que, Davel, Vergara e Bastos (2013) evidenciam que as práticas de gestão pessoas são fatores geradores de maior competitividade para instituição. Dessa forma, Lima e Rowe (2014) entendem que o indivíduo é peça-chave nas instituições e, portanto, capaz de produzir vantagem competitiva.

[..]parece possível afirmar que um conjunto holístico de políticas e práticas profícuas de GP devidamente sincronizado com a estratégia empresarial realmente impacta o desempenho da organização, quer seja pública ou privada, considerando resultados importantes, independentemente de como sejam medidos (FERNANDES, T.; DEMO, G.; FOGAÇA, 2015).

Seguindo a mesma linha dos pesquisadores citados, Jiang (2012) propõe que dentro das organizações é possível identificar que há um processo contínuo, no qual a gestão de pessoas influencia o desempenho do trabalhador, que por consequência, influencia os resultados institucionais. É por isso, que o autor acredita que os gestores devem investir nas políticas e práticas de gestão de pessoas, com intuito de melhorar as habilidades e a motivação dos empregados, especialmente nas ações de recrutamento e seleção, treinamento, envolvimento, avaliação de desempenho e recompensas.

Conforme Horta *et al.* (2012, p.569), “as políticas de Gestão de Pessoas definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se trata da forma de

tratamento dos indivíduos”, além ser responsável por promover um tratamento igualitário entre as pessoas. Assim, para Fernandes *et al.* (2015), na Gestão de Pessoas moderna, a atração, capacitação, valorização e retenção de talentos figura como ponto importante no desafio estratégico da GP.

Nesse sentido, as políticas de gestão de pessoas devem estar integradas ao planejamento estratégico da organização, sendo utilizadas para potencializar a cultura considerada como adequada. Portanto, a GP não está adstrita a um departamento, mas deve ser vista como uma função de todos os gestores da instituição (LEGGE, 1995; DAVEL; VERGARA, 2001).

Na administração pública há uma gama de elementos que envolvem o sistema de gestão de pessoas, diferenciando assim, vários aspectos da atuação voltada para o desenvolvimento das pessoas. O modelo organizacional da administração pública, quando comparado a iniciativa privada, possui uma infinidade de especificidades provenientes da própria natureza das instituições que integram o setor. Ao se comparar a GP desses setores, verifica-se inúmeras diferenças em relação à finalidade, ao recrutamento, à seleção, à contratação, às políticas de remuneração, aos métodos de avaliação de desempenho etc. Assim, quando se menciona a GP das instituições públicas, faz-se necessário refletir sobre a realidade diversa daquela já consolidada nas organizações privadas (BANDEIRA *et al.* 2017).

Nesse contexto, podem-se destacar algumas propostas recentes em políticas de gestão observadas na edição do Decreto no 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Brasil, 2005) e na edição do Decreto no 5.707/2006, que versa sobre a instituição da política e diretrizes para o desenvolvimento da administração pública federal; e que instaurou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2006).

A PNDP tem como finalidades a “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, o desenvolvimento permanente do servidor público, a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação, e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006, p.1). Ou seja, o normativo introduz a gestão por competências como instrumento de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos.

Dentre as principais políticas e práticas de gestão de pessoas apresentadas na literatura, destaca-se a proposta de Demo (2010). E é baseada no modelo teórico da citada autora que a Figura 1 apresenta as políticas e práticas de gestão de pessoas selecionadas para este estudo.

Figura 1 - Políticas e Práticas de GP selecionadas para o estudo

Fonte: elaborado pelo autor com base em Demo (2010)

O termo “política” adotado por Demo (2010) é utilizado na acepção de proposta articulada da organização com construções teóricas, enquanto o termo “prática” é empregado no sentido de hábito, rotina, ações, ou ainda atividades inseridas nas políticas institucionais.

Apresenta-se a seguir as definições e características das políticas e práticas de gestão de pessoas selecionadas nesta pesquisa, em consonância com a proposta de Demo (2010), complementada pela visão de outros autores.

2.1.1 Recrutamento e Seleção

A política de recrutamento e seleção deve satisfazer as demandas organizacionais, através da utilização de estratégias que buscam selecionar os profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes alinhados aos objetivos da organização (SOUZA, PAIXÃO e SOUZA 2011; SILVA, 2012). O quadro 2 apresenta o suporte teórico da política de recrutamento e seleção (DEMO, 2010).

Quadro 2 – Suporte teórico da política de Recrutamento e Seleção

Política	Autores	Principais pontos abordados na literatura
Recrutamento e seleção	Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Orlitzky (2007); Schmitt e Kim (2007); Armstrong (2009); Bohlander e Snell (2009)e Lievens e Chapman (2010).	Recrutamento: práticas e atividades tomadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores; Seleção: processo de escolher pessoas qualificadas para preencher os cargos vagos da organização;

Política	Autores	Principais pontos abordados na literatura
		Atividades estratégicas para a organização; Devem estar alinhadas às outras políticas Informações a respeito de etapas, critérios, desempenho e resultados do processo seletivo devem ser divulgadas aos candidatos; Utilização de vários instrumentos de seleção; Testes devem ser desenvolvidos e validados pelas organizações; Testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas, imparciais e capazes de verificar as reais percepções das funções relacionadas ao trabalho (lacunas a serem preenchidas) e das características organizacionais determinantes ao processo; Os processos seletivos devem ser elaborados a fim de atrair candidatos competentes e profissionais qualificados; Imagem organizacional influencia o recrutamento e a seleção e deve ser favorável para a atração dos profissionais desejados;

Fonte: Adaptado de Demo e Nunes. (2010, p. 37).

Para Demo e Nunes (2010), as políticas de recrutamento e seleção podem ser conceituadas como uma concepção formalizada pela instituição, através de um arcabouço teórico e prático, buscando de selecionar colaboradores de forma que os objetivos individuais estejam conformados com a natureza e a exigência do cargo, bem como, com os propósitos da organização. Dutra (2016) descreve tal processo como captação de pessoas, que é pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da instituição para encontrar e estabelecer relações de trabalho com pessoas que tenham capacidade de atender seus anseios no tempo presente e nas expectativas futuras.

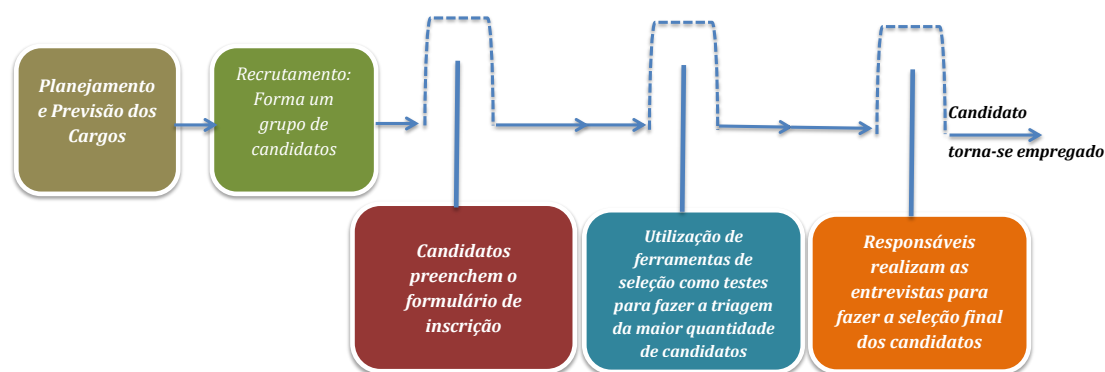
Segundo Lievens e Chapman (2010), o desenvolvimento de uma estratégia eficaz de recrutamento e seleção requer uma compreensão significativa do processo de tomada decisão no que se refere aos potenciais candidatos e ao contexto organizacional. Por isso, o sucesso desse processo passa pela adequação das características individuais às exigências que o trabalho impõe aos selecionados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

O processo de recrutamento e seleção, idealmente, começa com o planejamento da força de trabalho. Afinal, se você não sabe quais as necessidades da sua organização para os próximos meses, não faz sentido investir na contratação de novas pessoas (DESSLER, 2013). Tais necessidades da organização devem ser traduzidas através de alguns importantes

elementos: perfil profissional, perfil comportamental, entregas desejadas, condições de trabalho, condições de desenvolvimento, além das condições contratuais (DUTRA, 2016). Dessa forma, é necessário administrar a porta de entrada da instituição de forma contínua a fim de assegurar o desenvolvimento permanente dos profissionais a ela vinculados (FIORELLI, 2014).

A Figura 2 apresenta as principais etapas no processo de recrutamento e seleção, conforme Desseler (2013).

Figura 2 – Etapas do processo de recrutamento e seleção



Fonte: adaptado de Desseler (2013)

Assim, as organizações, diante da intensa e constante competição em que convivem, têm valorizado as características pessoais, em detrimento dos aspectos técnicos dos cargos, fazendo-se necessário harmonizar as competências técnicas com as competências comportamentais, como por exemplo, criatividade, flexibilidade, trabalho em equipe, entre outras (BEZERRA; HELAL, 2009).

Nesse contexto, surge a necessidade de seleção por competências. O principal mérito desse modelo é a fundamentação da seleção baseada na definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes exigidos para cada função, a fim de possibilitar a identificação e a aplicação efetiva dos talentos (DURÃO, 2015). Conforme a citada autora, a seleção por competências é um processo mais ágil e objetivo, uma vez que está alinhado com os propósitos organizacionais. Dessa forma, o principal papel da seleção por competências é a criação de um perfil de competências para os cargos contidos no plano de carreiras das organizações, através da elaboração do mapeamento de competências capaz de impactar nas estratégias de competitividade e diferenciação institucional.

Portanto, o processo de captação, por meio dos componentes recrutamento e seleção, pode receber uma valiosa contribuição a partir da perspectiva das competências, que é capaz

de contribuir assertivamente para o sucesso na contratação de pessoas com o perfil ideal para organização (FERNANDES, 2013).

Na administração pública a realização do recrutamento e seleção está vinculada aos aspectos constitucionais e legais, e, portanto, é necessário, em regra, a realização de concurso público, observando os critérios estabelecidos na lei 8.112/90 (DURÃO, 2015). Nesse sentido, apesar do esforço em construir um quadro de servidores com perfil adequado, balizado pela seleção por competências, tal abordagem nas organizações públicas ainda são bastante restritas, principalmente em função das dificuldades encontradas durante a realização dos processos seletivos (PIRES *et al.*, 2015).

2.1.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

Os desafios postos por um ambiente competitivo exigem soluções capazes de transformar o desenvolvimento de pessoas em um processo, e não apenas em uma sucessão de eventos esporádicos e desconexos (FIORELLI, 2014). Nesse sentido, as pessoas precisam ser preparadas para realidades progressivamente mais complexas e exigentes (DUTRA, 2016).

Destarte, as ações de TD&E dos trabalhadores ocupam um papel determinante conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto organizacional, podendo ser consideradas determinantes tanto para os ajustes indivíduo-trabalho que, por consequência, são traduzidos em desempenhos pessoais e coletivos, quanto para as relações da organização em seus diversos contextos (BASTOS, 2007).

As políticas de TD&E buscam principalmente promover o aperfeiçoamento do comportamento e do desempenho dos empregados através da aquisição de competências e também do estímulo constante do processo de aprendizagem (DEMO, 2010). Para Silva (2012, p.16), “as ações de TD&E consistem num processo sistemático de promoção de aprendizagem e mudança de comportamento, com a finalidade de promover a melhoria do desempenho do indivíduo, não limitado ao contexto profissional”. As ações de TD&E podem ser compreendidas como uma das políticas e práticas de gestão de pessoas que buscam promover a mudança de comportamento por meio da aquisição de competências conectadas aos objetivos organizacionais (BOHLANDER; SNELL, 2009). Segundo Demo (2010), treinamento é o conjunto de atitudes, conhecimentos, regras, e habilidades, que tem como resultado uma melhoria no desempenho individual. Já a educação visa oportunizar aos colaboradores a aquisição de novas habilidades. Por fim, a autora descreve o desenvolvimento

como um conceito mais complexo e que está relacionado ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem que a organização disponibiliza aos funcionários.

O quadro 3 traz os principais tópicos observados na literatura sobre TD&E, conforme Demo (2010).

Quadro 3 – Suporte teórico da política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Política	Autores	Principais pontos abordados na literatura
Treinamento, desenvolvimento e educação	Goldstein (1996), Sisson (1994), Dutra (2001), Dessler (2002), BorgesAndrade, Abbad e Mourão (2006), Winterton(2007) e Bohlander e Snell (2009)	Treinamento: esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho; Desenvolvimento: eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo; Educação: processos gerais de aprendizagem que propiciam o crescimento e o amadurecimento individuais de forma ampla, tornando o colaborador capaz de aprender; Influência da cultura nacional, setorial e da diversidade cultural; Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento; Desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções; Investimento em desenvolvimento e educação; Treinamentos: levantamento contínuo de necessidades, avaliação pelos participantes e transferência; Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira.(educação a distância e universidades corporativas).

Fonte: Adaptado de Demo e Nunes. (2010, p. 39).

Dessa forma, as prioridades de treinamento nas organizações, em função da sua importância, devem ser constantemente avaliadas com intuito de garantir a realização de programas que de fato, respondam as necessidades institucionais (DEMO, 2010; PEREIRA; OLIVEIRA, 2015). Desse modo, a identificação e avaliação das necessidades de treinamento é o passo inicial no desenvolvimento de um programa de TD&E (GONDIM, 2007). Essa etapa constitui no reconhecimento das competências que devem objeto dos treinamentos, bem como de quais os sujeitos deverão ser capacitadas, sendo esse componente do processo de TD&E determinante no sucesso das demais etapas a serem executadas (SILVA, 2010).

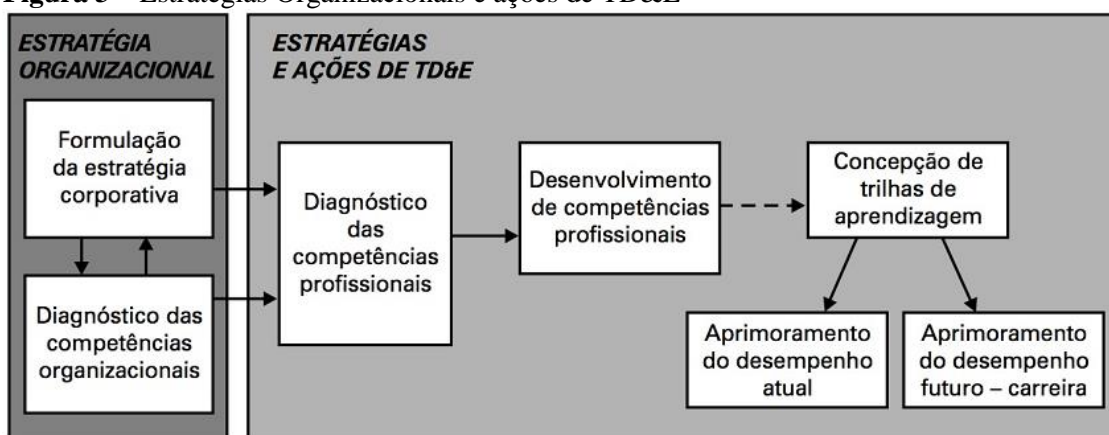
Outra etapa não menos importante no processo de TD&E refere-se ao planejamento e execução do treinamento. Segundo Abbad *et al.* (2006), o planejamento instrucional em TD&E é constituído de seis etapas básicas que se desdobram em outras atividades: redação

dos objetivos instrucionais, escolha da modalidade de treinamento, estabelecimento das seqüência de objetivos e conteúdos, seleção ou criação dos procedimentos instrucionais, definição dos critérios de avaliação de aprendizagem, e por fim, teste do desenho instrucional. Assim, segundo o autor, o planejamento instrucional pode ser considerado, em grande parte, responsável pelo sucesso do sistema como um todo.

A terceira etapa (ou subsistema) do processo de TD&E trata da avaliação do treinamento. Ela é a principal responsável pelo provimento de informações capazes de garantir a retroalimentação e, em vista disso, o aperfeiçoamento contínuo de tais programas, permitindo, dessa maneira, que seus resultados revelem erros e acertos na aplicação das ações de capacitação, o que a torna indispensável para o sucesso desses eventos. (GONDIM, 2006; LIMA, 2016).

Conforme Tavares, Souza e Fogaça (2014), as ações de TD&E, quando corretamente empregadas, são capazes de fornecer à organização uma significativa melhora nos serviços prestados, suprimindo assim, as lacunas de desempenho, em consonância com a missão institucional. Por isso, as ações TD&E precisam estar alinhadas à estratégia organizacional, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Estratégias Organizacionais e ações de TD&E



Fonte: Freitas e Brandão (2007)

O Decreto 5.707/2006 instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal (PNDP) que vincula os servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006). O texto normativo tem como principal finalidade a melhoria da eficácia, eficiência e qualidade dos serviços públicos, além do desenvolvimento permanente dos servidores através da adequação das competências requeridas aos objetivos institucionais. Entre as várias diretrizes traçadas no decreto presidencial, destaca-se a redação do artigo quinto que estabelece como principais instrumentos da PNPD o plano anual de capacitação, relatório de execução do plano anual de capacitação e sistema de gestão de competências. Os

instrumentos abarcam a definição dos e as metodologias de capacitação a serem implantados pelas instituições da administração pública, produzindo assim, informações estratégicas sobre o processo de capacitação e desenvolvimento dos servidores, com ênfase da gestão da capacitação baseada nas competências (LIMA, 2016). O decreto traz ainda importantes definições de termos que vão se repetir ao longo do texto regulamentar:

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. (BRASIL, 2016, p.3)

Assim, sob a perspectiva da gestão de pessoas nas instituições públicas, as ações de TD&E são orientadas, de maneira predominante, para o desenvolvimento de competências e para a criação das condições para sua mobilização norteada para a geração de valor (BERGUE, 2014).

2.1.3 Condições de trabalho

O estudo das condições de trabalho é mais um tema dentro da área de Gestão de Pessoas que merece uma atenção especial, pois também está relacionado diretamente com os resultados e a produtividade da organização (LEMOS *et al.*, 2015). Demo *et al.* (2011) define as políticas de condições de trabalho como uma associação de práticas que tem como objetivo promover aos funcionários condições adequadas para exercício de suas atividades, bem como um maior bem-estar no que se refere aos benefícios, saúde, segurança e tecnologia. O quadro 4 demonstra os principais pontos abordados na teoria sobre condições de trabalho, conforme estudo de Demo (2010).

Quadro 4 – Suporte teórico da política de Condições de Trabalho

Política	Autores	Principais pontos abordados na literatura
----------	---------	---

Política	Autores	Principais pontos abordados na literatura
Condições de trabalho	Sisson (1994), Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998), Ulrich (2001), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Armstrong (2009), Bohlander e Snell (2009), Loudoun e Johnstone (2010).	Proteção e cuidados dos colaboradores; Deve ser escrita e divulgada aos colaboradores; Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho; Ambiente adequado e condições propícias para a manutenção do bem-estar físico, psíquico e mental dos indivíduos; Não exposição excessiva a ruídos, substâncias tóxicas, ou excessivas horas de trabalho, no intuito de diminuir riscos de lesão à saúde integral dos colaboradores; Medicina ocupacional: prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e contenção de riscos; Higiene ocupacional: controle de riscos de contaminação por produtos químicos e a parte da ergonomia; Oferta de benefícios básicos e complementares; Programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde; Ergonomia; Preocupação com a segurança; Plano flexível de benefícios (plano cafeteria); Oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções; Facilidades e conveniência no local de trabalho.

Fonte: Adaptado de Demo e Nunes. (2010, p. 40).

Cabe mencionar que apesar de alguns autores incluírem a prática de benefícios como parte do sistema de recompensas das organizações sob forma de remuneração indireta, optou-se por seguir a proposta de Demo (2010), tendo em vista que, na criação do modelo teórico, a autora identificou, através de pesquisa, que os benefícios oferecidos pelas instituições aparecem claramente separados do sistema de recompensas.

Assim, os benefícios ofertados pelas organizações aos empregados podem ser os mais variados, servindo tanto como um atrativo aos ingressos, quanto uma importante referência na retenção dos talentos (DEMO *et. al*, 2011). Os benefícios auxiliam os empregados através do oferecimento a segurança que de outra forma não teriam acesso (DUTRA, 2016). Nesse sentido, as organizações também podem ofertar benefícios e facilidades aos seus empregados, com o intuito de auxiliá-los nas múltiplas demandas do mundo contemporâneo (ULRICH; YOUNGER, 2016).

Ainda vinculado às políticas e práticas de condições de trabalho, outro tema que é recorrente na literatura e, portanto, apresentado por Demo (2010), está relacionado à saúde e segurança no trabalho. Mathis e Jackson (2010), apresentam a definição para os termos saúde e segurança, que estão intimamente relacionados. Enquanto a saúde é o estado geral do bem-estar físico, mental e emocional, a segurança é conceituada como a condição em que o bem-

estar físico das pessoas é garantido através de ações preventivas das organizações. Nesse sentido, as práticas relacionadas à saúde e segurança dos trabalhadores direcionam seus esforços para a manutenção do bem-estar geral das pessoas. Assim, a segurança e saúde nas organizações emergem de condições de trabalho adequadas, boas condições físicas e matérias, e principalmente, da boa qualidade de relacionamentos (DEMO, 2010).

O ambiente laboral influencia significativamente a qualidade de vida dos colaboradores e, portanto, os meios de trabalho e a infraestrutura exercem papel importante na idealização de uma percepção mais positiva em relação às condições de trabalho, conforme conclusão de Ferreira e Brusquese (2014). Nesse contexto, existem diversas ações que as organizações devem realizar com intuito de garantir as condições adequadas para o desempenho sadio das atividades laborais: programas de prevenção de acidentes, boas condições de iluminação e ventilação, programas de prevenção a doenças físicas, emocionais e ocupacionais, horário de trabalho flexível, inibição de violência no trabalho, utilização de abordagem ergonômica, criação de programas de assistência ao empregado, promoção à saúde, entre outras (DESSLER, 2013; MATHIS; JACKSON, 2010).

Assim, Osborn, Hunt e Schermerhorn (2001 *apud* Demo 2010) acrescentam que o foco das ações e promoções de melhoria das condições de trabalho deve ir além dos resultados organizacionais, buscando também a satisfação dos indivíduos. É por isso, que a estrutura física das organizações, que compreendem as instalações, o mobiliário, o *layout*, os ruídos, os espaços para locomoção, interferem diretamente na satisfação dos trabalhadores e, por conseguinte, na qualidade de vida no trabalho (DURÃO, 2015). Dessa forma, as políticas de segurança, saúde e qualidade vida devem um compromisso da alta administração, traduzida na priorização e constante divulgação de ações nessa área (DESSLER, 2013).

Segundo Amorim (2010), não se evidenciam muitas iniciativas de estruturação e implantação de programas de qualidade vida no trabalho no serviço público. A Política de Assistência à Saúde do Servidor (PASS) é um importante instrumento que objetiva oferecer aos servidores um conjunto de diretrizes com potencial para balizar a elaboração projetos e ações voltadas à saúde do servidor, mas que ainda é pouco divulgada e conhecida por gestores e servidores (BRASIL, 2012; PASSOS, 2016).

2.1.4 Avaliação de desempenho e competências

Segundo Lavor e Villardi (2015), a avaliação de desempenho é uma ferramenta de planejamento e desenvolvimento de gestão de pessoas que tem como fundamentos a melhoria dos resultados da organização e sua integração com os objetivos do indivíduo. Para Demo (2010, p. 24) a avaliação de desempenho pode ser conceituada ainda, como uma “proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento”. A autora apresenta, conforme Quadro 5, o suporte teórico da política de avaliação de desempenho e competências.

Quadro 5 – Suporte teórico da política de Avaliação de Desempenho e Competência

Política	Autores	Principais pontos abordados na literatura
Avaliação de desempenho e competências	Devanna, Fombrun e Tichy (1984), Dutra (2001), Dessler (2002), Mathis e Jackson (2003), Latham, Sulsky e MacDonald (2007) e Bohlander e Snell (2009).	<p>Apresentação de feedbacks aos colaboradores, com relação às metas atingidas e aos resultados alcançados, para demonstrar a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos;</p> <p>Definir o desempenho desejado (metas), de forma a clarificar aos colaboradores o que deve ser feito;</p> <p>Observar o desempenho, interpretando resultados;</p> <p>Tomar decisões com base na avaliação dos resultados alcançados ou não, de forma a determinar novas metas;</p> <p>Realizações periódicas;</p> <p>Desmistificar o caráter punitivo da avaliação;</p> <p>Subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário;</p> <p>Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados.</p>

Fonte: Adaptado de Demo e Nunes. (2010, p. 41)

A avaliação de desempenho é importante em função de dois aspectos: primeiro, o fato de a avaliação estrutura ser capaz de oferecer informações concretas para decisões gerenciais sobre as pessoas no contexto organizacional, tais como movimentação, remuneração, desenvolvimento, carreira, processo sucessório, estratégias de retenção; segundo, o fato de a avaliação representar um dos poucos rituais na gestão pessoas, e como tal, é crítica na criação da cultura organizacional. Nesse sentido, o processo de avaliação é um retrato significativo do grau de maturidade da gestão de pessoas na instituição (DUTRA, 2016). Além disso, a avaliação de desempenho auxilia a organização na identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, reconhecendo as habilidades e competências dos funcionários para os quais podem ser fomentados programas de aperfeiçoamento e melhoria (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Um dos principais objetivos da avaliação de desempenho é, e sempre foi, simplesmente, conseguir um alto desempenho, permitindo que os gerentes orientem os funcionários para níveis cada vez maiores de produtividade e motivando-os para resultados progressivamente melhores. Contudo, a maioria dos funcionários não encontra nas avaliações de desempenho algo que seja considerado valioso ou motivador. Em vez disso, eles acham as avaliações de desempenho e sistemas de gerenciamento de desempenho frustrantes, também burocráticos e, muitas vezes, não são relevantes para seus empregos (ADLER *et al.*, 2016).

Na avaliação de desempenho é necessário conhecer a dinâmica comportamental individual, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional, uma vez que a mensuração da eficiência de um indivíduo no desempenho de uma atividade tem uma relação positiva com as seguintes variáveis: a maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente. Assim, a efetividade da avaliação de desempenho como instrumento estratégico das organizações sujeita-se ao conhecimento obtido a respeito da plena harmonia das referidas variáveis. (ALMEIDA, 2016; BERGAMINI; BERALDO, 2013).

Dessa forma, a política de avaliação de desempenho é baseada em uma metodologia, que busca constantemente estabelecer entre os envolvidos, um contrato que tem como referência os objetivos da instituição, e a partir disso, acompanhar os desafios propostos através da avaliação dos resultados obtidos (PONTES, 2010).

Assim, Miranda e Rowe (2015) propõem que vários são os objetivos da avaliação de desempenho, entre eles, pode-se destacar: realizar um mapeamento das necessidades de aperfeiçoamento, dar *feedback*, proporcionar um melhor ambiente de trabalho, impulsionar a melhoria nos resultados, etc.

Para Dutra (2016), a avaliação de desempenho é realizada, de maneira geral, em três dimensões: desenvolvimento, performance e comportamento. Tais dimensões estão misturadas na mente do avaliador, mas é possível verificar que o indivíduo é valorizado apenas ser boa em cada uma das citadas dimensões. Já para Robbins, Judge e Sobral (2011), os critérios escolhidos para avaliar o desempenho das pessoas terão significativa influência sobre os comportamentos delas, sendo os resultados individuais da tarefa, o comportamento e os traços os critérios mais populares nesse processo.

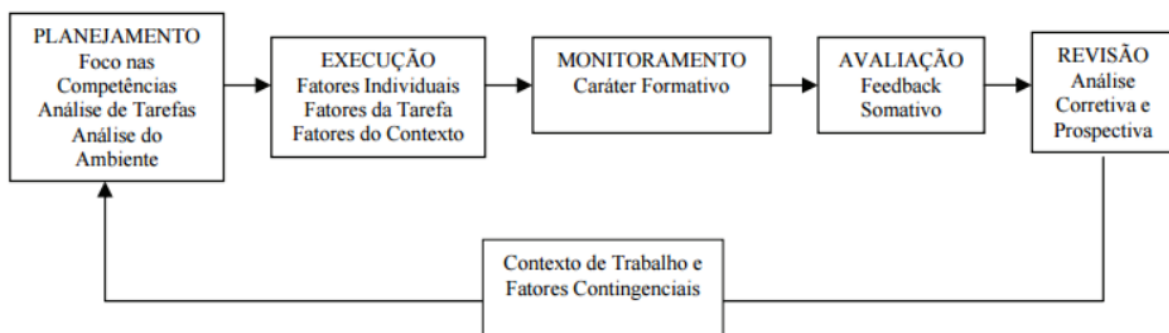
Portanto, segundo Lavor e Villardi (2015) é importante que seja desenvolvida na organização uma cultura que propague a avaliação de desempenho guiada por gestores capacitados e um corpo funcional atuante em todo processo.

A avaliação é um elemento dinâmico nos processo e práticas de gestão de pessoas. A partir da avaliação de desempenho são tomadas decisões sobre as pessoas. As políticas de gestão de pessoas oferecem balizas para a tomada decisão, mas qualquer decisão é tomada a partir de uma avaliação de desempenho formal ou informal. Portanto, a avaliação só tem sentido se gerar uma ação gerencial (DUTRA, 2016, p. 299)

A avaliação desempenho pode ser considerada um instrumento complexo, e por isso, deve ser muito bem planejados todos os elementos que fazem parte do processo. Apesar de ser aceitável basear a construção da avaliação em modelos já existentes, deve haver uma preocupação com consideração das características e objetivos de cada organização (ALMEIDA, 2016).

Coelho Junior (2011) faz uma reflexão a respeito do conceito de gestão do desempenho humano, que para o autor é um processo contínuo de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, apresentado como principal característica a interação social entre o avaliador e o avaliado. Tal interação deve convergir para melhora do desempenho de ambos, e por isso tem caráter estratégico dentro da organização, refletindo nas demais práticas de gestão de pessoas. Nesse sentido, a Figura 4 apresenta as etapas da gestão de desempenho.

Figura 4 – Etapas de gestão de desempenho



Fonte: Coelho Júnior (2011).

Para Bergue (2014), não há como tratar com propriedade a avaliação de desempenho dos agentes públicos, seja individualmente ou no contexto das equipes e instituições, sem levar em consideração as especificidades inerentes ao planejamento e a estruturação do trabalho no serviço público. A avaliação de desempenho no setor público, utilizada principalmente como critério de progressão ou promoção na carreira, ainda encontra-se em fase de construção, sendo que há uma predominância da adoção, questionável, de ferramentas oriundas da iniciativa privada (MARTINS *et al.*, 2010). Por isso, a abordagem do tema gestão

de desempenho no contexto do serviço público, tendo vista suas peculiaridades, requer uma mudança de perspectiva na análise sobre as práticas e possibilidades de geração de soluções correntes com a realidade da administração pública (BERGUE, 2014).

Assim, o verdadeiro sentido da avaliação de desempenho é muito mais amplo que uma mera forma de controle administrativo, ela deve ter resultados na autuação organizacional, representado um desdobramento de um processo de conscientização da sociedade para a necessidade de se avaliar constantemente o serviço público de maneira geral (MAIA; BASTOS, 2014).

2.1.5 Política de Recompensas

A política de recompensas envolve as remunerações e os incentivos com o intuito de elevar a satisfação, a motivação e, por consequência, o desempenho dos colaboradores (DEMO, 2010). As recompensas são consequências da valorização das pessoas em contrapartida pelo sua contribuição para organização (DUTRA, 2016)

Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através do seu trabalho etc; (DUTRA, 2016, p. 187).

As recompensas, conforme Dessler (2013), incluem todas as formas de retribuições aos funcionários que decorrem do seu vínculo com a organização, podendo ser classificadas como recompensas diretas, que são os salários, incentivos, comissões e gratificações, e como recompensas indiretas, que tem como principais exemplos os seguros de vida e a concessão de férias. Para o autor, a efetividade do sistema de recompensa depende da clareza na mensuração dos resultados. Isso significa que é fundamental criar um pacote compensação incluindo salários, incentivos e benefícios capazes de produzir comportamentos necessários para apoiar e alcançar os objetivos traçados.

Nota-se, que a maior parte das organizações possui sistemas de carreiras em que as pessoas, de forma geral, não sabem exatamente o necessitam para fazerem jus a um diferencial no padrão de recompensa. Nesse sentido há um grande desafio no sentido de como referenciar a pessoa no que diz respeito à sua evolução profissional e, conseqüente, processo de valorização, em um contexto de inexistência e volatilidade de um padrão funcional (DUTRA,

2016). O autor reforça que é necessário, nesse caso, considerar a contribuição da pessoa para a organização, através da análise da complexidade de suas responsabilidades e atribuições.

O sistema de recompensas pode ser classificado em quatro diferentes tipos de recompensas: econômica (dinheiro), mental (o desafio de pessoas criativas envolvidas no processo), social (refere-se ao grau dos relacionamentos interpessoais) e, por fim, espiritual (compensação que nasce quando o indivíduo agrega valor a outra pessoa, fazendo com que ela se sinta útil e devidamente reconhecida (PFEFFER, 1998 *apud* Demo, 2010)). O Quadro 6 apresenta o suporte teórico relativo à política de recompensas.

Quadro 6 – Suporte teórico da política de Recompensas

Política	Autores	Principais pontos abordados na literatura
Recompensas	Devanna, Fombrun e Tichy (1984), Sisson (1994), Hipólito (2001), Dutra (2001), Dessler (2002), Bohlander e Snell (2009) e Gerhart (2010)	Principais decisões: como pagar e quanto pagar; Deve considerar fatores legais, institucionais, culturais e mercadológicos; Dificuldade de se especificar e mensurar o desempenho; Necessário alinhamento dos fatores contextuais às estratégias traçadas pela área de GP; Remuneração compatível com a formação; Remuneração compatível com as oferecidas no mercado; Existência de incentivos como prêmios e promoções plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos; Consideração das expectativas e sugestões dos colaboradores, recompensas customizadas; Remuneração condicionada aos resultados.

Fonte: Adaptado de Demo e Nunes. (2010, p. 42)

Os programas de reconhecimento das pessoas podem ser caracterizados em diferentes formatos, que passam desde a espontaneidade de um simples agradecimento, até a elaboração de programas formais e explícitos, que encorajam comportamentos e procedimentos específicos para conquista do reconhecimento (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Para Mathis e Jackson (2010), a justiça organizacional, dentro do sistema de recompensas e relacionada à política de gestão de pessoas, é um aspecto fundamental nesse processo e que, portanto, deve ser levando em consideração pelos gestores e pela organização. Por isso, os padrões internos de equidade devem construir critérios de recompensa capazes de gerar um ambiente seguro e justo na relação de trabalho (DUTRA, 2016).

Nesse sentido, Gonçalves *et al.* (2015) apresentam os principais aspectos do sistema de recompensas, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Tipos de Recompensa

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO		CONCEITO	
Remuneração Fixa	Funcional	Benefício	Configuração
	Tradicional	Salário	Padrão
			Flexível
			Foco
			Cargo
			Pessoa
Remuneração Variável	Por Habilidade ou Competência	Participação Acionária	
		Participação nos Ganhos e Lucros	
		Prêmios/Comissões	
Outros Tipos de Recompensa	-	Autonomia e Liberdade para Realização	
		Oportunidades de Desenvolvimento	
		Outros	

Fonte: Gonçalves *et al.* (2015)

Cabe destacar ainda, a remuneração como um dos elementos que constituem o sistema de recompensas. Assim, Martins e Cunha (2016) apontam que existem diversos modelos de remuneração, que em regra, buscam o alinhamento entre a política de gestão de pessoas e estratégia organizacional.

Dessa forma, a remuneração está vinculada ao tipo de contribuição que as pessoas entregam as organizações, diferenciando assim cada um conforme o quanto elas agregam de valor para empresa (DUTRA, 2016).

Para Fernandes (2013), o conceito de competências é um elemento balizador das práticas remuneratórias, devendo-se cuidar para que seja utilizada de forma enviesada, sendo que a lógica que sustenta a aproximação entre competência e remuneração é a ideia de agregação de valor.

A remuneração no serviço público equivale ao somatório de diferentes componentes: vencimento básico, adicionais – periculosidade, insalubridade, férias, etc. – gratificações, entre outros (SANTOS, 2006).

A assunção de cargos e empregos públicos é motivada pela combinação de um conjunto de fatores, entre os quais pode-se destacar a remuneração e a segurança, elementos que convergem na noção de regularidade ou estabilidade. Em certos casos, somam-se o status, o poder, etc. inerente ao cargo ou ao órgão. A remuneração é, portanto, apenas um dos fatores capazes de direcionar o comportamento do indivíduo nas organizações, ao tempo em que é um dos aspectos menos estudados (BERGUE, 2014, p.272).

Assim, é importante ampliar o debate em relação à remuneração dos servidores públicos, destacando-se a importância da reflexão sobre as práticas gestão de pessoas e a

formulação de modelos alternativos que observem as peculiaridades do setor, visto que a produção no setor público é muitas vezes difícil de se medir devido à complexidade inerente a atividade pública (BERGUE, 2007; BRYSON; FORTH; STOKES, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente dissertação tem como tema de estudo a percepção dos servidores no que diz respeito às políticas e práticas de gestão de pessoas. A pesquisa foi realizada no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, com a participação de servidores pertencentes a duas carreiras: os técnico-administrativos em educação e os professores de ensino básico, técnico e tecnológico em exercício na Reitoria que é a unidade administrativa da instituição. Também participou da pesquisa o diretor de gestão de pessoas, principal responsável da área no IFNMG.

Assim, esta seção descreve o caminho metodológico utilizado para atender aos objetivos geral e específicos propostos na pesquisa, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Descrição das etapas da pesquisa

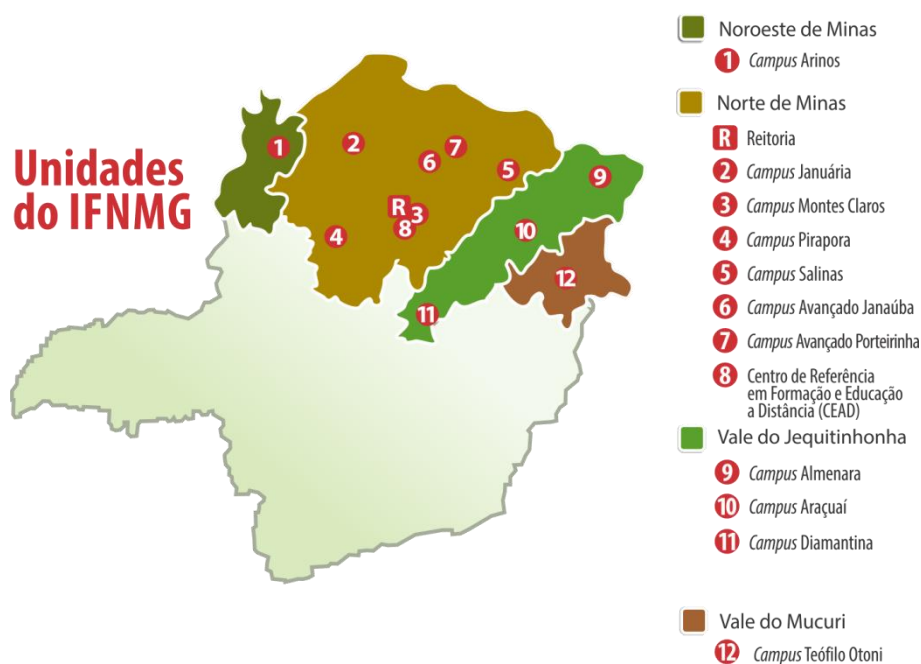
Técnica utilizada	Objetivo Específico	Fonte de Coleta de Dados	Análise dos dados
Pesquisa Documental	Identificar e descrever as políticas e práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas no IFNMG e aplicadas aos TAE's e aos professores.	Legislação, Regulamentos, Programas, Planos, Documentos sobre o tema.	Análise de Conteúdo
Grupo Focal	Examinar a percepção dos servidores TAE's em exercício na reitoria em relação às políticas práticas de gestão de pessoas do IFNMG.	Servidores técnico-administrativos da reitoria	
	Comparar a percepção dos TAE's e dos docentes em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas do IFNMG.		
Entrevista com roteiro semiestruturado	Examinar a percepção dos docentes em exercício na reitoria em relação às políticas práticas de gestão de pessoas do IFNMG.	Professores em exercício na reitoria	
	Comparar a percepção dos TAE's e dos docentes em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas do IFNMG.		
	Verificar o posicionamento da Diretoria de Gestão de Pessoas em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na instituição.	Diretor de Gestão de Pessoas	

Fonte: Dados da pesquisa

3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), e possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Foi criado pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008), através da integração Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Januária e a Escola Agrotécnica de Salinas. O IFNMG é especializado na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. A instituição faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica que conta com 38 Institutos Federais localizados em todos estados do território nacional. O instituto possui atualmente onze *campi* situados no Norte de Minas Gerais, Vale do Jequitinhonha, Vale do Mucuri e ainda o Noroeste de Minas, compreendendo mais de 170 municípios em sua área de abrangência, conforme representado na Figura 5.

Figura 5 - Mapa da área de abrangência do IFNMG

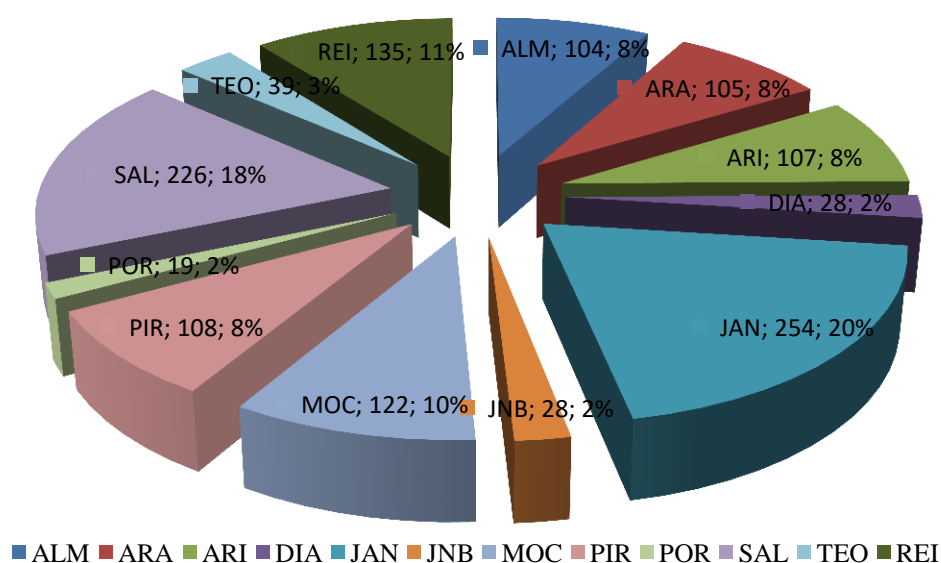


Fonte: IFNMG, 2016.

Dentro do quadro de servidores da instituição existem basicamente duas carreiras, a de professores de ensino básico, técnico e tecnológico, disciplinada pela Lei 12.772, de 28 de dezembro de 2012, e a carreira dos técnico-administrativos em educação, regida pela Lei nº

11.091, de 12 de janeiro de 2005. Atualmente o IFNMG possui 1.284 servidores ativos, sendo 653 técnico-administrativos em educação e 631 docentes (SUAP, 2017). Esses servidores estão divididos em 12 unidades: os *campi* Almenara (ALM), Araçuaí (ARA), Arinos (ARI), Diamantina (DIA), Januária (JAN), Montes Claros (MOC), Pirapora (PIR), Salinas (SAL) e Teófilo Otoni (TEO); os *campi* Avançados Janaúba (JNB) e Porteirinha (POR), e a Reitoria (REI), conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 - Servidores por Unidade de Exercício



Fonte: Suap, 2017

A reitoria do Instituto é situada na cidade Montes Claros/MG e é a responsável por garantir, através das suas propostas, uma visão sistêmica e integrada com todas suas demais unidades.

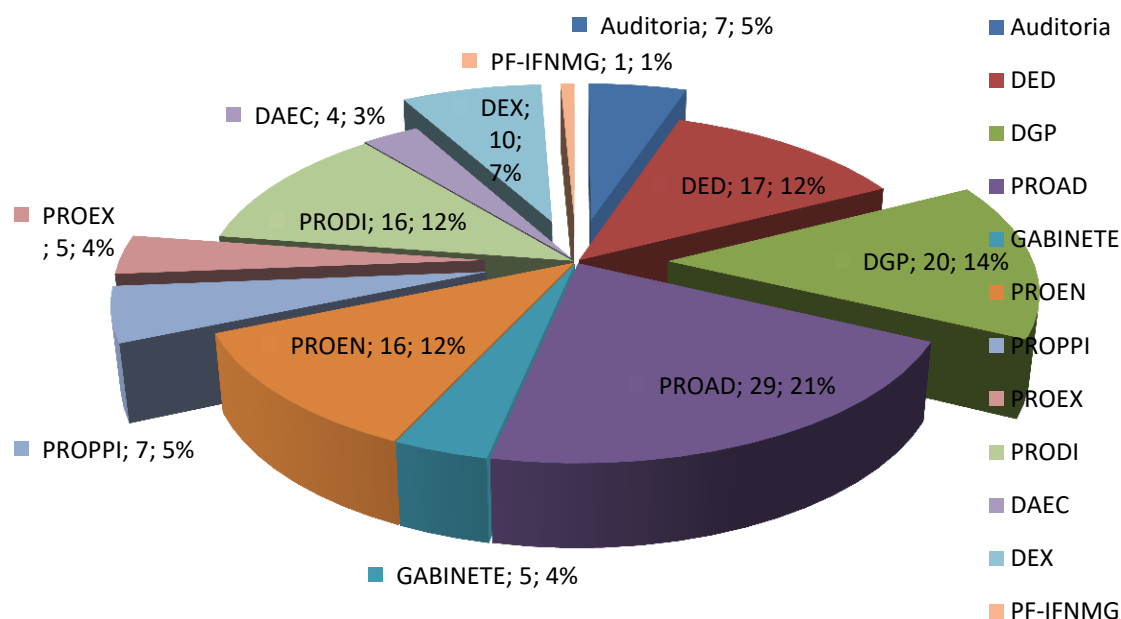
Importante salientar que conforme o Regimento Interno da Reitoria (IFNMG. 2017), a estrutura organizacional da unidade compreende os seguintes órgãos: Gabinete que é um órgão de assistência direta e imediata ao reitor; Procuradoria Federal junto ao IFNMG, órgão de assessoramento; Auditoria Interna, responsável pela fiscalização; Ouvidoria; as Pró-Reitorias de Administração (PROAD), de Ensino (PROEN), de Extensão (PROEX); de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPi); e as Diretorias Sistêmicas, que no caso são as Diretorias de Gestão de Pessoas (DGP), Diretoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (DAEC), Diretoria de Formação e Educação à Distância (DED) e a Diretoria Executiva

(DEX). A reitoria possui ainda os departamentos vinculados as Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas ou Diretorias.

A reitoria possui em quadro 137 servidores em exercício na unidade, o que representa 10,65% do quadro total da instituição. Dessa forma, apenas os *campi* Januária e Salinas possuem mais servidores do que a unidade administrativa da instituição. Na reitoria existem apenas servidores técnico-administrativos lotados, no total 111. Porém, durante a coleta de dados, 20 docentes estavam em exercício na unidade ocupando funções e cargos gerenciais. A Gráfico 2 apresenta a divisão de servidores por órgão de exercício da reitoria.

A Reitoria é a sede administrativa da instituição e, dessa forma, é unidade com maior percentual de servidores técnico-administrativos do IFNMG. Além disso, possui em seu quadro, docentes que exercem cargos de direção e funções de confiança. Isso significa que os principais gestores da autarquia atuam nessa unidade.

Gráfico 2 - Servidores da Reitoria por Órgão de exercício

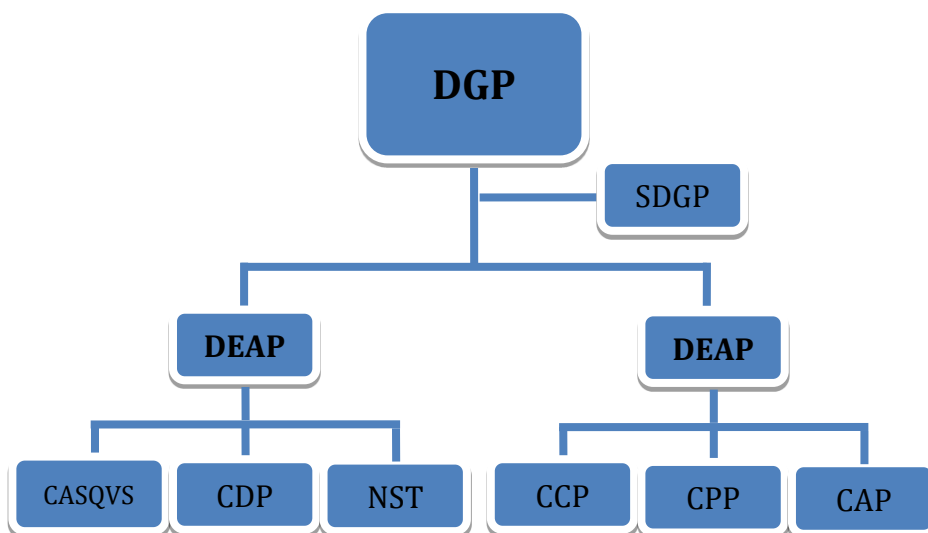


Fonte: Suap, 2017

A Diretoria de Gestão de Pessoas do IFNMG é uma unidade integrante do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), e está diretamente subordinada ao reitor, sendo ela responsável pelo planejamento, supervisão, execução e avaliação das políticas de gestão de pessoas da autarquia (IFNMG, 2013). Conforme é possível ver na Figura 6, a

Diretoria de Gestão de Pessoas do IFNMG possui dois departamentos; o Departamento de Administração de Pessoal (DEAP) e o Departamento de Concessões, Cadastro e Pagamento (DCCP). Vinculados hierarquicamente a este estão a Coordenadoria de Cadastro de Pessoal (CCP), a Coordenadoria de Pagamento de Pessoal (CPP) e a Coordenadoria de Aposentadorias e Pensões (CAP); enquanto aquele tem sob sua subordinação a Coordenação de Assistência à Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (CASQVS), a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) e Núcleo de Segurança do Trabalho (NST). Além disso, vinculado diretamente a diretoria está a Secretaria de Gestão de Pessoas (SDGP). Enquanto o Departamento de Administração de Pessoal tem uma ação mais estratégica, o DCCP tem sua atuação pautada principalmente em práticas procedimentais que vão desde os atos de cadastro e admissão até efetivação das aposentadorias dos servidores.

Figura 6 - Organograma DGP



Fonte: IFNMG, 2017

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa tem caráter descritivo, visto que as pesquisas desse tipo buscam a descrição das características de uma população ou fenômeno específicos, ou mesmo, estabelecer relação entre variáveis, sendo a pesquisa descritiva amplamente utilizada nas ciências comportamentais (MOREIRA; CALEFFE, 2008, GIL, 2008). Assim, o estudo tem caráter transversal, visto que os dados foram obtidos em um momento específico da realidade (FOGAÇA; COELHO JR., 2015), sendo que no caso deste estudo a coleta de dados, incluindo

a pesquisa documental, os grupos focais e as entrevistas, foi realizada entre os meses de janeiro e agosto do ano de 2017.

O estudo tem uma abordagem qualitativa, tendo em vista a necessidade espelhada no objetivo geral da pesquisa, que é de examinar percepções de indivíduos em seus ambientes naturais (GODOY, 2008; FLICK, 2009). Dessa forma o pesquisador buscou a aproximação com seu objeto de estudo possibilitando, assim, um contato direto com o fenômeno proposto na pesquisa. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa tem muito a oferecer aos estudos que se debruçam no entendimento do universo das organizações, já que a pesquisa de natureza quantitativa pode não ser suficiente, em alguns casos, para interpretar as diversas relações e processos que envolvem o contexto organizacional (GOULART; CARVALHO, 2005).

Neste trabalho, portanto, abordagem qualitativa permite um aprofundamento no entendimento dos significados que as políticas e práticas de GP possuem nessa relação que é influenciada pela instituição, pelos servidores e pela sociedade.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram utilizadas três diferentes técnicas que estão alinhadas aos objetivos da pesquisa. Em ordem cronológica de realização, os instrumentos são os seguintes: pesquisa documental, grupo focal e entrevistas com roteiro semiestruturado. A quantidade de grupos focais e participantes das entrevistas teve como indicador a saturação dos dados obtidos, já que em dado momento as informações começaram a se repetir, impossibilitando assim, acréscimo ao material da pesquisa (GONDIM, 2002).

3.3.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental foi realizada com intuito de atender ao objetivo específico: “identificar e descrever as Políticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas no IFNMG e aplicadas aos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) e aos professores de ensino básico, técnico e tecnológico (PEBTT)”. Buscou-se com a utilização dessa técnica, analisar a legislação vigente que impacta na área de gestão de pessoas da administração

pública federal, bem como os programas de desenvolvimento voltados para servidores públicos regidos pela Lei 8.112/90, e também, os regulamentos e programas e planos internos do IFNMG relacionados com gestão de pessoas da instituição pesquisada.

Para Flick (2009, p. 231), “documentos são artefatos padronizados na medida em que ocorrem tipicamente em determinados formatos”. Segundo Beltrão e Nogueira (2011), a pesquisa documental mostra-se, cada vez mais importante, tendo em vista que a produção de dados em diferentes e diversos suportes têm crescido rapidamente, principalmente em virtude do amplo acesso à informação através das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

Nas organizações, e no IFNMG não é diferente, os documentos destinam-se aos registros dos procedimentos institucionais, e também podem ser considerados uma forma de legitimar o fluxo das condutas praticadas no ambiente organizacional (FLICK, 2009). Por isso, o citado autor, destaca que o pesquisador deve observar todos os aspectos que envolvem a produção dos documentos, evitando-se assim, o foco exclusivamente no conteúdo. A relação entre os documentos e o contexto em que eles foram concebidos tem fundamental relevância na interpretação dos dados.

No Quadro 9 são relacionados os documentos utilizados para pesquisa documental.

Quadro 9 – Documentos a serem utilizados na pesquisa documental

Documento	Característica	Autoria
Lei nº 11.091/2005	Documento público. Acesso através do <i>site</i> do Planalto.	BRASIL
Lei nº 12.772/2012		
Decreto nº 5.707/2006		
Decreto nº 5.824/2006		
Decreto nº 5.825/2006		
Decreto nº 7.806/2012	Documento público. Acesso através do <i>site</i> do Sistema de Consulta de Atos normativos da Administração Pública Federal (Conlegis)	Ministério do Planejamento (MPOG)
Portaria nº 208/2006		
Portaria nº 18/2013	Documento público. Acesso através do <i>site</i> da imprensa nacional.	MEC
Plano de Desenvolvimento Institucional	Documento público. Acesso através do <i>site</i> do IFNMG.	IFNMG
Regulamento do Horário de Funcionamento do IFNMG		
Regulamento para a Promoção à Classe Titular - IFNMG		
Regulamento para Afastamento de Servidores Docentes para Qualificação em Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu e Pós-Doutorado		
Regulamento do Processo de Avaliação de		

Documento	Característica	Autoria
Desempenho Docente para Fins de Progressão ou Promoção na Carreira		
Regulamento de Afastamento dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação para Capacitação e Qualificação		
Programa Institucional de Desenvolvimento dos Servidores do IFNMG		
Programa Institucional de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida do Servidor		
Boletim de serviço do IFNMG		

Fonte: elaborado pelo autor

A pesquisa realizada com os citados documentos buscou informações que caracterizem as práticas gestão de pessoas realizadas no IFNMG. Assim, em consonância com a fundamentação teórica, foram descritas, através da pesquisa documental, as políticas de recrutamento e seleção; treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências, e política de recompensas.

3.3.2 Grupo Focal

Segundo Freitas e Oliveira (2008), o grupo focal (GF) pode ser conceituado como uma entrevista em profundidade que possui com principal objeto a participação do grupo através dos estímulos recíprocos a partir da provocação do moderador. Para Silva Júnior; Silva e Mesquita (2014), o grupo focal possibilita ao pesquisador e aos participantes um maior engajamento à pesquisa, o que significa uma contribuição mais significativa no alcance da proposta do estudo. Freitas e Oliveira (2008) completam que o GF é fundamentado na perspectiva de examinar percepções dos indivíduos em relação a situações rotineiras, como por exemplo, no ambiente organizacional.

O principal objetivo do grupo focal é coletar informações que detalhem um tema específico, proposto pelo moderador através de um grupo de participantes selecionados, proporcionando, assim, a compreensão de percepções, crenças e atitudes em relação a concepção da pesquisa (TRAD, 2009).

Assim, a interação entre os participantes dos grupos focais, bem como a interação típica dessa técnica de coleta de dados favorece a ampla comunicação entre as pessoas,

proporcionado a construção de conteúdos diversos, uma vez que evidencia as percepções, atitudes, pensamentos e valores dos participantes (ONWUEGBUZIE et. al, 2009).

A utilização do grupo focal, como qualquer outra técnica metodológica, possui suas vantagens bem como suas desvantagens. Entre as vantagens, pode-se citar: a) coleta em um período curto e na medida certa, b) coleta de informações que dificilmente se conseguiria através da observação, c) riqueza e flexibilidade na coleta de dados, d) baixo custo quando comparado a outros métodos, e) facilidade na interpretação dos dados (FREITAS; OLIVEIRA, 2008; KRUEGER; CASEY, 2009). Os autores também apontam algumas limitações em relação à utilização do grupo focal: a) não é possível garantir com total convicção a naturalidade dos apontamentos dos participantes; b) tem como resultado uma menor quantidade de dados coletados, em comparação com entrevista individual, por exemplo; c) exige entrevistadores capacitados para conduzir corretamente o GF; d) dificuldade reunir grupos; e) inibição dos componentes do grupo focal em opinar livremente na presença de outras pessoas.

Não há um consenso entre os pesquisadores em relação à quantidade ideal de participantes do grupo focal (SILVA JÚNIOR, A.; SILVA, P. O. M.; MESQUITA, J. M. C, 2014), mas em geral recomenda-se entre seis a doze pessoas. Um grupo muito grande pode dificultar a condução e também limitar as contribuições dos participantes, já um grupo muito pequeno tende a restringir a diversidade das opiniões e percepções.

Dessa forma, foram realizados três grupos focais, observando, conforme apontam Freitas e Oliveira (2008), a homogeneidade através da seleção de participantes com características comuns; neste caso, a carreira. Ou seja, cada um dos grupos focais foi composto por servidores técnico-administrativo em educação com atuação na reitoria do IFNMG.

Ficou definido, conforme respaldo teórico (SILVA JÚNIOR, A.; SILVA, P. O. M.; MESQUITA, J. M. C, 2014), que os grupos deveriam ter a quantidade mínima de seis participantes e não poderia ultrapassar a quantidade de doze membros. Por isso, estabeleceu-se, inicialmente, que seriam convidados para participar da pesquisa vinte servidores técnico-administrativos em exercício na reitoria. O convite foi enviado através de *e-mail* contendo as informações sobre objetivo do estudo, justificativa, local, horário, etc., solicitando a confirmação da possibilidade da participação na pesquisa. À medida que os convidados foram se manifestando, e tendo em vista a quantidade mínima de membros do grupo focal, novos convites foram realizados a fim de viabilizar a realização do GF. Além disso, na véspera e

também no dia da realização do grupo focal, o pesquisador entrou em contato com os convidados para confirmar a presença e reforçar as informações repassadas anteriormente.

O pesquisador agendou com antecedência o local da realização do GF, que foi em uma sala de reuniões da própria instituição, com o intuito de facilitar a localização dos participantes e construir um ambiente que favorece a naturalidade nas discussões. Os servidores ficaram sentados de modo que o moderador e os convidados estivessem uns de frente para os outros (FREITAS e OLIVEIRA, 2008). Além do moderador, também participou do grupo focal um observador que foi responsável por anotar as informações pertinentes, em conformidade com a exigência metodológica. Conforme Zimmermann e Martins (2008), a principal função do observador no grupo focal é realizar o registro do que é indispensável para enriquecer o processo de análise da pesquisa.

Foi elaborado um roteiro para condução do Grupo Focal (Apêndice C), no qual foram estabelecidas doze perguntas com base na proposta de Demo (2010), além de uma questão de fechamento. Tal roteiro foi validado por três juízes que já trabalharam ou estavam trabalhando com a técnica de grupos focais em pesquisas na área de administração e são servidores federais de instituições de ensino. Os juízes fizeram considerações em relação à adequação da linguagem, bem como a maneira em que as perguntas estavam organizadas no roteiro, verificando ainda, se existia excesso de jargão técnico, dentre outros aspectos indesejáveis para aplicação do referido instrumento (MANZINI, 2012).

Os grupos focais tiveram duração aproximada de duas horas e foram gravados em áudio com auxílio de três equipamentos de gravação de voz, a fim de não correr o risco de perder alguma informação importante. A opção de não utilizar o recurso da gravação de vídeo se deu em virtude da inibição que tal equipamento costuma provocar nesse tipo de técnica metodológica (FREITAS; OLIVEIRA, 2008).

O moderador, que neste caso também é o pesquisador, teve um baixo envolvimento na discussão. Para isso, conduziu a progressão da discussão sem manifestar sua opinião e observando atentamente os comentários e expressões dos participantes. Apesar do auxílio do observador, quando julgou necessário o moderador tomou nota daquilo que entendeu relevante à proposta da pesquisa.

Antes do início do grupo focal foi disponibilizado aos participantes o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice B), e um formulário para coleta de dados demográficos dos participantes (Apêndice D).

Conforme Stewart e Shamdasani (1990), a seleção dos participantes do grupo focal é uma fase crítica e se configura um elemento de sucesso no desenho da pesquisa. Para os pesquisadores a escolha por conveniência é o método mais comum na seleção dos participantes do grupo focal. Na composição dos grupos focais buscou-se valorizar a diversidade de experiências e, portanto, o enriquecimento do debate. Dessa forma, os participantes foram selecionados por conveniência, buscando abranger servidores que vivenciassem diferentes realidades dentro da reitoria. A composição dos GF's é apresentada no Quadro 10.

Quadro 10 – Composição dos Grupos Focais

Grupo Focal (GF)	Participantes	Qtd	Composição
GF1	Servidores TAE's	8	Mescla com servidores de diferentes níveis de escolaridade, tempo de serviço na instituição e órgãos de lotação.
GF2		7	
GF3		7	

Fonte: elaborado pelo Autor

A realização dos grupos focais está vinculada ao atendimento do seguinte objetivo específico: examinar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação em exercício na reitoria em relação às práticas e políticas de gestão de pessoas do IFNMG.

Acredita-se, dessa forma, que através da técnica proposta, foi possível realizar uma discussão enriquecedora e alinhada ao objetivo da pesquisa e seguindo o rigor metodológico proposto pela literatura.

3.3.3 Entrevista com roteiro semiestruturado

A utilização da entrevista com roteiro semiestruturado tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Tal técnica é adequada quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças (GODOY, 2008).

Na entrevista, segundo Ornellas (2011), deve-se procurar a realização de um adequado planejamento, evidenciando claramente quais aspectos devem ser abordados, no que se refere

à relação entre entrevistador e entrevistado, com o objetivo de encontrar respostas que iluminem o objeto da pesquisa.

Para Boni e Quaresma (2005), a entrevista com roteiro semiestruturado tem como principal vantagem a possibilidade de uma cobertura mais ampla e aprofundada em relação ao assunto proposto. Além disso, a relação mais próxima entre os participantes pode favorecer a espontaneidade nas respostas do entrevistado. Segundo o autor, esse tipo de entrevista, entretanto, pode ter como limitador a insegurança e a inibição dos participantes quando as questões envolverem informações importantes e delicadas.

Nesta pesquisa foram realizadas dois tipos de entrevistas; o primeiro aconteceu com os docentes da reitoria seguindo o mesmo roteiro de questões dos grupos focais e o segundo com o responsável pela Diretoria de Gestão Pessoas do Instituto.

Visando atender a proposta do objetivo específico “examinar a percepção dos professores de ensino básico, técnico e tecnológico em exercício na reitoria do IFNMG em relação às práticas e políticas de gestão de pessoas”, foram entrevistados seis docentes em exercício na reitoria da instituição. Assim como nos grupos focais, foi encaminhado um *e-mail* contendo dados sobre a pesquisa e a realização das entrevistas. O local variou em conformidade com a necessidade dos entrevistados. Em alguns casos ocorreu em uma sala de reunião previamente reservada, e em outros na própria sala de trabalho do docente, atendendo a solicitação dos professores. As entrevistas com roteiro semiestruturados tiveram duração média de quarenta e cinco minutos e seguiram o roteiro no qual foram propostas doze perguntas com base na proposta de Demo (2010), além de uma questão de fechamento. Buscando obter uma maior coerência nas análises, o roteiro referido seguiu a mesma estrutura e ordem das perguntas realizadas nos grupos focais, uma vez que posteriormente foi realizada a comparação entre a percepção dos TAE's e docentes da reitoria.

Com consentimento prévio dos professores, que receberam o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice B), e o formulário para coleta de dados demográficos (Apêndice E), as entrevistas foram gravadas em áudio para posterior transcrição de todo teor das respostas. A escolha dos participantes também foi por conveniência buscando captar experiências diversificadas no que diz respeito ao órgão de atuação dentro da reitoria, tempo na unidade e área de formação.

Seguindo o roteiro apresentado no Apêndice E, elaborado após análise prévia dos resultados dos grupos focais e referenciado pela proposta de Demo *et. al* (2012), foi realizada uma entrevista com roteiro semiestruturado com o Diretor de Gestão Pessoas da Instituição,

que é o responsável por promover, coordenar, acompanhar e avaliar as políticas e práticas de gestão de pessoas na instituição (IFNMG, 2013). Esta entrevista, realizada na própria sala do gestor, teve duração de uma hora e trinta minutos e foi registrada através da gravação de áudio, devidamente autorizada pelo entrevistado, para completa transcrição posterior. As questões propostas no roteiro buscaram atender aos objetivos específicos de “verificar o posicionamento da Diretoria de Gestão de Pessoas em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na instituição” e também “identificar e descrever as Políticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas no IFNMG e aplicadas aos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) e aos professores de ensino básico, técnico e tecnológico (PEBTT)”.

Assim, as entrevistas realizadas contribuíram para aprofundar nos significados das políticas de gestão de pessoas para atores que vivenciam diferentes realidades dentro da reitoria do IFNMG e da instituição de forma geral.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização da pesquisa documental, dos grupos focais e das entrevistas com roteiro semiestruturados, as informações obtidas foram analisadas através da análise de conteúdo, em conformidade com a proposta de Bardin (2011). O principal objetivo desse método é a qualificação da vivência do sujeito através da percepção sobre um objeto e seus fenômenos. Assim, a autora apresenta a seguinte definição para análise de conteúdo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Segundo Colbari (2014), a análise de conteúdo pode ser definida como conjunto de técnicas de análise harmonizada com a necessidade de investigação do pesquisador. Tal análise possibilita a realização de um exame que vai além de conclusões impressionistas, transformando dados em informações com potencial científico. Dessa forma, a análise de conteúdo tem o objetivo de ir além das dúvidas e ampliar a interpretação dos dados coletados (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Bardin (2011) propõe a realização de três fases indispensáveis na utilização da análise de conteúdo. As frases são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Fases para realização da análise de conteúdo

Fases	Características
Pré-análise	Organização do material que é objeto de estudo; Estabelecimento do esquema de trabalho; Realização de leitura flutuante; Utilização das regras da exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; Preparação do material.
Exploração do material	Aplicação sistemática das decisões tomadas; Operações de codificação, decomposição ou enumeração; O texto do material coletado é recortado em unidades de registro; Classificação das informações em categorias simbólicas ou temáticas.
Tratamento dos dados	Os resultados são tratados para se tornarem significativos e válidos; Inferência e interpretação a fim de captar os conteúdos manifestos no material coletado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bardin (2011) e Silva e Fossá (2013)

Conforme Cavalcante *et al.* (2014), a análise de conteúdo possibilita um estudo dos fenômenos sociais relacionado a um objeto, bem como suas interações e dessa forma, possibilitando aplicação com propriedade aos estudos na área das ciências sociais. Dallangelo e Silva (2004) reforçam a potencialidade do método, caracterizando a análise de conteúdo como uma técnica extremamente útil, principalmente nas pesquisas qualitativas, uma vez que ela enfatiza a sistematização de procedimentos e apoio no estudo da linguagem. Por isso, esses autores consideram que a análise de conteúdo é alternativa muito fértil de trabalho para as pesquisas que focam nos estudos organizacionais. Flick (2009) destaca ainda, que a rigidez das regras utilizadas na análise de conteúdo demonstram que a técnica possibilita maior clareza e ausência de ambiguidade em seus resultados. Além disso, o procedimento de categorização facilita a comparação entre os diversos casos. Acrescenta-se às potencialidades citadas dessa técnica, que a análise de conteúdo permite ao pesquisador, que utiliza corretamente os passos propostos pelo método, uma visão ampliada na interpretação das informações coletadas. E é também por esse motivo que ela apresenta um grande potencial para o avanço das pesquisas no campo da administração (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Entretanto cabe destacar algumas limitações identificadas pela literatura na utilização da análise de conteúdo. A flexibilidade da pesquisa qualitativa pode levar o pesquisador, que não tenha domínio sobre o método, a várias ocorrências de erros. Dessa forma, é importante destacar que as limitações da análise de conteúdo estão ligadas em grande parte a necessidade de habilidade do pesquisador em lidar com situações peculiares na pesquisa do fenômeno

humano (DALLANGELO; SILVA, 2004; CAVALCANTE *et al.*, 2014). Flick (2009) destaca que umas das principais limitações do método está associada fortemente às ideias da metodologia qualitativa. Para o autor, a categorização balizada na teoria pode obscurecer a visão dos conteúdos. Mozzato e Grzybovski (2011) também apontam que a exigência do pesquisador realizar inferências em suas análises, pode tornar questionável sua neutralidade. Conforme destaca Godoy (1995), outro fator que também pode ser considerado uma limitação da análise de conteúdo é o privilégio às formas de comunicação oral e escrita, o que acaba deixando de considerar outros significativos meios de comunicação que podem ser diferenciais de acordo com a temática analisada.

Na análise categorial foram consideradas as palavras pronunciadas pelos participantes e seu significado dentro do contexto em que se deu a discussão, observando a frequência, a extensão dos comentários (FREITAS; OLIVEIRA, 2008).

Na análise documental, foi realizada uma leitura preliminar a fim de classificar cada um dos documentos selecionados em consonância com os conceitos de políticas de gestão de pessoas propostos por Demo *et al.* (2012). Posteriormente foram descritas e interpretadas, a luz do referencial teórico, as práticas de GP identificadas na instituição.

O produto das entrevistas e dos grupos focais foi transcrito integralmente através do *software InqScribe®*, em sua versão *free*, e posteriormente colacionado em um aplicativo de edição de texto. Dessa forma, para cada grupo focal e entrevista foi criado um arquivo em que continha a transcrição completa da entrevista, incluindo as perguntas e intervenções do moderador no caso dos grupos focais. Posteriormente foram selecionadas todas as respostas dos participantes de acordo com a sequência de realização e transpostas para um arquivo de edição de planilhas. Neste arquivo foram estabelecidas as seguintes colunas: participantes, questão, código da resposta e respostas. Para manter o sigilo dos participantes eles foram identificados nas planilhas pela letra “P” de participante, seguida do número sequencial. Da mesma forma, as respostas foram identificadas pelo número antecedido pela letra “R”. Na sequência, os participantes foram ordenados de 1 até 22 (TAE’S) e 23 até 28 (docentes). Assim, a primeira resposta do primeiro grupo focal foi do participante 3, dessa forma, o código para referenciar essa fala no texto foi P3-R1. Enquanto a última fala do docente entrevistado tem como referência o código P28-R1072.

Assim, juntamente com as anotações do observador, e seguindo as fases sugeridas por Bardin (2011), foi realizada uma leitura flutuante do conteúdo resultante da realização das citadas técnicas de coleta de dados.

A análise de conteúdo dos grupos focais e das entrevistas com os docentes teve como principal objetivo examinar a percepção dos servidores acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no IFNMG. Portanto, a partir da organização das respostas dos servidores e conforme a literatura referenciada no estudo, foram desenvolvidas as categorias e subcategorias temáticas que serviram de base à interpretação do fenômeno estudado, conforme proposta de codificação de Bardin (2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados e a discussão referentes às políticas e práticas de gestão pessoas desenvolvidas no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais em consonância com os objetivos geral e específicos da pesquisa e as técnicas de coleta de dados empregadas.

4.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO IFNMG

Inicialmente são apresentados os resultados referentes à pesquisa documental. Em um segundo momento o capítulo traz as características profissionais e pessoais dos participantes seguido dos resultados dos grupos focais e das entrevistas com os docentes e da comparação entre as percepções dos servidores técnico-administrativos e dos professores de ensino básico, técnico e tecnológico da instituição. Por fim, é realizada a análise da entrevista com o diretor de gestão de pessoas do IFNMG.

4.1.1 Pesquisa Documental

A seguir, em conformidade com os objetivos da pesquisa, é exposto o resultado da análise da legislação da área de Gestão de Pessoas da administração pública federal, bem como os programas de desenvolvimento voltados para servidores públicos regidos pela Lei 8.112/90, e também, os regulamentos e programas e planos internos do IFNMG relacionados com gestão de pessoas da instituição.

4.1.1.1 Lei 11.091/2005

A Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005 teve como principal objetivo estruturar o Plano de Carreiras dos cargos técnico-administrativos em educação dos servidores vinculados ao

Ministério da Educação no âmbito das instituições federais de ensino (BRASIL, 2005). Dessa forma, o desenvolvimento na carreira dos servidores técnico-administrativos das instituições federais de ensino é disciplinado pelo citado documento. Destaca-se que além de estabelecer alguns conceitos relativos à carreira, o documento estabelece os procedimentos para progressões por capacitação e por tempo de serviço, além de instituir o incentivo à qualificação, que é uma retribuição pecuniária em razão da obtenção de titulação acima da exigida para ingresso no cargo. Acrescenta-se que a lei ainda estabelece a composição do plano de desenvolvimento institucional de desenvolvimento dos servidores da cada instituição vinculado ao plano de carreira do MEC:

Art. 24.[...]§ 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter:

- I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;
- II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e
- III - Programa de Avaliação de Desempenho. (BRASIL, 2005)

4.1.1.2 Lei nº 12.772/2012

Enquanto a Lei 11.091/2005 regulamenta a carreira dos servidores técnicos administrativos em educação, a Lei 12.772/2012, de 28 de dezembro de 2012, é responsável por estruturar o plano de carreira do Magistério Federal. Portanto, tal documento jurídico é quem ampara a carreira dos docentes que fazem parte do quadro do IFNMG ocupando o cargo de professor de ensino básico, técnico e tecnológico. Assim como o regulamento da carreira dos TAE, o plano de carreira do Magistério Federal apresenta a forma de desenvolvimento dos docentes ao longo da vida funcional.

A forma de ingresso na carreira, bem os critérios básicos exigidos no processo de seleção dos professores também são objeto de destaque no texto da lei, conforme estabelece o artigo 8º: “o ingresso na Carreira de Magistério Superior ocorrerá sempre no primeiro nível de vencimento da Classe A, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos” (BRASIL, 2012). Fatores importantes, como remuneração, a retribuição por titulação, regime de trabalho foram detalhados no regulamento, trazendo como novidade para a carreira dos professores de ensino básico técnico e tecnológico, por exemplo, o Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), que é uma vantagem financeira baseada no reconhecimento

da experiência acadêmica e profissional realizadas no âmbito do ensino, pesquisa e extensão (IFNMG, 2016).

Outro ponto que merece destaque na Lei 12.772/2016 é o capítulo que trata do estágio probatório dos servidores do plano de carreiras e cargos do magistério federal. Segundo Valentim e Evangelista (2013), a lei estabelece para o estágio probatório dos docentes mudanças significativas, que aumenta os requisitos de avaliação, extrapolando o estabelecido na legislação base do serviço federal.

4.1.1.3 Decreto nº 5.707/2006

O decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a política e as diretrizes de desenvolvimento pessoal para os órgãos da administração direta, bem como as autarquias e funções (BRASIL, 2006). Dessa forma, o decreto apresentou, para os entes da administração pública, o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que tem como 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. (BRASIL, 2006a, p.1)

O texto do normativo apresenta ainda, em seu artigo quinto, o plano anual de capacitação, o relatório de execução do plano anual de capacitação e o sistema de gestão por competência como os instrumentos que deverão ser utilizados nas instituições federais a fim de garantir a implantação das diretrizes propostas no PNDP (BRASIL, 2006). A inovação no texto do decreto, segundo Bandeira *et al.* (2015), é a implantação da gestão de competências como ferramenta de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos. Dessa forma, o decreto 5.707/2006 impõe um grande desafio a gestão de pessoas das instituições públicas federais, que é viabilizar a implantação da gestão por competências em instituições que estão inseridas em uma realidade condicionada por um grande aparato normativo-legal.

4.1.1.4 Decretos nº 5.824/2006, nº 5.825/2006 e nº 7.806/2012

Publicados em 30 de junho de 2006, os decretos 5.824 e 5.825 são responsáveis por regulamentarem aspectos relativos à carreira dos servidores técnico administrativos em educação. Enquanto o primeiro estabelece 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 TAE (BRASIL, 2006b), o segundo estipula as diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira dos citados servidores (BRASIL, 2006c).

O decreto 5.824/2006 é um documento que versa basicamente sobre as várias regras para concessão do incentivo à qualificação, estabelecendo critérios em relação ao reconhecimento da titulação apresentada pelo servidor para concessão da retribuição, bem como regula o enquadramento do servidor nos diversos ambientes organizacionais estabelecidos na Lei 11.091/2005.

Já o decreto 5.825/2016 tem um texto que dispõe sobre o estabelecimento do planejamento para o desenvolvimento na carreira dos servidores técnicos administrativos. Portanto, é uma redação que direciona a confecção de políticas de gestão de pessoas nas instituições federais de ensino. O documento traz considerações importantes no que diz respeito à estrutura do plano de desenvolvimento dos servidores TAE, estabelecendo a necessidade de sua vinculação com PDI. Além disso, é exigido que a estrutura do plano de cada instituição contenha o dimensionamento de pessoal, o programa de capacitação e o programa de avaliação de desempenho (BRASIL, 2006c).

A regulamentação das regras para progressão dos servidores da carreira do magistério de ensino básico, técnico e tecnológico foi realizada através da promulgação do decreto nº 7.806, de 17 de setembro de 2012. (BRASIL, 2012). O documento, assim como o decreto nº 5.824/2006, traz apenas determinações procedimentais sobre o desenvolvimento da carreira dos professores de ensino básico, técnico e tecnológico.

4.1.1.5 Portarias nº 208/2006 e nº 18/2013

A portaria nº 208/2006, de 25 de julho de 2006, foi expedida pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) com intuito de atender o disposto no parágrafo segundo do artigo 5º do decreto nº 5.707/2006: “compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal” (BRASIL, 2006a. p. 3). O documento do MPOG não evoluiu muito em relação à proposta do decreto. A portaria traz as definições dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, e determina que a responsabilidade pelo desenvolvimento e implementação do sistema de gestão por competências é da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – SEGES (MPOG, 2006). Além disso, o normativo prescreve procedimentos relativos ao desenvolvimento do plano anual de capacitação, bem como do relatório de execução do PAC.

O Ministério da Educação, através da Portaria nº 18/2013, estabeleceu os critérios e procedimentos para a avaliação de desempenho e para a verificação dos requisitos de titulação necessários para a progressão dos docentes pertencentes a carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. (MEC, 2013). A portaria tem como principal objetivo atender o disposto no decreto nº 7.806/2012, cuidando de detalhar os vários critérios para o desenvolvimento dos docentes que se dá através da progressão por desempenho acadêmico e por titulação.

A legislação federal traz uma vasta regulamentação relativa ao desenvolvimento dos servidores docentes e TAE's em suas respectivas carreiras. Observa-se que há uma valorização significativa da qualificação dos servidores com incentivos financeiros para aqueles que possuem titulação além da exigida para o cargo. Destaca-se ainda na legislação um apelo à implantação da gestão por competências. Entretanto, no serviço público existem vários fatores que têm dificultado a efetivação das propostas contidas nos documentos legais, entre eles pode-se destacar a complexidade de harmonizar as competências individuais com os objetivos organizacionais, as limitações impostas pela legislação que dificulta a implantação do modelo de gestão por competências, o foco das instituições em ações de capacitação e avaliação de desempenho, entre outras. (LANDFELDT; ODELIUS, 2017; SILVA; MELO; TORRES, 2013; OLIVEIRA; SILVA, 2011). Esses obstáculos, como não poderia ser diferente, também retratam a realidade do IFNMG que necessita avançar em

aspectos básicos relativos ao desenvolvimento dos servidores antes de iniciar o processo de gestão por competências.

4.1.1.6 Plano de Desenvolvimento Institucional do IFNMG

O PDI é um documento que contempla a missão do IFNMG, bem como as estratégias e metas traçadas pela instituição. O Plano de Desenvolvimento Institucional é em suma o planejamento estratégico da autarquia, e assim possui um período de abrangência de cinco anos. No documento é apresentada a metodologia detalhada, na qual são definidos os caminhos para implementação do Plano na instituição (MEC, 2016). Dessa forma, o PDI estabelece as políticas de gestão conforme seus objetivos institucionais, através da realização de seus programas e ações, e, além disso, conforme estabelece o artigo 16 do Decreto Nº 5.773, de 9 de maio de 2006, reúne informações em três níveis: organização institucional e pedagógica, corpo docente e instalações (BRASIL, 2006).

O PDI, com vigência entre 2014 e 2018, apresenta as metas, o cronograma e os indicadores para cada objetivo das pró-reitorias e diretorias do IFNMG. Nesse escopo, a Diretoria de Gestão de Pessoas lançou no seu planejamento onze objetivos juntamente com suas respectivas metas, conforme Quadro 12:

Quadro 12 - Objetivos e metas para A Gestão de Pessoas do IFNMG

Objetivos	Metas	Situação em 2017
Manutenção da satisfação dos servidores, com a promoção de ações voltadas para as questões de saúde e qualidade de vida no trabalho.	Contratar empresa especializada e coordenar a execução dos Exames médicos Periódicos entre os servidores do IFNMG anualmente.	Meta não cumprida
	Implementar o Programa Institucional de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (PISQV) no IFNMG.	Meta cumprida.
	Realizar três pesquisas com aplicação a todos os servidores do IFNMG, para obter um diagnóstico geral sobre as condições e os hábitos de saúde e qualidade de vida.	Meta cumprida.
Ampliação do quadro de servidores efetivos para viabilizar o capital humano necessário ao desenvolvimento institucional do IFNMG	Realizar anualmente o dimensionamento da força de trabalho do IFNMG, necessária para atender as demandas administrativas e das atividades de ensino, pesquisa e extensão.	Meta cumprida parcialmente.
	Realizar concurso público para	Meta cumprida.

Quadro 12 - Objetivos e metas para A Gestão de Pessoas do IFNMG

Objetivos	Metas	Situação em 2017
	provimentos de cargos vagos de Professor de Ensino Básico, Técnico e tecnológico.	
	Realizar concurso público para provimentos de cargos vagos da carreira de Técnico-Administrativos em Educação.	Meta cumprida.
Implementação do Programa Institucional de Desenvolvimento dos Servidores, para obter as competências essenciais da Instituição e as competências técnicas e gerenciais dos servidores.	Elaborar o Plano Anual de Capacitação do IFNMG com a participação dos <i>campi</i> , anualmente até 2018.	Meta cumprida parcialmente.
	Elaborar e executar 30 Projetos de Capacitação de Servidores, a nível Institucional, alinhados com o PDI, até 2018;	Meta cumprida.
	Desenvolver o Projeto “Encontro de Dirigentes do IFNMG”, anualmente, com participação de todos os dirigentes dos <i>campi</i> , campus avançado, e da Reitoria.	Meta não cumprida.
	Elaborar anualmente um relatório dos projetos e atividades desenvolvidas pela DGP, e divulgar entre os servidores do IFNMG.	Meta não cumprida.
Definição e implementação da Política Institucional de Gestão de Pessoas do IFNMG para alinhamento das ações desenvolvidas no âmbito da Instituição que impactem na vida funcional dos servidores.	Desenvolver metodologia, elaborar a Política Institucional de Gestão de Pessoas do IFNMG, em conjunto com os <i>campi</i> e com a colaboração de servidores especialistas na área, para obter aprovação pelo Conselho Superior da Instituição.	Meta não cumprida. A necessidade identificada de criação prévia de um Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas que possa elaborar a Política Institucional de Gestão de Pessoas do IFNMG.
	Elaborar e aprovar o Programa de Integração dos Servidores do IFNMG.	Não cumprida.
	Elaborar e aprovar o Programa de Estágio e Apoio ao Desenvolvimento de Estudantes.	Meta cumprida.
	Elaborar e aprovar o Programa de Incentivo, Benefícios e Reconhecimento dos Servidores.	Meta não cumprida.
	Elaborar e aprovar o Programa de Preparação para Aposentadoria ou Pós-carreira dos Servidores.	Meta não cumprida.
	Elaborar os POP's (Procedimento Operacional Padrão) para a prevenção e primeiros socorros aos acidentes de trabalho.	Meta não cumprida
	Elaborar e aprovar o Programa de Gestão da Segurança no Trabalho do IFNMG.	Meta não cumprida.
	Revisar a metodologia e o sistema de Avaliação do Estágio Probatório dos Servidores, e aprovar o documento no	Meta cumprida parcialmente.

Quadro 12 - Objetivos e metas para A Gestão de Pessoas do IFNMG

Objetivos	Metas	Situação em 2017
	<p>Conselho Superior.</p> <p>Realizar evento com participação dos servidores DGP e CGP's dos <i>campi</i>, professores e técnicos-administrativos em educação que atuam na área das ciências humanas e sociais aplicadas, representantes da CPPD e CISPCCTAE, e profissionais especialistas na área, para revisão da Política Institucional de Gestão de Pessoas do IFNMG.</p>	Meta revista.
Prestar um serviço eficiente ao público interno e externo por meio da qualificação dos servidores da DGP que operam com as alterações na folha de pagamento do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), e análise de processos administrativos com efeitos financeiros	Possibilitar a capacitação dos servidores que trabalham com o sistema Siape no IFNMG, em pelo menos um curso do Programa de Multiplicadores em Gestão de Pessoas promovido pela Escola de Administração Fazendária (ESAF).	Meta desconsiderada por envolver ações de órgão externo.
Ampliar a eficiência no atendimento às demandas apresentadas à Diretoria de Gestão de Pessoas, bem como reduzir os prazos para processamento de solicitações diversas feitas pelos servidores, através da implantação de soluções de tecnologia da informação.	Implementar a funcionalidade do SIAPE, o sistema online "FÉRIAS WEB" no IFNMG.	A meta foi revista. Decidiu-se pela realização de um estudo para descentralização de tais atividades para a equipe de gestão de pessoas dos <i>campi</i> .
Atualização cadastral do histórico de provimento de cargos e dos tempos anteriores de serviço, dos servidores aposentados e/ou que ingressaram antes de 1995, visando à celeridade no lançamento dos processos de pensão, aposentadoria e abono permanência no âmbito do IFNMG.	Elaborar e implementar um projeto para atualizar, no sistema Siape, o cadastro de todos os servidores que ingressaram antes de 1995 no IFNMG	Meta revista. Verificou-se desnecessário a elaboração do projeto.
Disponibilizar e fornecer, quando solicitado ou não, à gestão do IFNMG, aos servidores, aos órgãos de controle interno e externo, aos poderes constituídos e à sociedade em geral, informações que sejam precisas, completas, confiáveis, relevantes, verificáveis e acessíveis,	Elaborar relatório anual para verificar a conformidade das informações constantes no cadastro dos servidores no sistema Siape.	Meta não cumprida.
	Atualizar, no sistema Siape, o cadastro de todos os servidores do IFNMG com a inclusão das informações referentes à escolaridade e a área de formação.	Meta cumprida.
	Atualizar as informações no sistema Siape referentes a licenças e	Meta não cumprida.

Quadro 12 - Objetivos e metas para A Gestão de Pessoas do IFNMG

Objetivos	Metas	Situação em 2017
com a maior brevidade e segurança possíveis.	afastamentos de servidores do IFNMG, com data de ocorrência anterior a 2014.	
Desenvolvimento de ações relacionadas à segurança no ambiente de trabalho de forma preventiva, e redução dos prazos para avaliação de situações que resultem em concessão de adicional ocupacional.	Implementar a CISSP (Comissão Interna de Saúde do Servidor Público) nas unidades organizacionais do IFNMG.	Meta revisada por falta de regulamentação.
	Elaborar e executar projeto de levantamento ambiental em todas as unidades organizacionais do IFNMG, para mapear aspectos de insalubridade e periculosidade;	Meta não cumprida.
Identificação funcional dos servidores do IFNMG para maior segurança no acesso às unidades do IFNMG e para facilitar sua identificação junto à comunidade que transita nas dependências da Instituição.	Elaborar e aprovar regulamento para uso obrigatório do crachá pelos servidores do IFNMG.	Meta cumprida.
Avaliação sobre a efetividade das ações da Diretoria de Gestão de Pessoas, e promover o caráter estratégico da área de gestão de pessoas no IFNMG, apresentando informações para planejamento das estratégias institucionais.	Elaborar e aplicar indicadores típicos da área de gestão de pessoas, ao final de cada ano, e apresentar aos Dirigentes do IFNMG.	Meta não cumprida.
	Sistematizar a emissão de relatórios mensais do SIAPE para verificar variações de aspectos sobre a força de trabalho do IFNMG.	Meta cumprida parcialmente.

Fonte: adaptado de IFNMG, 2016.

Verifica-se que as metas ligadas a ações estratégicas de políticas e práticas de gestão de pessoas sofrem com as dualidades geradas principalmente pelas demandas procedimentais. Essa é uma realidade já identificada pela instituição, que tem proposto ações que vão além do trabalho de departamento de pessoal, focando no desenvolvimento das pessoas. Entretanto, é possível verificar que as prioridades são, em regra, o atendimento das exigências legais e burocráticas impostas pelos órgãos superiores e fiscalizadores. Conseguir trabalhar com planejamento é um caminho que requer apoio da gestão e disponibilidade de pessoas para que de fato a gestão de pessoas se torne estratégica dentro dos objetivos institucionais.

4.1.1.7 Regulamentos e programas do IFNMG

- a) *Regulamento do Horário de Funcionamento do IFNMG* - aprovado pela portaria nº 637/2015 do IFNMG, este regulamento estabelece o horário de atendimento nos *campi* e na reitoria do instituto, e dispõe sobre os critérios para flexibilização da jornada de trabalho dos servidores da autarquia. Dessa forma, atendidos os critérios legais e descritos no regulamento, os servidores do IFNMG poderão realizar a jornada flexibilizada de 6 horas diárias e 30 horas semanais (IFNMG, 2015).
- b) *Regulamento para Afastamento de Servidores Docentes para Qualificação em Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu e Pós-Doutorado* – em conformidade com artigo 96-A da lei 8.112/1990, o IFNMG regulamentou o afastamento dos professores de ensino básico, técnico e tecnológico para participação em programas de mestrado, doutorado e pós-doutorado. São apresentados no documento, além das exigências já especificadas na legislação, os procedimentos administrativos necessários para concessão do afastamento dos docentes.
- c) *Regulamento do Processo de Avaliação de Desempenho Docente para Fins de Progressão ou Promoção na Carreira* – em consonância com a Portaria Ministerial nº18/2013, do Ministério da Educação, o regulamento do IFNMG institui os critérios e procedimentos que devem ser utilizados para avaliação de desempenho dos Professores EBTT (IFNMG, 2015a). A redação normativa destaca a importância desse instrumento para a gestão avaliar os aspectos no desempenho dos servidores que requerem melhorias por meio de ações de capacitação e qualificação.
- d) *Regulamento de Afastamento dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação para Capacitação e Qualificação* – assim como os docentes do IFNMG, os servidores técnico-administrativos também possuem regulamentação para afastamento integral para qualificação *stricto sensu*. O regulamento foi aprovado através da resolução do conselho superior nº 23, de 31 de outubro de 2013. Além dos procedimentos legais e administrativos, o documento estabelece que o percentual mínimo de técnico-administrativos afastados, observado o programa institucional de desenvolvimento dos servidores, será de 5%, enquanto o máximo por unidade não deverá exceder 12% do total.
- e) *Regulamento para concessão do Reconhecimento de Saberes e competências aos docentes* – aprovado pelo conselho superior do IFNMG em 10/04/2014, esse documento atende as condições estabelecidas na lei nº 12.772/2012 (IFNMG, 2014). Dessa forma, na prática, os docentes da carreira de ensino básico, técnico e tecnológico, atendidos os critérios legais e do regulamento, podem obter a concessão

da retribuição por titulação acima da qualificação que possui. Por exemplo, “o servidor possui título de Especialista e obteve aprovação no RSC II [...], passou a receber a RT correspondente à titulação de Mestrado” (IFNMG, 2016, p. 121). O regulamento observa que tal benefício não deve ser utilizado para equiparação da titulação para efeitos de cumprimento de requisitos necessários para promoção na carreira.

- f) *Programa Institucional de Desenvolvimento dos Servidores do IFNMG (PIDS)* - o PIDS foi aprovado em 2013 e deve funcionar como um instrumento da Política de Gestão de Pessoas do IFNMG. O seu principal objetivo consiste em firmar diretrizes para o planejamento e a execução de ações que visem o desenvolvimento profissional dos servidores por meio de ações orientadas pela área de Gestão de Pessoa (IFNMG, 2013). Além de atender a determinação do decreto nº 5.825/2006, o programa busca direcionar as ações de capacitação e qualificação da instituição, orientando a elaboração do plano anual de capacitação e demais projetos que se relacionam com o desenvolvimento dos servidores da instituição.
- g) *Programa Institucional de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (PISQV)* – programa coordenado pela gestão de pessoas do IFNMG através do setor de coordenação de assistência à saúde e qualidade de vida do servidor. Obteve sua aprovação pelo conselho superior em agosto de 2013 e tem como principal objetivo a apresentação de diretrizes capazes de nortear a elaboração de projetos e ações em prol da saúde e qualidade de vida dos seus servidores (IFNMG, 2013). Assim como PIDS, o PISQV é instrumento que visa apoiar a implementação da política de gestão de pessoas na autarquia norte-mineira, através do aumento da satisfação dos técnicos e docentes no trabalho e da melhoria do relacionamento institucional.

4.1.1.8 Análise documental das políticas e práticas de gestão de pessoas no IFNMG

Os gestores têm dado cada vez mais atenção à necessidade de valorização das pessoas dentro das organizações, através de condições favoráveis, possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissionais, oferecimento de incentivos financeiros e não financeiros. Tudo isso influencia a relação entre organização e trabalhador, impactando diretamente no desempenho institucional. Por isso, a administração pública, após um longo tempo de distanciamento das práticas e políticas voltadas para desenvolvimento dos servidores

públicos, tem procurado traçar estratégias para modernizar a gestão de pessoas das instituições estatais (BANDEIRA *et al.*, 2015).

Em 2006, através do decreto nº 5.707/2006, o governo instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. O documento do poder executivo estabeleceu diretrizes voltadas para implantação da gestão por competências no serviço público, buscando trazer para o setor aquilo que já vinha sendo praticado na iniciativa privada. O decreto é um marco, após ele, vários normativos legais foram publicados direcionando a modernização e reestruturação de diversas carreiras no serviço público. Porém, há muito que avançar ainda, pois após mais de uma década da sua publicação, raras são as instituições que conseguiram deixar de lado o foco nos procedimentos meramente burocráticos do setor de gestão de pessoas, como as concessões, cadastros, pagamentos, etc., e atuar de forma estratégica na busca dos resultados institucionais.

A realidade do IFNMG não é muito diferente da maioria das instituições públicas no Brasil. O desafio de compatibilizar os limites estabelecidos pelo arcabouço jurídico-administrativo com a modernização da gestão pessoas requer uma mobilização institucional, que depende do esforço dos vários atores envolvidos nesse processo.

A pesquisa realizada com os citados documentos buscou informações que caracterizem as práticas gestão de pessoas realizadas no IFNMG. Assim, em consonância com a fundamentação teórica, foram descritas, através da pesquisa documental, as políticas de recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e política de recompensas.

Dessa forma, é apresentado a seguir, observando a proposta de Demo *et al.* (2011), as principais práticas e políticas de gestão de pessoas desenvolvidas no IFNMG.

4.1.1.8.1 Recrutamento e Seleção

O principal objetivo das práticas e políticas de recrutamento e seleção de pessoal é identificar e atrair potenciais talentos para organização, observando as especificidades dos cargos que compõe o quadro de pessoal, bem como os objetivos institucionais (DEMO *et al.*, 2012).

Como acontece na administração direta e indireta, a contratação de servidores técnico-administrativos e docentes ocorre por meio de concurso público. Além da constituição federal de 1988 e da lei 8.112/90, o ingresso na carreira de docentes e técnicos é disciplinada respectivamente pela lei 12.772/2012 e pela lei 11.091/2006. Assim, no que diz respeito ao recrutamento e seleção, a margem de atuação da gestão de pessoas é restrita a realização do concurso observando as normas legais e as exigências estabelecidas no regulamento de cada carreira.

O Quadro 13 a sintetiza as políticas e práticas de recrutamento de pessoal encontradas no IFNMG.

Quadro 13 – Principais registros sobre recrutamento e seleção encontrados no IFNMG

Documentos	Registros Encontrados
Lei nº 11.091/2006	Estabelece regras para realização do concurso público para o cargo dos TAE. Define a distribuição dos cargos por nível de escolaridade e requisitos para ingresso.
Lei nº 12.772/2012	Define os procedimentos para realização de concurso para contratação dos docentes que será realizado através provas e títulos. O edital do concurso poderá estabelecer as etapas do certame e os critérios eliminatórios e classificatórios.
PDI	O PDI referencia a necessidade da ampliação do quadro de servidores, e dessa forma, estabelece como meta a realização do dimensionamento anual da força de trabalho para posterior abertura de edital para contratação de servidores. O texto do PDI informa que tal objetivo tem o intuito de viabilizar o capital humano necessário para o desenvolvimento do instituto.

Fonte: dados da pesquisa (2017)

4.1.1.8.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

Desde 2007 várias ações foram apresentadas pelo governo a fim de incentivar o desenvolvimento e a capacitação dos servidores públicos federais. O principal marco da pretendida modernização da gestão de pessoas na administração pública foi a instituição do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), através do decreto nº 5.707/2006. Mas o processo de implementação dos objetivos no PNDP é dificultado pela realidade da maioria das instituições públicas do país que são blindadas pela grande quantidade de normativos que limitam suas atuações (BANDEIRA, 2015).

No IFNMG existe um setor específico que é responsável por subsidiar o planejamento da autarquia no que diz respeito às práticas e políticas de treinamento, desenvolvimento e

educação; a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP). Tal unidade tem como atribuição conduzir as principais ações e projetos referentes à capacitação dos servidores.

Na pesquisa documental, além dos documentos instituídos por órgãos superiores, foi considerado como um dos principais registros referentes às práticas de TD&E, o PDI dos Servidores do IFNMG. O PIDS é um documento que busca principalmente estabelecer instruções gerais em relação às ações e projetos de capacitação e qualificação desenvolvidos no âmbito do IFNMG.

Apesar da aprovação do PIDS, a instituição ainda não formalizou um dos importantes instrumentos no processo de implementação das políticas e práticas de TD&E das instituições públicas federais, que é o Plano Anual de Capacitação (PAC). Além de ser uma exigência insculpida no artigo 5º do decreto nº 5.707/2006, o PAC é um importante instrumento para sistematizar a realização das citadas práticas, pois, em regra, o documento realiza o planejamento detalhado de todas as ações de TD&E projetadas para cada ano.

O Quadro 14 abaixo sintetiza as políticas e práticas de TD&E encontradas no IFNMG.

Quadro 14 – Principais registros sobre TD&E encontrados no IFNMG

Documentos	Registros Encontrados
PDI	No PDI é possível observar em vários tópicos, referências sobre as práticas e políticas de TD&E: “Possibilitar a capacitação dos servidores que trabalham com o sistema Siape no IFNMG, em pelo menos um curso do Programa de Multiplicadores em Gestão de Pessoas promovido pela Escola de Administração Fazendária (ESAF)”; “Elaborar o PAC do IFNMG com a participação dos <i>campi</i> , anualmente até 2018”; “Elaborar e executar 30 Projetos de Capacitação de Servidores, a nível Institucional, alinhados com o Plano de Desenvolvimento Institucional, até 2018”; “Desenvolver o Projeto ‘Encontro de Dirigentes do IFNMG’, anualmente, com participação de todos os dirigentes dos <i>campi</i> , campus avançado, e da Reitoria”.
PIDS	Atualmente o PIDS é o principal documento no que diz respeito às políticas de TD&E, orientando as ações relacionadas a capacitação e qualificação dos servidores do IFNMG.
Programa Enap em Rede	A Enap em parceria com o IFNMG tem ofertado cursos de capacitação para servidores públicos da região do Norte de Minas Gerais. O IFNMG, através da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, gerencia o programa e fornece condições para sua realização. Já a Enap é responsável por disponibilizar os instrutores com uma metodologia padronizada para os cursos realizados em todo país.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

4.1.1.8.3 Condições de trabalho

Conforme Demo, Martins e Roure (2013) as políticas de condições de trabalho são uma concepção articulada da organização, composta por bases teóricas e práticas, visando prover aos trabalhadores condições de trabalho adequadas em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.

Buscou-se verificar aqui os registros das práticas realizadas no IFNMG que buscam propiciar aos servidores condições para o bem-estar físico, psíquico e mental.

O Ministério do Planejamento, a partir de 2007, tem se comprometido a implantar de maneira compartilhada uma Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS). Uniformizar os procedimentos de atenção a saúde e segurança dos servidores tem sido um desafio para a concretização da citada política (IFNMG, 2013).

O Programa Institucional de Assistência à Saúde e Qualidade de Vida do Servidor figura como um importante direcionador no que diz respeito as políticas de condições de trabalho do IFNMG. Tal programa tem como principal gestor o setor de Coordenação de Assistência à Saúde e Qualidade de Vida do Servidor.

O Quadro 15 resume as principais políticas e práticas de condições de trabalho identificadas no IFNMG.

Quadro 15 – Principais registros sobre condições de trabalho encontrados no IFNMG

Documentos	Registros Encontrados
PDI	O planejamento estratégico do IFNMG apresenta em algumas de suas metas, voltadas para a gestão pessoas, referências às políticas de condições de trabalho. Podem-se citar as seguintes metas: “Contratar empresa especializada e coordenar a execução dos Exames Médicos Periódicos entre os servidores do IFNMG anualmente”; “Implementar o Programa Institucional de Atenção à Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (PISQV) no IFNMG, com execução total de 33 projetos vinculados ao programa, no âmbito do IFNMG, em conjunto com os <i>campi</i> ”; “Realizar 3 pesquisas com aplicação a todos os servidores do IFNMG, para obter um diagnóstico geral sobre as condições e os hábitos de saúde e qualidade de vida”; “Elaborar e aprovar o Programa de Preparação para Aposentadoria ou Pós-carreira dos Servidores”; “Elaborar os POP’s (Procedimento Operacional Padrão) para a prevenção e primeiros socorros aos acidentes de trabalho; “Elaborar e aprovar o Programa de Gestão da Segurança no Trabalho do IFNMG”.
PISQV	Principal documento sobre as práticas e políticas de condições de trabalho do IFNMG. Tem com principal objetivo estabelecer e incentivar, de forma continuada, ações de Assistência, Vigilância e Promoção à saúde e qualidade de vida, a fim de proporcionar melhorias nas relações de trabalho.
Boletim e-Vida e Saúde	É um projeto que visa apresentar aos servidores do IFNMG informações relevantes e práticas sobre saúde e qualidade de vida. Tem o papel de incentivar e conscientizar os servidores da importância das boas práticas de saúde e qualidade de vida na rotina diária e no desempenho do trabalho na instituição.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

4.1.1.8.4 Avaliação de desempenho e competências

A avaliação de desempenho e competências visa aferir o desempenho e as competências dos colaboradores, buscando embasar as decisões relativas ao planejamento da carreira através da realização do mapeamento das necessidades de aperfeiçoamento. Tal prática objetiva proporcionar um melhor ambiente de trabalho e potencializar os resultados institucionais (MIRANDA; ROWE, 2015; DEMO, 2011). Dessa forma, o *feedback* aos trabalhadores é essencial para que o processo de avaliação de desempenho efetivamente obtenha sucesso na sua realização.

Na administração pública a avaliação de desempenho é uma condição para a permanência do servidor no cargo. A lei nº 8112/90 estabelece os critérios básicos a serem julgados nesse instrumento, são eles: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990). Assim, no IFNMG os instrumentos de avaliação de desempenho são baseados nos critérios legalmente instituídos.

Os docentes já possuem um regulamento que detalha todo processo de avaliação de desempenho para efeito de progressão e promoção na carreira. Esse instrumento atendente ao postulado na lei 7.806/2012. Apesar da previsão de progressão com base na avaliação de desempenho, os servidores técnico-administrativos não dispõem de um regulamento formalmente instituído como acontece com os professores.

Destaca-se ainda que as duas carreiras que formam o quadro de servidores do instituto utilizam um documento intitulado “Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores em Estágio Probatório”. Tal documento é base para realização de avaliações durante os três primeiros anos de efetivo exercício dos servidores com o objetivo de formalizar a estabilidade prevista constitucionalmente.

O Quadro 16 sintetiza as políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências encontradas nos documentos pesquisados.

Quadro 16 – Principais registros encontrados no IFNMG

Documentos	Registros Encontrados
PDI	Segue a referência à avaliação de desempenho e competências identificada no PDI. “Revisar a metodologia e o sistema de Avaliação do Estágio Probatório dos Servidores, e aprovar o documento no Conselho Superior”;
Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores em Estágio Probatório	É um documento já antigo e que, como previsto no PDI, carece de atualização. Basicamente ele copia a legislação sobre avaliação de desempenho e estabelece o instrumento que será utilizado na instituição para avaliação dos servidores, a fim de obtenção da estabilidade no cargo público.
Regulamento do Processo de Avaliação de Desempenho Docente	Os professores já foram contemplados com criação do instrumento de avaliação de desempenho para efeito de progressão e promoção na carreira. Baseado no proposto na lei nº 7.806/2012 o regulamento detalha os procedimentos que deverão ser adotados na realização da avaliação de desempenho dos professores de ensino básico, técnico e tecnológico. O processo previsto no documento é composto pela auto avaliação, a avaliação da chefia imediata e a avaliação discente.

Fonte: dados da pesquisa.

O processo de avaliação de desempenho e competências utilizado pelo IFNMG claramente necessita de uma revisão. Isso envolve aperfeiçoamento dos formulários, vinculação ao planejamento estratégico da instituição, acompanhamento e orientação aos que conduzem as avaliações para que tal ferramenta retroalimente as ações estratégicas da autarquia e de fato impacte no desenvolvimento dos servidores.

4.1.2 Características Pessoais e Ocupacionais dos Servidores

Foram realizados, durante a pesquisa, três grupos focais com os servidores técnico-administrativos em educação em exercício na reitoria do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. No total, foram vinte e dois participantes, sendo oito servidores no primeiro grupo focal, sete no segundo e sete no último. Também foram realizadas entrevistas com seis professores em exercício na unidade. Os participantes são servidores que trabalham nas diversas Pró-Reitorias e diretorias sistêmicas da reitoria do IFNMG.

A seguir, apresenta-se o perfil pessoal e ocupacional dos servidores da carreira de TAE que participaram dos grupos focais e dos docentes entrevistados.

Como pode ser verificado na Tabela 01, quanto ao gênero, há uma predominância de servidoras em relação aos servidores, 36,36% destes contra 63,64% daquelas. A idade média dos servidores participantes é de 33 anos, assim a faixa etária com maior percentual é daqueles que têm entre 31 e 40 anos. No que diz respeito ao estado civil dos participantes dos grupos focais, existe um equilíbrio entre os servidores solteiros (45,45%) e casados (40,91%).

Tabela 1 – Características Pessoais dos Participantes dos Grupos Focais

Dados Pessoais		Participante GF1	Participante GF2	Participante GF3	Total	
					N	%
Sexo						
	Masculino	3	3	2	8	36,36%
	Feminino	5	4	5	14	63,64%
	Total				22	100,00%
Faixa etária						
	Até 30 anos	2	3	3	8	36,36%
	Entre 31 e 40 anos	4	4	2	10	45,45%
	Entre 41 e 50 anos	2	0	2	4	18,18%
	Total				22	100,00%
Estado Civil						
	Solteiro	4	4	2	10	45,45%
	Casado	4	3	2	9	40,91%
	Separado	0	0	3	3	13,64%
	Total				22	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme Tabela 02, verifica-se que com exceção do Gabinete, que é um órgão de assessoramento do reitor, todos os demais órgãos que compõem a estrutura organizacional da reitoria foram representados por servidores que participaram dos três grupos focais. Os órgãos que tiveram maior participação nos grupos focais foram a Diretoria de Gestão de Pessoas e a Pró-Reitoria de Administração, com quatro participantes cada.

Tabela 2 – Características Ocupacionais dos Participantes dos Grupos Focais

Dados Ocupacionais		Participantes			Total	
		GF1	GF2	GF3	N	%
Órgão						
	Proex	1			1	4,55%
	Daec	1			1	4,55%
	Gabinete	1	1	1	3	13,64%
	Proen		1	1	3	13,64%
	Auditoria Interna	1	1		2	9,09%
	DGP	1	2	1	4	18,18%
	Ded	1			1	4,55%
	Proad	2		2	4	18,18%
	Prodi		1		1	4,55%
	Proppi		1	1	2	9,09%
	Procuradoria Federal			1	1	4,55%
		Total			22	100,00%
Cargo						
	Assistente em Administração	1	2	4	7	31,82%
	Relações Públicas	1			1	4,55%
	Assistente Social	1			1	4,55%
	Téc. em Tecnologia da Informação	2			2	9,09%
	Tecnólogo em GP	1			1	4,55%
	Contador	1		1	2	9,09%
	Técnico em Contabilidade	1			1	4,55%
	Analista de TI		1		1	4,55%
	Pedagogo		1		1	4,55%
	Téc. em Seg. do Trabalho		1		1	4,55%
	Publicitário		1		1	4,55%
	Auditor		1		1	4,55%
	Téc. em Assuntos Educacionais		1		1	4,55%
	Jornalista		1		1	4,55%
		Total			22	100,00%
Nível de Formação						
	Ensino Médio/Técnico		3		3	13,64%
	Graduação	1		1	2	9,09%
	Especialização	6	3	4	13	59,09%
	Mestrado	1	1	2	4	18,18%
	Doutorado				0	0,00%
		Total			22	100,00%
Tempo no IFNMG						
	0-2 anos	2	3	3	8	36,36%
	3-5 anos	2			2	9,09%
	6-8 anos	3	3	4	10	45,45%

Dados Ocupacionais		Participantes			Total	
		GF1	GF2	GF3	N	%
	9 anos ou mais	1	1		2	9,09%
		Total			22	100,00%
Cargo ou Função de Confiança						
	Sem cargo ou Função	4	6	5	15	68,18%
	Função de Confiança	2	1	2	5	22,73%
	Cargo de Direção	1	0	0	1	4,55%
					0	0,00%
		Total			22	100,00%
Jornada Flexibilizada						
	Sim	3	6	4	13	59,09%
	Não	5	1	3	9	40,91%
		Total			22	100,00%
Área de formação						
	Ensino Médio/Técnico		3		3	13,64%
	Turismo e hotelaria	1			1	4,55%
	Comunicação Social	2	1	1	4	18,18%
	Serviço Social	1			1	4,55%
	Análise de Sistemas	1			1	4,55%
	Administração	2	1	2	5	22,73%
	Ciências Contábeis	1			1	4,55%
	Computação e Informática		1	1	2	9,09%
	Pedagogia		1		1	4,55%
	Direito			1	1	4,55%
	Letras Portugêses			2	2	9,09%
		Total			22	100,00%

Fonte: dados da pesquisa.

A maior parte dos servidores participantes dos grupos focais é ocupante dos cargos de assistente em administração, com percentual de 31,82%, sendo que houve uma frequência maior no terceiro grupo focal, no qual quatro participantes ocupavam o citado cargo.

Em relação à escolaridade dos participantes, a maior parte dos servidores, quase 60%, possuem especialização. Quatro servidores concluíram programas de pós-graduação *stricto sensu* em nível de mestrado, o que significa 18,18% do total de servidores pesquisados.

Como consta na Tabela 02, os dados referentes à área de formação revelam que 22,73% dos participantes são formados em Administração, totalizando cinco servidores que

participaram nos três grupos focais. Destaca-se ainda que seis servidores (13,64%) não possuem graduação e, portanto, foram enquadrados na categoria ensino médio ou técnico.

No que se refere ao tempo de serviço, cabe ressaltar que apesar do IFNMG ter sido criado em 2009, ele foi instituído a partir da fusão de duas outras escolas com mais de cinquenta anos de atuação e, dessa forma, o tempo de serviço considerado é, em alguns casos, superior ao início das atividades do Instituto. Assim, conforme demonstra a Tabela 02, na pesquisa predominou a participação de servidores com tempo de serviço na instituição entre seis e oito anos, com percentual de mais de 45% do total. Não muito distante desse percentual estão os servidores que ingressaram na instituição no período de zero a dois anos. Nessa faixa foram oito servidores presentes nos grupos focais, representando 36,36% dos TAES pesquisados. Cabe ainda mencionar que, entre os pesquisados, o servidor com mais experiência na instituição possuía vinte e dois anos de tempo serviço, enquanto o servidor com menos tempo estava na instituição há apenas dois meses. Tais diferenças possibilitaram que as discussões nos GF's fossem enriquecidas com experiências profissionais variadas, visto que a percepção dos servidores mais antigos trazem, por consequência, uma visão evolutiva e histórica das práticas institucionais, enquanto as impressões dos servidores recém-ingressos costumam utilizar parâmetros externos para analisar a realidade vigente.

A maioria dos servidores pesquisados não estava ocupando cargo de direção ou função de confiança. Tal predomínio equivale a 68,18% dos participantes. O grupo focal mais heterogêneo no que diz respeito aos cargos e funções foi o Grupo Focal 1 que contou com participação de servidores das três classificações possíveis.

Ainda conforme Tabela 02, mais de 59% dos servidores técnico-administrativos pesquisados não realizam jornada de trabalho flexibilizada, ou seja, de trinta horas semanais. Esse percentual tem relação com os números apresentados anteriormente, uma vez que os servidores que possuem cargo de direção ou função de confiança não podem realizar tal flexibilização. Apenas um participante do total não possui cargo ou função de confiança e também não atua com a jornada flexibilizada.

Em relação ao perfil pessoal e ocupacional dos servidores da carreira de professor EBTT entrevistados durante a pesquisa, é possível verificar que a maioria dos docentes entrevistados é do sexo masculino, 83,33% no total. A idade média dos servidores entrevistados é de 42 anos. Assim, 66,67% dos entrevistados se enquadram na faixa etária entre 31 e 40 anos e o restante tem idades entre 51 e 60 anos. No que diz respeito ao estado civil dos professores que participaram da entrevista, todos são casados.

Os dados ocupacionais dos professores em exercício na reitoria entrevistados durante a pesquisa são demonstrados na Tabela 03.

Tabela 3 – Características Ocupacionais dos Docentes Entrevistados

Dados Ocupacionais dos Docentes		Total	
		N	%
Órgão			
	Proex	1	16,67%
	Gabinete	1	16,67%
	Proen	1	16,67%
	Prodi	2	33,33%
	Proppi	1	16,67%
	Total	6	100,00%
Nível de Formação			
	Graduação	1	16,67%
	Especialização	1	16,67%
	Mestrado	2	33,33%
	Doutorado	2	33,33%
	Total	6	100,00%
Tempo no IFNMG			
	0-10 anos	3	50,00%
	11-20 anos	2	33,33%
	21-30 anos	1	16,67%
	Total	6	100,00%
Unidade de Lotação			
	Almenara	1	16,67%
	Diamantina	1	16,67%
	Januária	2	33,33%
	Montes Claros	1	16,67%
	Salinas	1	16,67%
	Total	6	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

É possível observar nos dados da tabela 03 que das cinco pró-reitorias que compõe a estrutura da unidade administrativa do IFNMG, quatro foram representadas por docentes na pesquisa. Em relação ao nível de formação houve uma mescla entre servidores dos vários níveis possíveis, com predominância de docentes com pós-graduação *stricto sensu*. Já no que diz respeito ao tempo de atuação na instituição observou-se uma média de treze anos, participando desde servidores com quatro anos até docentes com vinte nove anos de trabalho no IFNMG. Quando se verifica o campus de origem dos entrevistados é possível constatar que a maioria dos docentes veio de unidade com sede em outras cidades.

4.1.3 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas na ótica dos Servidores

A seguir são relatados em categorias os resultados da pesquisa realizada com servidores técnico-administrativos em educação e professores em exercício na reitoria do IFNMG por meio da realização de três grupos focais e seis entrevistas com roteiro semiestruturados que foram conduzidos através de um roteiro que estruturado com as mesmas questões. O conteúdo é resultante dos dados obtidos através da transcrição das gravações e é balizado pela literatura proposta por Demo (2012). Dessa forma, as políticas e práticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Avaliação de Desempenho e Competências, Condições de Trabalho e Recompensas são apresentadas em tópicos destacados, sendo que cada um deles traz a percepção primeiro dos TAE's e posteriormente docentes pesquisados de acordo com a análise de conteúdo realizada segundo Bardin (2011). Além disso, a fim de atender a um dos objetivos específicos da pesquisa, também é realizada uma comparação dos resultados obtidos com as duas carreiras que compõe a estrutura de pessoal do IFNMG.

4.1.3.1 Recrutamento e Seleção

Para essa categoria foram realizadas duas perguntas que tinham como principal objetivo verificar o modelo de recrutamento e seleção que a Instituição emprega e como os servidores têm percebido a efetividade dessa ferramenta na captação de pessoas que atendam a real necessidade do IFNMG.

4.1.3.1.1 Técnico-Administrativos em Educação

Através da análise realizada foi possível desenvolver duas subcategorias que foram frequentemente apontadas pelos servidores como pontos importantes na realidade que eles vivenciam na reitoria.

A primeira subcategoria que foi verificada está relacionada aos *Critérios de Ingresso* na instituição. Cabe aqui ressaltar que, conforme exigências legais e regulamentares, os critérios para a admissão de servidores docentes e técnico-administrativos são diferentes, observando as especificidades de cada cargo. Assim, apesar do grupo focal ter sido realizado apenas com servidores administrativos, estes também manifestaram sua percepção em relação aos aspectos ligados ao recrutamento e seleção realizados com os docentes da autarquia, o que igualmente aconteceu com os demais questionamentos propostos.

Os participantes dos três grupos focais discutiram por várias vezes sobre a importância do edital dos processos seletivos em relação ao perfil de servidor desejado para a instituição. Conforme foi possível extrair da discussão, o documento que rege os certames para ingresso de servidores no Instituto deve ser uma ferramenta para recrutar e selecionar adequadamente os candidatos com perfil apropriado aos objetivos organizacionais. Para os participantes dos grupos focais, principalmente nos editais para contratação de técnico-administrativos, são estabelecidos critérios e exigências que nem sempre se harmonizam com a realidade prática da instituição.

É porque quando a pessoa está estudando pra prova automaticamente ela está se preparando para o trabalho, de certa forma, né? Porque ela vai utilizar aquilo no trabalho. Então se ela perde tempo se preparando com coisas desnecessárias influencia depois na hora do ingresso. Aí quando ingressar vai ter que se desgastar treinando[...] (P21-R756).

Observa-se, assim, que na visão dos pesquisados, o edital como o principal instrumento de recrutamento e também responsável por estabelecer os critérios para seleção, deve ser construído cuidadosamente, observando todo contexto que envolve a realidade em que a instituição está inserida. O exemplo mais ressaltado na discussão foi o que diz respeito à definição dos conteúdos programáticos, que na visão dos servidores tem se distanciado dos conhecimentos que realmente os ingressos precisam para desempenhar adequadamente suas atividades rotineiras. “*No concurso passado tinha matérias do edital que eu falava assim, ‘eu nunca vou usar isso’. [...] Eu acho que a definição dos conteúdos programáticos dos editais precisa ser melhor avaliada, por talvez pessoas da área mesmo*” (P16-R755). Portanto, na perspectiva dos servidores o planejamento que envolve todo processo de concepção dos editais reguladores dos concursos públicos realizados pelo IFNMG deve, necessariamente, partir de um levantamento que retrate o perfil de servidores que a instituição espera para desempenhar satisfatoriamente as diversas atividades que fazem parte das práticas organizacionais. Apesar da predominância na fala dos técnico-administrativos da necessidade

de melhorar os critérios estabelecidos nos editais e cobrados nas provas objetivas, dissertativas e práticas, outros pontos importantes foram ressaltados pelos participantes no que se refere aos critérios utilizados no recrutamento e seleção de servidores. Foi apontado na discussão que houve uma evolução considerável ao longo dos últimos anos no aperfeiçoamento dos critérios de recrutamento e seleção, principalmente nos concursos para contratação de professores. *“Cito um avanço muito grande no processo de seleção docente, uma vez que você tem uma prova dissertativa e depois você tem a prática. Então você pode selecionar por competência”* (P15-R451). Entretanto, nas argumentações feitas nos grupos focais, essa evolução não foi um consenso, principalmente pela composição das fases dos processos de admissão dos professores, que segundo alguns participantes, tem um gargalo na subjetividade das provas dissertativas e didáticas. Cabe aqui ressaltar que os últimos processos de seleção dos docentes foram compostos por três tapas: prova dissertativa, prova de desempenho didático e prova de títulos, sendo que a cada uma delas pode ser atribuída a pontuação máxima de cem pontos. Dessa forma, as provas dissertativa e didática são avaliadas por uma banca constituída por professores designados a partir de expedição de portaria do Reitor do IFNMG, seguindo um barema que especifica os itens que serão avaliados nas provas. Assim, alguns participantes não veem avanço nos critérios que tem se utilizado nos últimos certames. *“O docente realmente teve essa mudança. Ao meu ver, não melhorou. Piorou”* (P9-R452). A alegação é de fragilidade do processo por ter duas fases que não avalia objetivamente os professores. Em contrapartida, dentro da mesma discussão, um dos servidores relatou sua experiência na realização desse tipo de processo seletivo. *“Esse processo de avaliação [...], por eu já ter participado, tenho certeza que ele é bem rigoroso. Não tem como burlar”* (P10-R472).

Ainda na análise da discussão sobre os critérios que são estabelecidos para seleção dos candidatos, outro ponto que foi bastante debatido nos grupos focais está relacionado com a valorização do critério da prova didática em relação às demais fases que constituem o processo seletivo dos docentes. Foi possível inferir das argumentações que a etapa da prova didática tem uma importância muito grande no processo. Isso, na visão deles acontece em função da relação que essa fase do processo tem com a principal atividade do docente dentro da instituição; ministrar aulas. A referida etapa foi descrita como determinante no resultado final da seleção dos docentes. *“Eu sei de caso aqui que o cara estava em primeiro [...] e passou pra quinto na prova didática”* (P6-R70). Essa fala representa a opinião de vários participantes da pesquisa. Com isso, verifica-se que para os servidores a habilidade de fazer

uma prova dissertativa é menos importante do que a habilidade de lecionar, a didática, afinal é essa a principal atividade dos selecionados dentro da missão da instituição. Contudo, houve, nos debates, um apontamento muito relevante, e que cabe destacar, ocorreu em todos os grupos focais. Os participantes alegaram que na prova didática não é possível mensurar efetivamente a habilidade dos candidatos em ministrar aulas. Isso porque, os postulantes ao cargo de professor podem preparar aulas com antecedência, uma vez que desde a publicação do edital, os temas possíveis para o sorteio da prova didática são divulgados. Convém aqui explicar como ocorre o processo mencionado pelos componentes da pesquisa. Para prova didática são pré-estabelecidos, dentro de cada área, dez possíveis temas (ou pontos, como os editais costumam definir) que são sorteados na véspera da prova. Assim, os candidatos têm um bom prazo para realizar a preparação da aula para cada um dos possíveis temas, mesmo que o sorteio só ocorra no dia anterior dessa fase do concurso. Dentro dessa possibilidade descrita, discutiu-se bastante sobre a representatividade da prova de desempenho didático. Em todos os grupos focais, pelo menos um participante definiu essa fase como um teatro.

Então, essa prova didática que eles fazem não é garantia de que o melhor profissional vai ser selecionado naquele momento.[...] Porque a prova didática pelo que eu percebi, funciona como se fosse um teatro mesmo. A pessoa treina bastante. Ele já tem os temas pré-determinados que podem cair na aula e ele já prepara aquela aula ali. E treina até formas. Está tudo definido; tem que andar no corredor.[...] Não significa que após ela ingressar que ela vai adotar essas práticas em sala de aula (P21-R709).

Apesar dos argumentos apresentados, não foi exposto no debate uma possível solução para a situação acima descrita que tem incomodado os servidores. *“Eu acho que infelizmente não existe outra forma [...]. Eu acho que infelizmente ou felizmente é a única forma de a gente sentir aquele profissional de forma adequada” (P18-R741).*

Ainda sobre os critérios utilizados para seleção dos professores, outro tema de destaque nos grupos focais foi o valor que a titulação tem dentro do processo de seleção. Como citado anteriormente, a fase da avaliação dos títulos tem o mesmo peso das demais fases. Nesse ponto ficou clara a dualidade que a instituição vivencia ao estabelecer tais critérios. Os participantes de um lado apontaram que o peso dado à titulação é muito alto, e que a titulação não é garantia de seleção dos docentes qualificados conforme necessidade da instituição. *“E título sim, não diz nada. Nada. Quantos doutores que dá [sic] aula e você diz; ‘moço, como assim?’”(P18-R744).* *“[...] não é garantia de qualidade” (P19-R752).* Já por outro lado, enfatizou-se, durante a realização dos grupos focais, que a titulação é uma exigência estabelecida pelo sistema em que IFNMG está inserido. *“Só que por outro lado nós estamos*

num sistema que as legislações cobram” (P10-R462). “[A titulação] conta na hora de implementar um mestrado” (P16-R747). “O nível dos cursos sobe, consegue mais verbas” (P17-R751). Portanto, os servidores percebem que o peso dado para a titulação não é o ideal, no entanto existe uma exigência por parte dos órgãos superiores e também de todo sistema que envolve o ensino, a pesquisa e pós-graduação, tornando inevitável que as instituições de ensino priorizem candidatos com titulações mais elevadas durante o processo de recrutamento e seleção.

Os critérios utilizados para a seleção dos servidores técnico-administrativos em educação também foram pautados durante os GF’s. Nesse ponto da discussão predominou a percepção de que o processo de recrutamento e seleção para servidores de carreira administrativa devem ser revistos, necessitando, portanto, de aperfeiçoamento dos critérios que até então são exigidos. Os participantes apontaram que é fundamental, na seleção, exigir dos candidatos conhecimentos e habilidades técnicas, tendo em vista o cargo pleiteado. “[...] *do TAE eu acho que a gente não seleciona muito bem da forma que está hoje*” (P5-R30). “[o processo de seleção] *tem uma fragilidade, a meu ver, por se tratar de uma prova apenas objetiva*” (R15-451). “*Eu percebo que às vezes falta talvez um rigor na prova de seleção do concurso para técnico administrativo, não pra eliminar, mas para selecionar melhor. [...] Pegando o meu cargo, por exemplo, [...] de repente deveria ser uma seleção prática*” (P19-R704). “*Mas enfim, acho que talvez uma forma de minimizar essas questões seria uma redação com um tema pertinente na área que a gente vê muito por aí.*” (P5-R30). Ficou evidente nas colocações dos integrantes da pesquisa que é necessário adicionar ao atual modelo de seleção, critérios que exijam conhecimentos mais específicos e práticos dos candidatos. A inclusão de uma prova dissertativa, ou um estudo de caso que tenham relação com as atividades típicas de cada cargo foram algumas das sugestões mais recorrentes nos apontamentos realizados pelos componentes dos grupos focais.

A segunda subcategoria, dentro do tema recrutamento e seleção, está vinculada aos aspectos que envolvem o ***Perfil dos Servidores*** que atualmente são selecionados para compor o quadro de pessoal do IFNMG. Naturalmente, por ser uma consequência dos critérios utilizados no processo de recrutamento e seleção, a discussão realizada nessa subcategoria, por muitas vezes, reacendeu o debate de tópicos presentes na primeira categoria apresentada.

Um aspecto relevante foi levantado pelos participantes da pesquisa; a importância do dimensionamento dos cargos conforme a real necessidade da instituição. O assunto foi exposto como um processo que tem sofrido, em alguns momentos, influências políticas dentro

da instituição. “[A] escolha de quais cargos que [...] vão estar disponíveis para determinados concursos. Muitas vezes eu acho [...] que são decisões que dependem da força de um setor, da força de um gestor de reivindicar aquele cargo [...]. Enfim esse lado não técnico” (P6-R17). Nesse sentido, foi identificada uma preocupação dos servidores no sentido de padronizar a distribuição dos cargos de maneira uniforme dentro da disposição institucional. Compete destacar que o IFNMG possui um modelo de dimensionamento estabelecido pela Portaria nº 246/2016 do Ministério da Educação, que define os parâmetros para o quadro de servidores do IFNMG, especificando o quantitativo de cargos e funções para cada unidade que compõe a estrutura da autarquia (BRASIL, 2016). Entretanto, tal modelo não especifica os cargos que irão compor as referidas unidades, apenas define o quantitativo de servidores por o nível (escolaridade mínima) e carreira, cabendo à instituição, em conformidade com a demanda institucional, definir quais os cargos (no caso dos técnico-administrativos) e as áreas (para os professores EBTT) que farão parte do quadro dos *campi* e da reitoria, respeitando as normas regulamentares e a legislação.

Com a evolução do debate os servidores opinaram em relação ao perfil de servidores que a autarquia tem admitido, levando em consideração o atual modelo de recrutamento e seleção que é formatado pela gestão de pessoas seguindo as exigências legais. Nesse ponto da discussão foi tratado inicialmente o perfil dos docentes que a instituição tem recrutado e selecionado. Argumentou-se sobre a necessidade de admitir professores que conheçam a realidade em que a instituição está inserida e também a complexidade que envolve missão de uma escola que oferta desde ensino bastante abrangente. “E sem contar que a instituição nossa, mais heterogênea que ela impossível, né? A gente atende desde PROEJA até doutorado, algumas escolas. E você de cara já não tem um recrutamento específico para cada coisa” (P9-R456). “Você tem que levar em consideração também que a nossa área de atuação é ensino, pesquisa e extensão. [...] o docente tem que ter várias competências. De repente o cara pode ser um doutor, um pesquisador, mas ele não tem habilidade para o ensino” (P16-R461). Foram relatadas, inclusive, algumas situações em que os servidores não se adequaram à realidade que envolve as instituições de ensino técnico e tecnológico. “Todo mundo entra e chega e quer trabalhar com conversa de universidade. E aí é a dificuldade” (P10-520). “Nesse último processo mesmo teve um doutor que passou [...] aí chegou lá queria saber onde era o laboratório que ele iria trabalhar [...] E não tem. Aí o quê que aconteceu? Desistiu, foi embora. Porque é outra realidade” (P10-R527). Apesar das ponderações expostas, ficou claro no andamento da pesquisa que os servidores também

percebem que o processo de recrutamento e seleção de uma instituição que absorve um contexto com múltiplas realidades e que é limitada por um considerável arcabouço legal, dificilmente vai conseguir chegar tão rapidamente a um processo ideal. Afinal de contas, são muitas variáveis envolvidas nesse processo, e a maioria delas fazem parte do ambiente externo da autarquia, o que torna o trabalho da gestão de pessoas mais complexo. *“O ideal seriam pessoas com sensibilidade [...] que gostem de jovens, que gostem de educação [...] Mas como que você consegue auferir isso no concurso?”* (P2-R66).

Além da discussão em torno do processo de recrutamento e seleção dos professores de ensino básico, técnico e tecnológico, também foi pautado nos grupos focais, o método de contratação dos servidores técnico-administrativos. Seguindo o mesmo caminho dos debates sobre os critérios utilizados na seleção, inferiu-se da fala dos pesquisados, que o perfil desses servidores ainda não é o ideal, tendo em vista a real necessidade que o IFNMG tem, principalmente com os cargos mais técnicos. *“E a gente poderia recrutar servidores de acordo com a necessidade instituição, e isso não é feito.[...] Acho que é muito atrasada essa parte de recrutamento dos técnicos”* (P9-R452). *“Não entram os melhores profissionais na instituição. Principalmente nos cargos técnicos porque não tem uma prova prática”* (P6-R5). *“Então eu acredito que o processo de recrutamento para o TAE deva ser revisto [...] para que possa ter essa possibilidade de contratar por competência”* (P15-R451).

O Quadro 17 resume os principais pontos discutidos pelos TAE's sobre o processo de recrutamento e seleção dos docentes.

Quadro 17 – Aspectos que envolvem a seleção dos docentes

	<i>Percepção dos TAE's</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
Pontos positivos	É possível observar uma evolução dos critérios de seleção dos docentes.	<i>“O [processo de recrutamento e seleção] de docente está mais avançado no sentido do processo seletivo ter mudado”.</i>
	As várias fases do processo favorecem a contratação de servidores mais competentes.	<i>“[...] para professor, eu não sei se é exatamente essa palavra, mas eu vejo que o critério de seleção é mais rigoroso, em qual sentido? Porque [a seleção de] professor são várias etapas no processo seletivo. No concurso e finaliza com uma prova didática, uma prova que ele tem que ministrar uma aula”</i> (P19-R704).
Fatores que interferem	Limitações legais para contratação de servidores públicos e complexidade do processo.	<i>Eu acho que infelizmente não existe outra forma, e por mais que ela possa parecer, ou às vezes, possa ser muito subjetiva e passível de erros [...]. Eu acho que infelizmente ou felizmente é a única forma de a gente sentir aquele</i>

<i>Percepção dos TAE's</i>		<i>Discurso Exemplificativo</i>
		<i>profissional de forma adequada (P18-R741).</i>
	A atuação da instituição é muito ampla exigindo dos docentes múltiplas competências	<i>E sem contar que a instituição nossa, mais heterogênea que ela impossível, né? A gente atende desde PROEJA até doutorado, algumas escolas. E você de cara já não tem um recrutamento específico para cada coisa. (P9-R456)</i>
	A subjetividade presente na prova dissertativa e didática pode levar a seleção de candidatos que não atendem a perfil desejado.	<i>“Mas só que a subjetividade para mim, também [presente] nessa [prova] dissertativa, está naquele entendimento de que, o quê você escreveu pra mim pode está bom, mas para o Participante 13 pode não ser tão bom assim” (P10-R472).</i>
		<i>“Em questões abertas não tem como você deixar de ser subjetivo” (P10-R474)</i>
Pontos que precisam de melhorias	Buscar um maior equilíbrio entre as fases do processo seletivo.	<i>“Acho que tem fazer uma avaliação do que a instituição precisa [...], fazer essa proposta nos editais [...] buscando esse equilíbrio do critério. Experiência, titulação” (P3-R52).</i>
		<i>[...] mesmo que o cara [...] tem um currículo bom de pesquisador, mas aí o peso da aula lá deveria ser mais pontuado. (P6-R5)</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 18 apresenta os principais elementos discutidos pelos TAE's em relação ao processo de recrutamento e seleção dos seus pares.

Quadro 18– Aspectos que envolvem a seleção dos TAE's

	<i>Percepção dos TAE's</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
Pontos positivos	A grande concorrência elava o nível de conhecimento dos candidatos selecionados, possibilitando a contratação de profissionais com o perfil mais próximo do adequado.	<i>“Eu acho assim, as pessoas são competentes. As pessoas que passam nos concursos e principalmente nos concursos federais. Elas são” (P19-R757).</i>
Fatores que interferem	O grande quantitativo de candidatos que concorrem às vagas nos concursos dificulta a realização de fases adicionais na maioria dos cargos.	<i>“Não daria para fazer uma prova prática em si para todas as áreas, mas um estudo de caso” (P3-R9).</i>
	Nem sempre a banca contratada para realizar o	<i>“Por mais que a gente pensou em recrutar uma pessoa com</i>

	<i>Percepção dos TAE's</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
	concurso traduz nas provas a real necessidade da instituição.	<i>conhecimento específico quando vai lá para quem faz a prova, cobra outra coisa diferente” (P9-R477).</i>
Pontos que precisam de melhorias	Inclusão de novos critérios para selecionar TAE's com perfil mais próximo à necessidade institucional, principalmente para os cargos que exigem conhecimentos e habilidades mais técnicas.	<i>“Em contrapartida dos técnicos precisa ser melhorado, porque só uma prova fechada ali, não tá medindo” (P13-R475).</i>
		<i>“Em alguns casos específicos, talvez, não sei como que isso poderia ser avaliado [...] deveria ter prova prática também pra servidor técnico administrativo [...] Eu acho que esse é um critério que selecionaria melhor um servidor mais habilitado, com conhecimento para atuar na área, no setor em que ele vai ser lotado” (P19-R704).</i>
		<i>“E aí você pega um cara de rede [que] nunca clicou um cabo” (P6-13).</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3.1.2 Professores EBTT

Através da análise realizada foram desenvolvidas duas subcategorias apontadas pelos docentes como aspectos relevantes, tendo em vista a realidade que eles vivenciam na reitoria e na instituição de maneira geral.

A primeira subcategoria relaciona-se aos *Critérios de Ingresso* na instituição. Assim como aconteceu com os técnico-administrativos, os docentes também apresentaram suas opiniões do processo de recrutamento e seleção abrangendo as duas carreiras da instituição, observando as especificidades dos diferentes processos seletivos. Entretanto, predominaram falas que refletiam a percepção sobre o processo de concurso de professores.

Diferentemente do que foi observado nas argumentações dos TAE's, os docentes entrevistados não falaram especificamente sobre a construção do edital e de sua influência no processo de recrutamento e seleção. Mas, foi possível identificar nas entrevistas que alguns docentes ressaltaram que o recrutamento tem sido muito efetivo e a instituição tem

conseguido avançar muito no que diz respeito à divulgação e, por consequência, tem alcançado uma maior amplitude de candidatos em conformidade com a necessidade da instituição.

Especificamente quanto ao recrutamento, eu penso que ele é muito amplo, mesmo existindo uma atratividade maior, o instituto tem firmado, especificamente aqui na região, um atrativo muito grande. Tem crescido o número de pessoas recrutadas para virem fazer os concursos aqui no instituto. Especificamente quantos as mídias empregadas, boca a boca, ele tem fluído muito dentro do território nosso aqui do Norte de Minas. Acredito que está sendo bem exitosa essa prática de recrutamento aqui no Instituto Federal (P25-R1018).

Assim como apontado pelos TAE's, os docentes destacaram a evolução gradativa dos critérios utilizados do processo de seleção dos professores. Todos entrevistados destacaram que, ao longo dos últimos processos seletivos, a instituição tem aperfeiçoados os critérios e as etapas que compõe o processo seletivo de contratação dos docentes. “[...] o que a gente percebe dos critérios utilizados é que eles vêm gradativamente sendo melhorados. Eles evoluem no sentido de adequar a necessidade da instituição” (P23-R990). Foi citado que há um amadurecimento institucional que tem refletido numa transformação positiva nesse processo estratégico do IFNMG, já que os próprios servidores da instituição é quem conduzem todas as etapas do certame, diferentemente daquilo que acontece com os concursos dos técnico-administrativos, em que é contratada uma empresa que é responsável pela elaboração e aplicação das provas. “O próprio processo de seleção para docentes nós passamos a fazer e tivemos uma experiência diferenciada e eu vejo que num constante processo de melhoria” (P28-R1059).

No geral, os docentes entrevistados entenderam que os critérios utilizados na seleção de servidores para a instituição são justos e adequados, tendo vista os limites que são impostos pela legislação. “Mas eu acho que os critérios, eles são razoáveis. Eles têm de alguma forma respaldo em algo que já está previsto na legislação e dentro do que é possível, frente ao que já foi feito em outros lugares” (P26-R1032).

Dessa forma, entende-se que há um claro avanço na seleção dos docentes, e esse desenvolvimento dos critérios tem possibilitado a seleção de profissionais mais qualificados, principalmente no que diz respeito à titulação dos ingressos. “Eu entendo que os profissionais que estão chegando, até pelo nível de sua grande maioria, de mestrado ou doutorado, o que possibilita aí uma questão estratégica da instituição, vai possibilitar que aqui tenha mestrado, tenha doutorado” (P23-R992). Entretanto, esse aspecto foi criticado por um dos

entrevistados, que entende que a maior titulação não pode ser rotulada como um critério que define a competência dos candidatos. “[...] se trouxesse um cara muito competente, poderia criar uma trajetória acadêmica, mais forte e solidificada do que aqueles que entram com um conhecimento acadêmico muito alto, mas com conhecimento prático, técnico mesmo, aplicado, muito baixo (P25-R1020). Esse posicionamento vai ao encontro de um dos entendimentos observado nos grupos focais com os TAE’s, que percebem que há uma supervalorização da titulação no processo de seleção dos docentes. Assim, para o Participante 25, há uma crença de que a titulação blinda a competência e dessa maneira, fica a impressão de que a instituição está selecionando melhor. Nesse sentido, ganha força a importância do equilíbrio entre as etapas que compõe o processo seletivo dos docentes. “São essas três etapas, com a prova dissertativa e também com a prova prática, prova didática e também com a prova de títulos. Eu acho isso muito importante” (P28-R1059).

Outro aspecto que cabe menção é o registro dos entrevistados destacando a complexidade que envolve todo processo de recrutamento e seleção da instituição. Na visão deles, existem vários fatores que dificultam a seleção de candidatos com perfil ideal para realidade institucional, assim como também foi referido nos GF’s. “A minha opinião é mais ou menos sobre a dificuldade de oferecer um novo modelo de seleção para a comunidade que está acostumada” (P26-R1032). Tais obstáculos foram mencionados principalmente ao exemplificar a falta de opções para desenvolver um processo seletivo mais adequado para os técnico-administrativos. “Eu vejo que todo processo de seleção tem problema. Se você pegar uma prova de múltipla escolha para técnico administrativo, a gente vai ter falha, [...] você vai selecionar não os melhores, mas talvez quem vai estar melhor naquele dia” (P28-R1059). Nesse sentido, as opiniões sobre a ampliação dos critérios na seleção dos TAE’s, repetidamente sugerida pelos participantes dos grupos focais, foram entendidas como inviáveis pela maioria dos docentes entrevistados. “Ficaria muito difícil trabalhar para o técnico administrativo como se trabalha para o docente. [...] Fazer uma prova aberta para os técnicos pelo volume que aparece, que concorrem, para professor já foi difícil demais, imagino eu para o técnico” (P24-R1005).

A outra subcategoria, igualmente evidenciada através da análise das entrevistas, está relacionada ao **Perfil dos Servidores** selecionados no IFNMG. Nas respostas dos participantes enquadradas nesta subcategoria não foram mencionados aspectos ligados ao planejamento que envolve o dimensionamento da força de trabalho com intuito de realizar uma seleção mais efetiva e adequada a realidade em que o IFNMG está inserido, como aconteceu na fala dos

TAE's. Nas respostas dos entrevistados prevaleceram a percepção focada em questões associadas a competência dos servidores que têm ingressado na instituição. Nesse aspecto, em geral, os docentes participantes das entrevistas entenderam que o processo de recrutamento e seleção tem conseguido bons resultados em relação ao perfil dos servidores admitidos. [...] *eu acho que a gente tem selecionado melhores atores para desempenhar papéis com mais segurança. Haja vista que há uma trajetória anterior, ou seja, também sim, com os técnicos temos obtido sucesso* (P26-R1034). Isso, na ótica dos servidores, é uma consequência da evolução da formatação dos processos seletivos que têm conseguido filtrar melhores profissionais para atuarem na instituição, e também acirrada concorrência pelos cargos públicos e da elevação do nível de exigências dos certames. *“Obviamente fica claro que eu entendo que sim, tem atraído os melhores profissionais”* (P24-R1006). *“E a própria concorrência, ou seja, a procura dos cidadãos tem sido grande e essa pressão de seleção também ajuda que a gente selecione melhores profissionais”* (P24-R1004).

Da mesma maneira que os TAE's participantes dos GF's, os docentes entrevistados ressaltaram a complexidade de selecionar servidores com perfil adequado às necessidades institucionais, tendo em vista a característica pluricurricular do IFNMG. *“Veja, nossa instituição é pluricurricular, então ela exige um profissional que vai do ensino básico ao doutorado. Então não é simples você ter um critério para definir qual é o melhor profissional para determinada área”* (P23-R992). Dessa forma, na visão dos entrevistados, existem outros obstáculos que dificultam o processo de recrutamento e seleção, como por exemplo, uma visão distorcida de que as instituições públicas são caracterizadas pelo comodismo e consequentemente a adesão dessa ideia por parte de alguns selecionados. *“Nós podemos sim receber servidores competentes da mesma forma que vamos receber servidores que estão entrando na instituição apenas pela estabilidade”* (P28-R1061). Assim, tendo em vista a complexidade do processo de seleção, cabe ao IFNMG, sob a ótica dos entrevistados, fazer as adequações necessárias após analisar o perfil detalhado dos servidores recém-admitidos, com objetivo de conseguir os melhores resultados individuais e institucionais. *“[...] particularmente eu acredito que tem atraído pessoas competentes [...]. Só que a instituição tem que saber, depois que realizou o concurso, onde vai alocar determinado servidor”* (P23-R991).

O Quadro 19 sintetiza os principais fatores levantados pelos docentes no que diz respeito às políticas e práticas de recrutamento e seleção do IFNMG.

Quadro 19 – Aspectos que envolvem a seleção dos docentes na visão dos entrevistados

	<i>Percepção dos Docentes</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
Pontos positivos	Os critérios têm evoluído gradativamente com o amadurecimento da instituição.	<p>“Então os critérios utilizados hoje na instituição, eu entendo que eles atendem a realidade hoje posta.[...] São critérios que ao meu ver eles permitem selecionar os melhores profissionais para que aqui venham trabalhar” (P23-R990).</p> <p>“De modo geral, eu acredito que os concursos públicos têm melhorado a qualidade da seleção. Eu vejo que tem se ampliado as provas. As provas têm sido mais bem elaboradas, pelo que eu percebo” (P24-R1004).</p>
	Importância da seleção de profissionais qualificados e com titulação de mestrado e doutorado.	“Acredito também que especialmente para docentes, ter exigido titulação melhorou ainda mais o nível do servidor que chega [...]” (P24-R1004).
	Em geral os critérios utilizados são justos e adequados.	<p>“Os critérios utilizados hoje na instituição, eu entendo que eles atendem a realidade hoje posta.[...]São critérios que ao meu ver, permitem selecionar os melhores profissionais para que aqui venham trabalhar” (P23-R990).</p> <p>“E nós próprios servidores estamos fazendo parte das bancas e como eu disse, as três etapas são importantes porque você acaba filtrando melhor” (P28-R1060).</p>
	Os processos seletivos têm selecionado profissionais qualificados e com perfil adequado à necessidade da instituição.	<p>“São critérios que, a meu ver, permitem selecionar os melhores profissionais para que aqui venham trabalhar” (P23-R990).</p> <p>“Mas eu acredito que selecionado boas pessoas. Onde eu trabalho, é possível ver o nível das pessoas que vêm tomar posse. [...]são pessoas que já vieram de carreiras estruturadas na iniciativa pública ou privada e que já tem trajetória. Não são pessoas cruas no serviço público nem na área de atuação” (P26-R1034).</p>
Fatores que interferem	Complexidade na definição dos critérios de seleção e inclusão de novas etapas.	<p>“O concurso, ao mesmo tempo em que ele tem que ser amplo com o critério, ele tem especificidades que tem que se garantir. E isso num concurso você não consegue distinguir” (P23-R991).</p> <p>Então, o recrutamento atrai muito e seleção acaba trazendo desvantagens para instituição porque ela não lida em certos critérios de definir um perfil do que é um servidor público. Ele seleciona pela meritocracia, muitas vezes pela própria prática de saber responder uma questão do tipo que é elaborada no Instituto Federal. A pessoa se capacita naquilo,</p>

Quadro 19 – Aspectos que envolvem a seleção dos docentes na visão dos entrevistados

	<i>Percepção dos Docentes</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
		<i>treinado para aquilo (P25-R1019).</i>
Pontos que precisam de melhorias	É necessária uma reflexão sobre a valorização da titulação em relação às demais etapas do processo seleção dos docentes.	<i>“Então ele [o gestor] já quer um cara preparado do mercado, que venha diretamente para as práticas da atividade docente, sem que ele tenha que sair posteriormente para aperfeiçoar. Entendendo que o conhecimento é estático, que ele já quer trazer um cara competente e perfeitamente pronto, e que a competência não é uma trajetória, que competência é apenas um ponto de chegada. Então, eles não veem que é um processo. E o processo é contínuo, a todo momento” (P25-R1020).</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, em face do exposto, observou-se que a visão de docentes e técnico-administrativos da reitoria é similar em relação ao processo de recrutamento e seleção da instituição. Naturalmente os participantes aprofundaram em temas mais relacionados a suas respectivas carreiras, sendo que na fala dos TAE's predominaram a análise de fatores que influenciam a contratação de cargos técnicos, enquanto nas entrevistas houve mais foco em argumentos que expressassem o processo de recrutamento e seleção dos professores. Ainda assim, houve importantes intervenções que não seguiram tal lógica. Desse modo, em resumo, a análise da percepção dos servidores participantes sobre recrutamento e seleção apontou a importância de praticamente os mesmos elementos.

Nesse sentido, verificou-se que na percepção dos servidores da reitoria os processos de recrutamento e seleção necessitam de avanços no sentido de captar servidores que estejam mais alinhados à complexa missão do Instituto. Os resultados revelaram que, na visão dos pesquisados, o recrutamento e seleção dos servidores pertencentes à carreira de professor EBTT está mais próximo das demandas institucionais, enquanto os critérios de seleção e consequentemente o perfil dos técnico-administrativos carecem de ajustes, principalmente para contratação de servidores para ocuparem cargos que necessitam de conhecimentos e habilidades técnicas para desenvolvimento de suas atividades laborais. Porém, foi debatido durante os grupos focais e apontado nas entrevistas, a complexidade que tais processos possuem, em função de todo contexto que envolve a instituição. As normas legais e regulamentares, a realidade que abrange a região em que o IFNMG atua e também a dinâmica da oferta de cursos em diversos níveis, são alguns dos fatores que dificultam a atuação da gestão de pessoas nesse processo estratégico que é o recrutamento e a seleção de candidatos

para fazer parte do quadro de pessoal da autarquia. Assim, o processo que envolve o recrutamento e a seleção deve atrair candidatos com perfil desejado pela organização, bem como identificar aqueles que estão mais aptos ao exercício do cargo público (PIRES *et al.*, 2005; BERGUE, 2010). Por isso, Dessler (2013) preconiza que o recrutamento e a seleção devem ser construídos a partir do planejamento da força de trabalho, uma vez que sem reconhecer quais são suas demandas de pessoal seria impossível realizar um processo de contratação.

Dessa maneira, cabe à instituição, através de políticas e práticas de gestão de pessoas, investir em estratégias adaptadas à realidade em que o IFNMG está inserido. E esse processo deve, não apenas ficar centralizado na Diretoria de Gestão Pessoas, ele deve ter participação daqueles que vivenciam as reais necessidades que serão traduzidas na contratação dos servidores. Isso significa que frente à complexidade de recrutar e selecionar candidatos para administração pública, o planejamento que precede tal processo deve ser realizado através da constante interação entre os atores que conhecem profundamente as diversas demandas institucionais, e aqueles que conduzem o processo de recrutamento e seleção do IFNMG.

A Figura 7 apresenta as principais percepções de TAE's e docentes participantes da pesquisa sobre as políticas e práticas de recrutamento e seleção do IFNMG.

Figura 7 – Principais percepções dos participantes sobre Recrutamento e Seleção



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.3.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

Na categoria em tela foram propostos três questionamentos aos participantes dos GF's e das entrevistas, com intuito de verificar a percepção dos servidores acerca das políticas e práticas de TD&E empregadas pela instituição.

4.1.3.2.1 Técnico-Administrativos em Educação

Através da análise de conteúdo foram desenvolvidas duas subcategorias frequentemente indicadas pelos pesquisados como aspectos relevantes na qualificação e capacitação dos servidores do Instituto Federal.

A primeira subcategoria constatada durante a discussão está relacionada ao *Papel do IFNMG* no processo de treinamento, desenvolvimento e educação dos servidores. Dessa forma, nesse ponto do debate os servidores apresentaram suas percepções em relação às propostas e projetos da instituição que visam o desenvolvimento de seus profissionais.

Cabe destacar que desde o primeiro ponto de debate dos grupos focais, que foi o recrutamento e seleção, o termo capacitação se repetiu consideravelmente na fala dos servidores. Naturalmente, isso ocorreu porque as duas práticas estão relacionadas. Dessler (2013) aponta que quando o processo de recrutamento e seleção não é efetivo na captação do profissional com o perfil adequado, faz-se necessário reiniciar o processo para realizar a troca do profissional através da contratação de um candidato que atenda as reais necessidades da organização. Entretanto, essa realidade é bem distante das instituições públicas em função das normas legais que envolvem o processo de desligamento de servidores. Com isso, a solução mais palpável para esse problema, no processo recrutamento e seleção, é a capacitação e qualificação, a fim de moldar os servidores conforme as demandas institucionais.

Assim, a referida subcategoria teve como ponto de partida considerações dos participantes sobre a necessidade de capacitação dos servidores já no momento do ingresso na instituição. O que significa que os servidores devem já no seu primeiro contato com a

organização, receber treinamentos a fim de socializá-lo e entender o funcionamento básico da dinâmica de atuação e dos serviços que são prestados a sociedade.

Eu penso assim, que a instituição deveria estar preparada pra receber esse servidor[...] Antes de colocar ele na função dele, [ofertar] um treinamento pra ele. Um treinamento de capacitação igual acontece nas [empresas] privadas. No ato da contratação de um trabalhador... Porque tem legislação que vigora isso, ele não pode colocar o cara para trabalhar lá sem dar um treinamento pra ele específico do que vai fazer, orientar. (P11-R478)

Importante destacar que o IFNMG tem desenvolvido nos últimos anos o projeto de integração de novos servidores através da realização de seminários com os docentes e técnico-administrativos recém-admitidos com o objetivo de ajudá-los na adaptação à cultura organizacional do Instituto, por meio de apresentações que introduzem os ingressos ao contexto que envolve a atuação da autarquia, repassando informações importantes para o início da vida profissional dos servidores (GONÇALVES; OLIVEIRA; LEMOS, 2017). Entretanto, não existe ainda, de maneira sistematizada, um treinamento para principiar os servidores na sua rotina de atividades funcionais, ocorrendo, em geral, o repasse das tarefas através da experiência da equipe ou do responsável que é, até então, encarregado daquelas atribuições. Ou seja, existe apenas o treinamento ‘on the job’. Essa realidade, segundo Freitas *et. al* (2017), pode significar grandes perdas na transferência do conhecimento, visto que a falta de uma política de gestão desse ativo, em regra, impacta negativamente no desenvolvimento institucional. Portanto, a gestão do conhecimento e a capacitação dos novos servidores é um aspecto determinante para a melhoria dos resultados organizacionais e, dessa forma, deve estar na agenda de prioridades da gestão de pessoas do IFNMG.

Neste tema proposto durante a pesquisa, a discussão se desenvolveu através de pontos e contrapontos que caracterizaram a percepção dos servidores sobre as políticas e práticas de TD&E. Com isso, enquanto alguns servidores ressaltavam os pontos positivos nesse processo, outros argumentavam sobre aspectos negativos que, na visão deles, necessitam de avanços e melhor atenção dos responsáveis. *“Eu percebo[...] que o instituto, ele incentiva os servidores, de uma forma geral, a desenvolver competências” (P3-R106)*. Foi possível identificar através do debate que a instituição estimula os servidores a se desenvolver profissionalmente, principalmente através da criação de condições que favoreçam a capacitação e qualificação. *“[...] eu vejo que muito por esforço da instituição. Às vezes em propiciar vaga, às vezes em propiciar a condição. Eu acho que não foi para todo mundo, é lógico. Mas democratizou bastante” (P9-R555)*. *“Eu estou no instituto há menos tempo e por pouco tempo que estou, eu acho que melhorou bastante essa parte de capacitação” (P12-R769)*. Inclusive nesse

momento dos GF's, alguns servidores exemplificaram a percepção de melhora nas políticas e práticas de TD&E. *“Agora eu tenho que elogiar essa nova política da ENAP em Rede que contribui demais, reduziu custos e aumentou totalmente a amplitude”* (P17-R785).

Entretanto, outra parte dos participantes relatou que a instituição ainda necessita oferecer mais oportunidades, principalmente através da oferta de cursos que atendam todas as áreas de atuação dos servidores. *“Eu acho que assim, é preciso [...] que se estimule mais, que tenham mais coisas de fora pra dentro, vamos dizer assim. De cima para baixo”* (P2-R131). Essa fala resume uma percepção que foi recorrentemente observada, que é a necessidade da instituição oferecer capacitação aos servidores de maneira sistematizada. *“Eu também acho que tem muito que avançar. Eu estou aqui há um ano e nove meses e há um ano e nove meses pedindo a capacitação [...] e até agora a gente não conseguiu”* (P13-R530). Convém lembrar que esse aspecto está relacionado à ausência do Plano Anual de Capacitação, importante documento responsável por definir o planejamento das ações de desenvolvimento, mas que ainda não foi construído, conforme relata o participante 16:

A ferramenta que deveria servir para esse tipo de coisa que é o plano anual de capacitação que a gente não conseguiu implantar ainda. A comissão não conseguiu finalizar os trabalhos. Então realmente é uma coisa que poderia servir para identificar esses cursos, as necessidades, e a gente não conseguiu porque ainda não foi finalizado (P16-R778).

Identificou-se ainda no debate que alguns setores têm encontrado maior dificuldade para participarem das ações de capacitação. Conforme relatos, existe uma maior oferta para os servidores vinculados à pró-reitoria de administração. Dessa forma, é necessário democratizar a oferta de cursos para todas as áreas e setores da reitoria e do IFNMG. *“A gente vê aí principalmente na pró-reitoria de Administração é onde tem mais capacitação”* (P15-R538). *“Nós não temos capacitação na área da pró-reitoria de ensino que é a área que eu atuo. Toda capacitação que a gente houve que foi disponibilizada é tudo na área de administração”* (P18-R758).

As discussões realizadas durante a pesquisa revelaram ainda que em relação às ações de qualificação, os servidores têm notado um importante avanço nas políticas e práticas da instituição no sentido de oportunizar a realização de cursos de educação formal. *“Eu percebo que a instituição está progredindo muito nesse sentido de incentivar a qualificação dos servidores”* (P4-R149). Isso tem acontecido através de convênios para realização pós-graduação *stricto sensu*, da possibilidade de afastamento integral das atividades para qualificação, e também através da oferta de bolsa de estudo para servidores vinculados a

programas de mestrado e doutorado. “As políticas têm avançado bastante. A instituição inovou com o regulamento de afastamento tanto de docentes quanto de técnicos administrativos” (P15-R557). Outra coisa que eu não sei se citou aí, foi o PBQS (Programa de Bolsas para Qualificação dos Servidores) [...]. Garantindo essa bolsa para quem faz mestrado ou doutorado em outra cidade” (P2- R172). Cabe destacar que a possibilidade de afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, repetidamente destacada pelos participantes do GF’s, é uma previsão da lei 8.112/90 e que foi objeto de regulamentação tanto para docentes quanto para técnico-administrativos. Tais normativos são marcos importantes para qualificação dos servidores que têm a possibilidade de se dedicar integralmente aos programas de pós-graduação. Mais que a regulamentação, percebesse-se, das falas dos servidores, que existe um acordo tácito entre os dirigentes no sentido de possibilitar o afastamento dos servidores para qualificação sempre que necessário e em comum acordo com a equipe, sem deixar de considerar as necessidades institucionais.

A segunda categoria está vinculada ao **Papel do Servidor** no processo de qualificação e capacitação. Mesmo com a constatação de que a instituição deve evoluir nas práticas de TD&E, frequentemente foi debatida durante a pesquisa a relevância da atuação do servidor na busca pelo desenvolvimento na carreira. “E lembrando também que a questão da formação continuada é um compromisso ético até. Dentro do código de ética de cada profissão. Você tem que ter esse compromisso de se atualizar, de [...] estudar continuamente” (P3-R130). Assim, reiterou-se nas argumentações que os próprios servidores têm buscado, dentro das diversas ofertas de capacitação, aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes. “Eu falo que minha equipe, ela faz muito curso a distância [...]. Elas estão sempre procurando alguma coisa[...].” (P4-R140). Além disso, foi possível verificar que o IFNMG tem apoiado os servidores que buscam se desenvolver, auxiliando àqueles que propõem a participação em ações voltadas para os interesses institucionais. “Tem essa abertura que é muito boa se a gente busca e a instituição dá o apoio pra gente fazer” (P10-R546).

Ainda dentro das discussões sobre o papel do servidor no processo de capacitação e qualificação, foi possível observar que há uma percepção de que os próprios servidores devem ser mais proativos na busca pelo desenvolvimento na carreira. “Mas hoje a gente houve falar que gestão de pessoas tem trabalhado no sentido dos servidores serem responsáveis pelas carreiras deles, autogestão da carreira” (P5-R142). “Porque é igual ao que o Participante 22 falou, a gente tem que demandar e a gente tem que apresentar também uma solução possível (P18-R771).

A síntese dos principais pontos abordados durante os GF's no que diz respeito às políticas e práticas de TD&E é apresentada no Quadro 20.

Quadro 20 – Aspectos que envolvem o processo de TD&E na visão dos TAE's

	<i>Percepção dos TAE's</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
Pontos positivos	Existe incentivo e abertura da instituição para participação dos servidores em ações de capacitação e qualificação	<i>“Ultimamente a gente está tendo vários cursos. Está trazendo os cursos aqui. E no financeiro mesmo, todo ano tem atualização de CEOF, tem a semana orçamentária, [...] traz a ENAP em Rede” (P8-R111).</i>
		<i>“[...] eu vejo que muito por esforço da instituição. Às vezes em propiciar vaga, às vezes em propiciar a condição. Eu acho que não foi para todo mundo, é lógico. Mas democratizou bastante” (P9-R555).</i>
	A realização de convênios, a disponibilização de bolsas de estudos, bem como a possibilidade de afastamento para participar de programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> tem facilitado o processo de qualificação dos servidores.	<i>“Eu não posso reclamar, só tem um ano que estou aqui. Já entrei fazendo doutorado então assim, eu não tenho o que reclamar nesse sentido. Eu tenho a bolsa do PBQS. Então tem um certo incentivo, aí eu não sei se a instituição poderia colaborar mais” (P19-R804).</i>
		<i>“[...] eu penso que essa liberdade que o IFNMG dá. Bem tranquilo, te dá condições de procurar qualificação (P9-528).</i>
Pontos que precisam de melhorias	O Plano Anual de Capacitação é uma demanda institucional que necessita de atenção.	<i>“Mas isso tinha que ser institucional, um plano de capacitação” (P6-132).</i>
		<i>“A ferramenta que deveria servir para esse tipo de coisa, que é o plano anual de capacitação, a gente não conseguiu implantar ainda” (P16-R778).</i>
	Falta de democratização nas ações de capacitação.	<i>“Essa democratização da capacitação não existe aqui” (P15-R536).</i>
		<i>“E tinha [...] um privilégio para certos setores se capacitarem e outros não (P14-R531)”.</i>
		<i>“[...] eu sempre vejo que, realmente todas as iniciativas quando tem de capacitação volta muito para essas outras áreas onde vai ver alguma produção em si, onde vai resultar num resultado concreto. E não vai para o ensino que é a atividade fim da instituição” (P10-R546).</i>
Falta de engajamento do servidor no processo de capacitação.	<i>“Porque é igual ao que o Participante 22 falou, a gente tem que demandar e a gente tem que apresentar também uma solução possível” (P18-R771).</i>	
	<i>“Mas tem que ser um compromisso também do servidor, sabe?” (P3-R135).</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3.2.2 Professores EBTT

Do mesmo modo que ocorreu com a categorização dos resultados dos grupos focais, na análise das entrevistas dos docentes foram desenvolvidas duas subcategorias no que se refere às políticas e práticas de TD&E da instituição em tela: papel do IFNMG e papel do servidor.

A subcategoria *Papel do IFNMG* no processo de TD&E retrata os aspectos que, na ótica dos professores, permeiam as práticas de qualificação e capacitação com o protagonismo da instituição através de proposição do desenvolvimento dos servidores.

Inicialmente, foi possível observar na fala dos docentes que o Instituto tem criado condições e também tem incentivado a participação dos servidores em ações de TD&E. [...] *eu acho que um dos grandes ganhos da instituição foi desenvolver competências aqui dentro para qualificação dos seus profissionais para que eles possam de fato gerir a instituição. [...] A instituição cria um ambiente favorável pra que isso aconteça (P23-R993)*. Foi possível notar durante as entrevistas que os servidores sempre se preocuparam em separar em seus relatos as ações de capacitação das práticas de qualificação. Isto porque tais termos são os utilizados na legislação que rege as duas carreiras do IFNMG. Assim, da mesma forma que se observou dos TAE's, os professores apontaram que a instituição tem estimulado principalmente a qualificação de seus servidores através da criação de condições que facilitem a participação dos servidores em cursos de educação formal. Existe, sob essa ótica, um empenho de gestores e equipe de trabalho para possibilitar a qualificação de professores e técnico-administrativos.

[Há] Um crescimento vertiginoso e uma valorização principalmente dos técnicos-administrativo. [...] Há um esforço da gerência na concepção da importância da qualificação para que os técnicos administrativos façam. Quanto aos professores, também há toda uma política investida aqui e é quase uma garantia regulamentada. E está definida essa possibilidade de qualificação. E mais do que regulamentar, há um pacto tácito, não escrito, em que todos concordam que a qualificação é determinante para a nossa prática (P25-R1022).

Entretanto, apesar de oportunizar a participação dos servidores em ações de TD&E, notou-se que os docentes percebem que, principalmente nos treinamentos, as práticas ainda são incipientes e realizadas, geralmente, em ambientes externos, emergindo, portanto, a necessidade de sistematização das ações de capacitação. *“O Instituto tem evoluído. Incipientemente, mas tem desenvolvido. É uma prática ainda de treinamento em que se abre*

mais para os espaços externos do que um treinamento interno” (P25-R1021). Nesse aspecto, as percepções dos professores e dos técnico-administrativos convergem para a mesma demanda institucional: a necessidade de estruturar as práticas de TD&E através da formalização do plano anual de capacitação. *“Eu acho que as capacitações que a gente tem conquistado não são ideais, porque parte do interesse individual do servidor e não de um planejamento” (P26-R1035).* Dessa forma, uma das consequências da ausência do PAC é a fragilidade apontada por alguns participantes, através da ocorrência de conflito entre os interesses da instituição e do servidor. *“[...] a gente vê flagrantemente que é um embate do indivíduo contra a instituição; aquilo não vai resultar em nada bom para instituição. É só mesmo um interesse específico que não está alinhado ao estratégico” (P26-R1035).* Em função disso, é que a importância da formalização do planejamento das ações de TD&E ganha mais destaque. Não se trata da imposição da visão do gestor, mas da construção conjunta de um plano que, acima de tudo, observe o interesse real nesse processo, que é o da comunidade, legítima demandante da prestação de um serviço público de qualidade.

Outra percepção similar entre TAE's e professores foi observada na subcategoria ***Papel do Servidor***. Neste tópico, houve um consenso entre os docentes entrevistados com entendimento de que, apesar do incentivo da instituição, a iniciativa de buscar os meios para qualificação e capacitação tem sido predominantemente dos próprios servidores. *“A minha trajetória toda, eu vejo que a iniciativa por capacitar é mais por iniciativa do próprio servidor. Ele que busca isso. Não tem planejado isso, é mais por iniciativa do próprio servidor” (P25-R1022).* Dessa forma, o processo de TD&E do IFNMG é realizado, em grande parte, com base na demanda dos servidores interessados, sendo que há um incentivo considerável da instituição para os servidores que propõem a participação nessas ações. O Quadro 21 condensa os principais elementos observados durante as entrevistas com os professores EBTT.

Quadro 21 – Aspectos que envolvem o processo de TD&E na visão dos docentes

	<i>Percepção dos Docentes</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
Pontos positivos	O Instituto tem criado condições e também tem incentivado a participação dos servidores em ações de TD&E.	<i>“O estímulo dado por essa instituição aos servidores, e eu falo em âmbito de reitoria, mas se for para os campi, isso aí também é de maneira exponencial. E por experiência própria” (P23-R994).</i>
		<i>“Tem muita abertura. Por exemplo, para fazer curso, mesmo com a redução de gasto” (P27-R1047).</i>
		<i>Eu acho que há um estímulo muito grande à qualificação. Os setores se organizam e têm flexibilidade para que os servidores se qualifiquem (P26-R1036).</i>
Pontos que precisam de melhorias	As práticas de TD&E ainda são incipientes e ainda são realizadas, principalmente em ambientes externos. Há uma necessidade de sistematizar as ações de capacitação.	<i>“Especificamente as oportunidades externas de treinamento ainda não têm sido solidificadas aqui. É um dos pontos talvez que a gente tem que debruçar internamente para melhorar. Então, na minha concepção ainda é incipiente aqui [a oferta de treinamentos realizados na própria instituição]” (P25-R1021).</i>
		<i>“Eu acho que a gente está melhorando em relação a isso, mas precisa melhorar mais. Mudança de cultura organizacional é algo difícil. Mas, a partir do plano de capacitação, a gente tem condição de mudar alguma coisa” (P26-R1035).</i>
	Nem sempre as ações de TD&E estão vinculadas aos objetivos institucionais.	<i>“A necessidade do serviço não estava sendo atendida pelas capacitações feitas, às vezes muito caras, às vezes inúteis e às vezes totalmente fora da área a ser afetada” (P26-R1035).</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

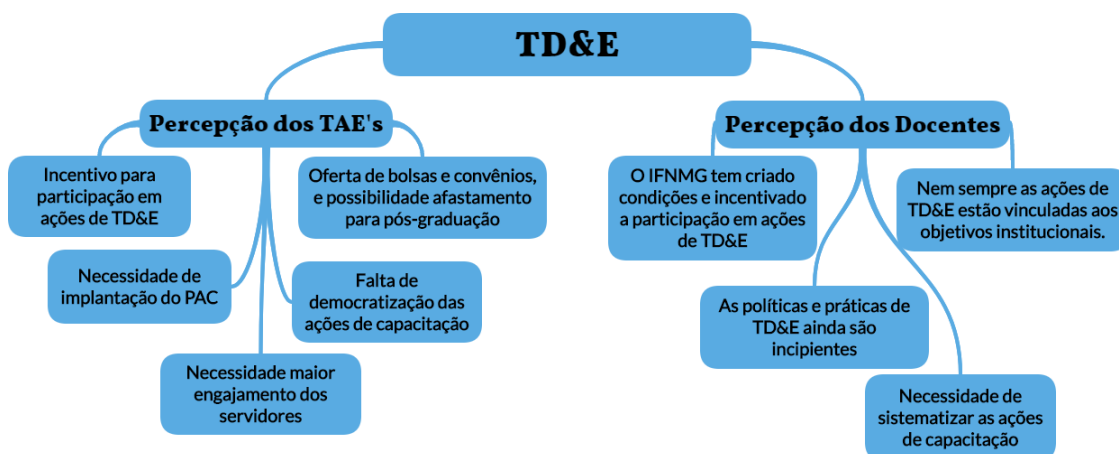
Assim, na visão dos participantes das entrevistas e dos GF's, o processo de TD&E deve ser desenvolvido com atuação ativa da instituição e dos servidores. Se de um lado há uma evidente necessidade de um documento que balize as ações de qualificação e capacitação dentro da instituição, por outro lado espera-se dos servidores um engajamento com os aspectos que estão relacionados com melhoria na sua atuação profissional. É nesse sentido que o Plano Anual de Capacitação é um documento fundamental para a instituição, e ainda assim é uma das metas não do PDI. O referido plano, além de sistematizar o processo de capacitação, poderá responder a um dos questionamentos verificados nos grupos focais; que foi a alegação de muitos participantes no sentido de que alguns setores estão sendo privilegiados em detrimento de outros. Portanto, urge a construção do PAC, através de uma

metodologia transparente e eficiente e que retrate as reais necessidades das diversas unidades que compõe a estrutura do IFNMG e em conformidade com as competências requeridas do seu quadro de pessoal, a fim de possibilitar aos servidores uma maior percepção de justiça no sistema de TD&E da instituição.

Assim, trabalhar com o processo capacitação e qualificação no setor público é um desafio que requer atenção dos gestores, tendo em vista seu diferencial estratégico, capaz de preparar as instituições para os diversos obstáculos resultantes das constantes mudanças a que elas estão sujeitas (SOUZA, 2002; SILVA E SILVA, 2012).

A Figura 8 apresenta as principais percepções de TAE's e docentes participantes da pesquisa sobre as políticas e práticas de TD&E do IFNMG.

Figura 8 – Principais percepções dos participantes sobre TD&E



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.3.3 Condições de Trabalho

Nesta categoria foram realizadas duas perguntas que tinham como principal objetivo trazer para discussão a percepção dos participantes em relação às condições de trabalho que o Instituto oferece aos seus servidores. As políticas e práticas de condições de trabalho estão estritamente vinculadas aos aspectos legais, cabendo à instituição uma atuação limitada, mas que em algumas situações podem ser estratégicas e com potencial de garantir aos servidores segurança e tranquilidade para melhor desempenhar suas atividades.

4.1.3.3.1 Técnico-Administrativos em Educação

Também nesse tema, seguindo a proposta de categorização de Bardin (2011) foi possível desenvolver duas subcategorias que foram frequentemente relatadas pelos servidores pesquisados como elementos relevantes, tendo em vista a realidade que eles percebem na reitoria do IFNMG.

A *Adequação dos Benefícios* foi a primeira subcategoria na análise das condições de trabalho sob o prisma dos servidores técnico-administrativos em educação participantes dos grupos focais. Nesse sentido, o debate se desenvolveu através da argumentação em relação à compatibilidade dos benefícios recebidos pelos servidores em comparação com a real necessidade que eles vivenciam. Para essa discussão os participantes utilizaram vários parâmetros para classificar como adequado ou não os benefícios ofertados pelo IFNMG, que em sua grande maioria são determinados por normas legais que também abarcam outras instituições federais de ensino. Os principais balizadores relatados foram: outras instituições federais, estaduais e municipais e também a realidade das organizações da iniciativa privada que atuam na região de abrangência do IFNMG. “*Mas para nós, para nossa região acho que você consegue almoçar com quinze reais*” (P2-R218). Desse modo, enquanto alguns servidores apontaram que os benefícios auferidos são satisfatórios, outros discordaram desse posicionamento. “*Eu acho adequado, eu concordo, eu aprovo todos esses auxílios. Nós somos privilegiados, na verdade, por tê-los, por mais que ainda não seja da forma ideal, ou da forma que nós gostaríamos que fosse [...]*” (P19-R844). A discrepância entre os benefícios das diversas carreiras das instituições federais em seus três poderes foi bastante referenciada no debate. “*E a divergência que tem entre as outras carreiras da mesma esfera federal é muito grande*” (P10-R561). Apesar de a maioria dos argumentos apresentados revelarem o desagrado dos servidores com os benefícios aos quais eles fazem jus, observou-se ainda que os participantes estavam conscientes da limitação da atuação da gestão de pessoas nesse aspecto. “*Não é uma questão do instituto, mas não atende*” (P16-837). Dessa forma, apesar de não serem considerados ideais, os benefícios não são um fator dentro das políticas e práticas de gestão de pessoas que tem causado um incômodo acentuado nos servidores ouvidos.

Verificou-se ainda, no tema em tela, a subcategoria *Condições Físicas*. Nesta foi possível observar a percepção dos pesquisados em relação à estrutura das instalações da

reitoria no que se refere à adequação e conforto. De modo geral, nesse momento do debate, os pesquisados relataram que as condições são suficientes para desempenho de suas atividades profissionais. *“Uma das coisas que me deixou encantada logo que eu cheguei aqui,[...] os móveis são novos, as mesas, as cadeiras são novas, os computadores são novos.[...]”* (P1-R224). *“Agora condições de trabalho em si, sua sala, sua mesa, sua cadeira, seu computador, seu equipamento, seu material de serviço, pra mim é suficiente”* (P9-R609). Percebe-se ainda que os aspectos positivos relatados ganharam mais conotação quando os participantes narraram a realidade vivenciada em outras instituições públicas. *“Só que temos que também nos comparar a outras situações, a outras instituições. Olha o estado. Eu acho que sou privilegiada. Então o meu espaço de trabalho é muito bom apesar de poder melhorar.”* (P10-R601). Entretanto, cabe destacar que a percepção de adequação não foi consenso no debate, conforme descrição da fala do Participante 19. *“[...] Mas eu acho que as instalações de modo geral para todos os setores não são instalações adequadas. Nossa luz lá nem funciona[...] Fica escuro lá para a gente, as salas são pequenas e abafadas”* (P19-R856). Nos registros negativos observados durante a discussão destacam-se ainda as diversas dificuldades geradas em virtude de a reitoria funcionar em três prédios separados fisicamente. *“Também o fato de serem três prédios, isso é ruim para nossa relação[interpessoal]”* (P21-R857). Esse ponto se agrava à falta de espaço de alguns setores, que também foi repetidamente mencionada durante a pesquisa. *“Então pensando em questão de melhorias, eu acredito que um espaço maior seria essencial para adequar toda essa força de trabalho que nós temos na reitoria”* (P11-R604). Além disso, um fator não menos importante e que foi objeto de várias intervenções durante os grupos focais, está relacionado à necessidade de adequação para tornar os prédios acessíveis àqueles que possuem necessidades especiais. *“E também a questão da acessibilidade. [...] é uma questão que a instituição tem que preocupar no sentido de estar construindo um espaço próprio pra atender até a questão da legislação, né?”* (P3-230). *“Por exemplo, se vir um cadeirante aqui não tem como entrar em nenhum dos nossos prédios”* (P13-R607). A questão da acessibilidade destacada pelos pesquisados, ganha mais relevância em função da missão institucional do IFNMG, que historicamente tem trabalhado com políticas de ação inclusiva no âmbito educacional. Assim, a sede administrativa, que é porta de entrada de todos os servidores que ingressam na instituição, deve assegurar as condições físicas mínimas para utilização do espaço físico para àqueles que necessitam de atenção especial.

O Quadro 22 demonstra os principais elementos que foram destacados na pesquisa com os TAE's em relação às condições de trabalho do IFNMG.

Quadro 22 – Aspectos que envolvem as condições de trabalho na visão dos TAE's

	<i>Percepção dos TAE's</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
Pontos positivos	As condições físicas, como ventilação, temperatura e ruído, em geral, estão adequadas.	<i>“Em relação ao espaço, as condições do ambiente de trabalho no instituto é muito bom mesmo” (P3-230).</i>
		<i>“Condições de trabalho em si, sua sala, sua mesa, sua cadeira, seu computador, seu equipamento, seu material de serviço, para mim é suficiente” (P9-R609).</i>
		<i>“A gente tem que reconhecer algumas coisas também. Temos móveis bons, temos ar condicionado em todas as salas” (P16-R866).</i>
Pontos que precisam de melhorias	Necessidade de adequação para atender a legislação no que diz respeito à acessibilidade.	<i>“Eu acho que são precárias. Precárias mesmo no sentido de não ter acessibilidade” (P15-R586).</i>
		<i>“A gente peca muito em acessibilidade” (P9-R587).</i>
	Dificuldade gerada pela estrutura física da reitoria que possui três prédios fisicamente separados.	<i>“A falta de comunicação e interação entre as pessoas. Isso dificulta demais” (P3- R232).</i>
		<i>“Só de pensar que a reitoria é dividida em três prédios, a situação já não é adequada. Não favorece” (P10-R600),</i>
		<i>“Eu não conheço vocês” (P19-R859).</i>
	A falta de espaço em relação à quantidade de servidores em alguns setores.	<i>“Espaço é uma coisa que falta aqui. O meu setor mesmo sofre com [a falta de] espaço o tempo todo” (P13-R584).</i>
		<i>“[...] eu estou prestando serviço lá no CEAD. Lá no CEAD, não tem nem o que comentar. Tem seis pessoas por metro quadrado. Não tem espaço” (P10-R592).</i>
		<i>“Eu passo na sala do Participante 13 e ela está espremida lá. Que qualidade de vida ela está tendo?” (P11-R594).</i>
	Os benefícios oferecidos, geralmente, não atendem ao fim que eles se destinam.	<i>“O [ressarcimento] de saúde também dificilmente vai cobrir todos os gastos” (P7-R193).</i>
		<i>“Eu acho que de todos, alimentação não acho adequado [...] é um brindezinho. Ninguém alimenta com quatrocentos e poucos reais por mês” (P9-R560).</i>
<i>“[O auxílio transporte] É uma miséria. Você anda só uma semana” (P14-R570).</i>		

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3.3.2 Professores EBTT

Das entrevistas com os professores em exercício na reitoria do IFNMG desenvolveram-se duas subcategorias vinculadas às políticas e práticas de condições de trabalho.

A *Adequação dos Benefícios*, caracterizada como uma das subcategorias, foi pautada pelas opiniões dos docentes sobre a compatibilidade das principais vantagens por eles recebidas. Mais uma vez os relatos de docentes e técnicos estiveram alinhados. É possível perceber que os professores entendem que os benefícios que eles têm recebido não são considerados totalmente adequados sob o prisma da real destinação dos chamados auxílios legais, mas que ainda assim, não causam insatisfação na maioria dos entrevistados. *Eu penso que em parte, os benefícios são adequados. “Por que em partes? Trazendo aqui uma característica mais regional (P25-R1024).”* Essa opinião do Participante 25 também foi observada durante os GF’s, em que foi apontado que na realidade da região onde o IFNMG está inserido, o custo com saúde, alimentação, transporte, etc., não é tão alto como no caso dos grandes centros urbanos. Todavia, observou-se uma concepção de que os benefícios básicos precisam melhorar muito para serem considerados totalmente satisfatórios. *“O ressarcimento que é feito com certeza ajuda, é muito melhor do que não receber. Mas claro poderia ser melhor” (P24-R1009).* Nesse sentido, igualmente foi verificado com os TAE’s, o maior atenuante, em relação a esse quadro de distanciamento entre a real necessidade e os valores efetivamente auferidos com os benefícios, é a percepção de que ao se fazer uma comparação com outras instituições e com a realidade regional, os auxílios são vistos de maneira positiva pelos servidores.

A segunda subcategoria caracterizada nas entrevistas com os professores em exercício na reitoria está relacionada com as *Condições Físicas* ofertadas aos servidores do IFNMG. Foi possível observar que as condições físicas ofertadas pelo IFNMG, de forma geral, são adequadas e favorecem o desempenho das atividades laborais. Aspectos como ventilação, ruído, iluminação, são vistos pelos docentes como satisfatórios. *“Eu acho que as condições são boas. Eu não tenho absolutamente nada para reclamar” (P27-R1052).* *“De modo geral eu vejo que a instituição atende sim. Nós estamos à frente” (P28-R1066).*

Apesar dessa visão positiva, existem fatores que, na visão dos entrevistados, geram incômodo e, portanto, necessitam de intervenção da gestão para trabalhar na resolução desses problemas relacionados às condições físicas do IFNMG. *“O grande problema é que nós não*

temos um único prédio para abrigar todos os setores que trabalham com todos os eixos que movem a instituição” (P26-R1039). A distribuição da equipe da reitoria em três edifícios e o grande quantitativo de servidores foram apontados como principais gargalos da reitoria em relação ao assunto em tela, endossando assim os argumentos dos TAE’s durante os grupos focais.

O Quadro 23 sintetiza os principais resultados em relação à percepção dos docentes sobre as condições de trabalho ofertadas pelo IFNMG.

Quadro 23 – Aspectos que envolvem as condições de trabalho na visão dos docentes

<i>Percepção dos Docentes</i>		<i>Discurso Exemplificativo</i>
Pontos positivos		“Fazendo uma comparação tempos atrás, que está bem melhor” (P23-R995).
	Os benefícios poderiam ser melhores, mas eles atendem em partes.	“Eu considero adequados” (P26-R1038). “O plano de saúde eu não consigo pagar completamente. Ainda mais que a idade vai chegando, o plano vai subindo. Mas se considerar da época que eu fiz, está muito bom” (P24-R1009).
	Comparando com outras instituições, os benefícios são vistos de forma positiva.	“Nós estamos à frente de muitas outras instituições, por nós termos esses benefícios” (P28-R1065).
	As condições físicas ofertadas pelo IFNMG, de forma geral, são adequadas e favorecem o desempenho das atividades laborais.	“Aqui na reitoria, sempre eu tive muito conforto para trabalhar. Nunca tive problema” (P24-R1010). Aqui no meu setor [as condições físicas] são muito adequadas. Não há problema com ventilação, iluminação, ruído e temperatura (P26-R1039).
Pontos que precisam de melhorias	Alguns benefícios estão bem longe do ideal e não são apropriados para o fim que se destinam.	“Auxílio alimentação eu acho que fazendo uma comparação, é o mais sofrível que se tem. No corredor fala que o nosso é vale coxinha mesmo. Vale coxinha dá essa significância de como não há essa política efetivamente. Isso se comparado a outros entes do poder público. Então eu falaria que os benefícios são ainda extremamente deploráveis” (P25-R1024).
	Apesar de ter evoluído bastante no que diz respeito às condições físicas, a sede da reitoria ainda deixa a desejar em função do quantitativo de servidores e também da composição da unidade em três prédios distintos.	“E enquanto reitoria também, eu vejo que nós temos uma grande dificuldade em relação a espaço, os dois prédios que são realmente pequenos para acomodar todos nós, mas eu vejo o quanto a gestão está aí, tentando buscar melhores acomodações, alugar outro espaço” (P28-R1066).
		“A integração de servidores, acho que a gente perde nisso” (P24-R1010). “Três prédios dificulta, mas não é condição ‘sine qua non’ de realização de um bom trabalho” (P23-R997).

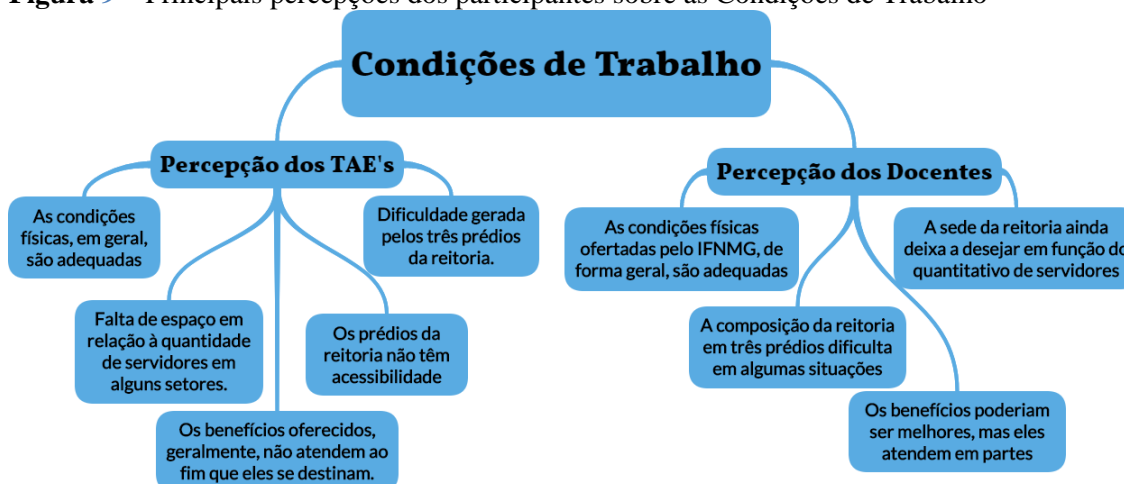
Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, conforme Brum (2003), instituições que oferecem um ambiente agradável e condições adequadas a seus colaboradores, tendem a obter maior produtividade, e com isso, ganham a organização e as pessoas.

Desse modo, conforme foi possível identificar nas falas de técnico-administrativos e professores, apesar de considerar as condições de trabalho suficientes, existem vários fatores que devem sofrer adequações para que os servidores da reitoria se sintam mais satisfeitos com a estrutura física e considerem adequados os benefícios a eles ofertados. Percebe-se que os servidores sabem que os pares, servidores públicos federais do judiciário e do legislativo, têm benefícios com valores muito superiores aos do executivo. Certamente é importante olhar para outras instituições para analisar aspectos que podem ser melhorados em relação às condições que são dadas pelo IFNMG aos seus servidores. Entretanto, as políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser sempre pautadas naquilo que é importante para o desenvolvimento organizacional, aliado ao desenvolvimento das pessoas. A referência, portanto, são as potencialidades que podem ser desenvolvidas em prol da missão da instituição, e não nas limitações daquelas que estão em seu entorno.

A Figura 9 apresenta as principais percepções de TAE's e docentes participantes da pesquisa sobre as políticas e práticas de condições de trabalho do IFNMG.

Figura 9 – Principais percepções dos participantes sobre as Condições de Trabalho



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.3.4 Avaliação de desempenho e competências

Para desenvolver o debate sobre avaliação de desempenho e competências o pesquisador convidou os participantes dos grupos focais e os entrevistados a apresentarem suas opiniões acerca do desenvolvimento das políticas e práticas institucionais voltadas ao referido tema. Para isso foram propostas duas questões aos servidores conforme **apêndice X**.

4.1.3.4.1 Técnico-Administrativo em Educação

A análise evidenciou duas subcategorias que se destacaram em virtude da dimensão que elas possuem na aplicação das ferramentas de avaliação de desempenho e competências, conforme detalhamento a seguir.

Desenvolveu-se inicialmente a subcategoria ***Validade dos Instrumentos***. Ela foi constatada em função da pertinência que o assunto tem na efetividade das avaliações de desempenho e competências, uma vez que o conteúdo dessa ferramenta é determinante na obtenção de informações que servirão de base para tomada de decisão dos gestores. Adler (2015) destaca que os instrumentos de medição possuem muitas fragilidades em função da subjetividade típica da atuação das pessoas como avaliadores. Assim, durante o GF, os participantes argumentaram sobre a efetividade das avaliações de desempenho que são realizadas no IFNMG. Houve, nesse ponto da discussão, uma percepção unânime, daqueles que se manifestaram, no sentido de que a avaliação de desempenho realizada na instituição é uma mera formalidade, e que, nos moldes atuais, tem apenas a função de cumprir a normas legais e regulamentares. *“É simplesmente protocolo. Você nunca ouviu falar de alguém que recebeu uma pontuação [...] para ser reprovado nessa avaliação de desempenho”* (P3-R242). Para os participantes a avaliação de desempenho não cumpre seu objetivo estratégico dentro da autarquia, e dessa forma, não acontece efetivamente como deveria.

Não vale nada, não avalia nada. É falha, não serve de nada. Não cria meta, não cria objetivos, não padroniza, não cria nada. Você pega a avaliação, é uma folha de papel que vai ser arquivada, que ninguém vai consultar, que não vai acrescentar na vida de ninguém e não vai dar bônus nenhum, pronto acabou (P17-R893).

Dentro da discussão sobre as limitações da avaliação de desempenho foi ressaltada ainda, a necessidade capacitação dos responsáveis por conduzir esse processo. Verificou-se que, na visão dos participantes, a avaliação de desempenho tem sido realizada, em regra, por chefias que não receberam nenhum tipo de orientação ou treinamento. *“Trabalhar com treinamento e desenvolvimento dos avaliadores, de todos os participantes do processo. É isso que a gente precisa também”* (P5- R263). Assim, não existe uma padronização do processo, levando cada gestor a realizar a avaliação de uma forma diferente da outra. *“Então seria o caso de fazer uma reunião com os gestores e explicar isso para eles. Porque não é o que acontece”* (P16-R885).

O atual instrumento de avaliação de desempenho utilizado segue os critérios estabelecidos na legislação e foram adaptados em conformidade com as carreiras de professores e técnicos administrativos, levando em consideração os casos de servidores que ocupam cargos ou funções dentro da instituição. Os formulários são utilizados para avaliação do estágio probatório e para as progressões na carreira dos servidores. Assim, ao realizar os grupos focais, verificou-se que os participantes entendem que é necessário rever tais fichas de avaliação. Segundo eles, o instrumento está muito engessado nos critérios legais, e assim, contém aspectos que não se aplicam a realidade da instituição. *“Até o próprio formulário, ele tem algumas perguntas que não cabem em nossa realidade, no nosso dia a dia”* (P14-R617). *“Tem que pensar um novo modelo”* (P4- R261).

Ao longo da argumentação, ***Impactos da avaliação*** foi a segunda subcategoria observada, dentro do tema avaliação de desempenho e competências. Nesta subcategoria foi pautada, principalmente, a importância dos resultados das avaliações de desempenho para a instituição. Os pesquisados destacaram que a avaliação de desempenho e competências é uma ferramenta de desenvolvimento dos servidores e que deve ser entendida como um processo contínuo e não apenas um momento específico no qual a chefia atribui uma pontuação para o membro de sua equipe, conforme posicionamento do Participante 5:

Que o ato de avaliar não é só um momento de preencher a ficha, né? É constantemente, né? É feedback o tempo inteiro. É ali, está guardando todo aquele histórico funcional mesmo para desenvolvimento. Porque senão, vai lá no final do ano, preenche uma ficha totalmente viciada, porque a gente tem uma tendência de lembrar apenas dos fatos recentes ou que você não quer se indispor com nenhum funcionário. Mas é um processo contínuo. (P5-R287)

Dessa forma, notou-se que os servidores percebem a importância do *feedback* durante o processo, e não apenas no final dos ciclos avaliativos. *“Eu acho que quando você deixa para*

fazer essa avaliação só depois dos 18 meses, você não deu oportunidade de falar com o servidor que não estava bem, que ele precisava melhorar [...]” (P4-R288).

Também foi uníssona a opinião dos participantes no sentido de que avaliação de desempenho não é utilizada pelos gestores para a tomada decisão. Nesse sentido, todas as manifestações realizadas no decorrer do debate demonstraram que avaliação de desempenho não tem cumprido um de seus principais objetivos que é alimentar os gestores com informações estratégicas para o processo decisório dentro da instituição. *“As decisões estão muito mais pautadas na avaliação que eles mesmos fazem”.* (P9-R632). Nesse tópico os participantes destacaram também que as avaliações de desempenho e competências deveriam servir como um dos critérios para distribuição de cargos e funções no IFNMG. *“Alguém usa a avaliação? Eu preciso escolher um cargo, eu vou lá na avaliação... Ninguém olha, gente. Ninguém quer saber da avaliação”* (P17-R904). Dessa forma, as opiniões expostas nos GF’s vão ao encontro da realidade da maioria das instituições da administração pública que sofrem com a resistência em relação ao processo que envolve a avaliação de desempenho (BERGUE, 2014).

O resumo com os principais aspectos da discussão sobre as avaliações de desempenho do IFNMG é apresentado no Quadro 24.

Quadro 24 – Aspectos que envolvem a avaliação de desempenho na visão dos TAE’s

	<i>Percepção dos TAE’s</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
Pontos positivos	Houve um avanço com a regulamentação que propõe a composição da avaliação dos professores.	<i>“A [avaliação de desempenho e competências] do docente avançou muito agora com essa nova legislação que [o professor] é avaliado também pelo discente que melhorou muito o processo” (P15-R612).</i>
Pontos que precisam de melhorias	A avaliação de desempenho é realizada apenas para cumprir as exigências legais.	<i>“Avaliação de desempenho realmente é uma questão muito polêmica, assim. E da forma que está, essa avaliação não avalia nada” (P5- R258).</i>
		<i>“Geralmente é para inglês ver. Não vai punir ninguém, ninguém vai perder cargo” (P13-R614).</i>
		<i>“O processo como um todo é ineficiente” (P15-R616).</i>
		<i>“Absolutamente só protocolo. A única coisa que dá é de mérito que você vai progredir na carreira. Só isso” (P21-R906).</i>
Há a necessidade de capacitar os gestores para condução das avaliações de desempenho.		<i>“Talvez não é o instrumento em si, é o avaliador então” (P20-R888).</i>
		<i>“[...] há um problema [...] também na postura dos gestores para fazer a avaliação” (P3-R286).</i>

Percepção dos TAE's		Discurso Exemplificativo
		<i>“Aqui os líderes nunca foram desenvolvidos para serem líderes. Eles te dão uma função e a partir de agora você vai assumir essa função” (P5- R278).</i>
	Os instrumentos utilizados para fazer as avaliações são inadequados.	<i>“Até os critérios, da forma que são colocados, então, são muito subjetivos” (P5- R260).</i> <i>“Acho que há um problema no instrumento da avaliação, né? Naqueles formulários” (P3-R286).</i>
	As avaliações de desempenho não estão vinculadas as metas do setor.	<i>“A gente não mostra quais são as metas do setor, o [...] que a gente alcançou naquele ano, no decorrer do ano” (P4- R275).</i> <i>“Eu acho que deveria ter metas para serem avaliadas.[...] Porque o que a gente tem são avaliações que normalmente são os próprios servidores que fazem” (P17-R872).</i>
	O modelo atual de avaliação de desempenho não influencia a decisão dos gestores.	<i>“Acho que gestor nenhum olhou a pasta de ninguém” (P9-R634).</i> <i>“Eu acho isso importante. Isso deveria ser função do chefe, do coordenador, da pessoa responsável para chegar para o servidor e falar assim; ‘oh, sua avaliação foi tanto, o que a gente pode melhorar? Você está com algum problema? O que a gente pode fazer?’” (P19-R899).</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.3.4.2 Professores EBTT

As mesmas subcategorias foram desenvolvidas para TAE's e docentes na análise da percepção das práticas e políticas de avaliação de desempenho dos servidores do IFNMG que participaram da pesquisa, conforme apresentado a seguir.

Em relação à **Validade dos Instrumentos**, primeira subcategoria, observou-se que os docentes entrevistados têm uma percepção coincidente, na qual é marcada pelo entendimento que o processo de avaliação de desempenho e competências do IFNMG é acentuadamente frágil e ineficiente. Assim como se verificou com os TAE's, nos grupos focais, os professores foram contundentes ao apontarem para o caráter meramente processual que a avaliação de desempenho tem dentro da instituição. Nesse sentido, ela não retrata a real condição do desenvolvimento dos servidores em relação aos objetivos institucionais. *“Eu ainda acho que o nosso processo de avaliação de desempenho é muito fraco, muito falho, muito frágil. É*

simplesmente uma folhinha” (P28-R1067). Segundo os participantes, há uma cultura corporativista e resistente às práticas que envolvem o processo de avaliação, que é característico do serviço público, de forma geral. *“Eu acho que impera na instituição é o medo da avaliação. Os gestores têm medo de avaliar, os servidores que estão subordinados a esta chefia, eles não querem ser avaliados, porque acreditam que é um processo formalista”* (P26-R1040). Dessa maneira, permite-se extrair das intervenções dos docentes que é necessário uma reflexão da instituição a fim de rever todo processo e priorizar tais práticas como ferramenta estratégica para o desenvolvimento institucional.

Eu vejo que está agora em um momento propício porque tem um setor da reitoria do instituto que está trabalhando na questão do plano estratégico, com ações já bem definidas. Se essa visão estratégica se impor dentro da pauta da instituição, acredito que seja o momento propício, oportuno para mudar a avaliação dos servidores, para que ela não se transforme em um requisito burocrático para a estabilidade e para a concessão de benefícios. Que ela seja de fato um termômetro do trabalho dos servidores. Um termômetro da capacidade do instituto de atingir as suas metas e influir na vida da sociedade. Mudar, transformar e promover pessoas (P26-R1040).

Os docentes ainda ressaltaram a fragilidade do instrumento que é utilizado para as avaliações de desempenho, que é muito limitado e não abarca aspectos específicos de cada realidade da instituição. *“Só que a objetividade, muitas vezes, ela não é tida, dentro das perguntas com clareza para que a gente de fato avalie o desempenho. Então vai desde a concepção da ficha avaliativa [...]”* (P23-R998).

A segunda subcategoria está relacionada aos Impactos da ***Avaliação de Desempenho e Competências*** na vida profissional do servidor e da missão institucional.

Foi possível observar que, para os professores entrevistados, a avaliação de desempenho não é utilizada como uma ferramenta estratégica pelos gestores da instituição. *“Avaliação desempenho não tangencia as decisões. Ela não é instrumento decisório. [...] E reforçando, eu acho que é um dos pontos mais frágeis que há dentro do processo de gestão do Instituto Federal”* (P25-R1027). Dessa forma, seus resultados estão relacionados apenas com os aspectos legais de promoção e estabilidade na carreira. Portanto, na visão dos entrevistados, ficou evidente o distanciamento entre a realidade e o retrato revelado nas avaliações de desempenho, que não tem cumprido seus principais objetivos dentro do IFNMG, ligados ao desenvolvimento das pessoas e da instituição. *“E a gente operacionalizou essa cultura em formulários que na verdade não ajudam a instituição a conhecer realmente o desempenho do seu servidor, nem muito menos intervir para que ele melhore [...]”* (P26-R1040).

O Quadro 25 apresenta o resumo dos elementos, da categoria avaliação de desempenho e competências, identificados na entrevista com os docentes.

Quadro 25 – Avaliação de desempenho e competências na visão dos docentes

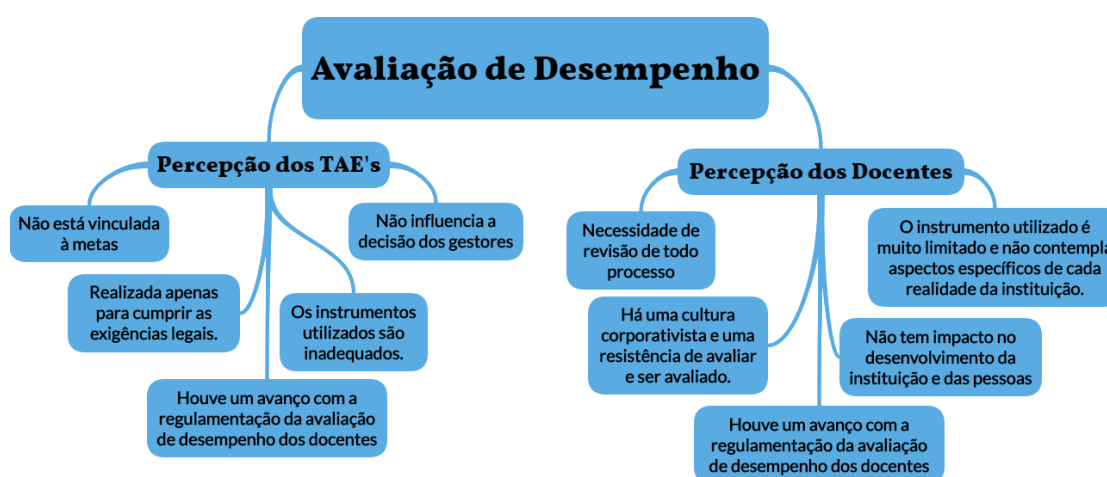
<i>Percepção dos Docentes</i>		<i>Discurso Exemplificativo</i>
Pontos positivos	Houve um avanço na avaliação de desempenho dos docentes com a recente regulamentação.	<i>“Nós avançamos na avaliação de desempenho [dos docentes], mas vejo um grande desafio aqui” (P23-R998).</i>
		<i>“Com relação à carreira docente, eu vejo que nós estamos avançando agora com novo regulamento para gestão das atividades docentes” (P28-R1067).</i>
Pontos que precisam de melhorias	É necessário rever todo processo que envolve a avaliação de desempenho, pois atualmente ela é uma ferramenta ineficiente para o IFNMG.	<i>“Ela não avalia o desempenho dos servidores. Infelizmente a gente aqui tem uma cultura de avaliação que foi herdada de instituições hoje quase sexagenárias, que não tinham um controle sobre o trabalho dos seus docentes e de seus técnicos” (P26-R1040).</i>
		<i>Eu acho que elas [as avaliações de desempenho e competências] são muito superficiais. [...]Eu acho que ela não reflete [a realidade] (P27-R1053).</i>
	Há uma cultura corporativista, típica do serviço público, e também uma resistência de avaliar e ser avaliado.	<i>“A gente é corporativista, não tem jeito. Não é só a gente aqui. São todos os órgãos de forma geral” (P24-R1013).</i>
		<i>“Ainda se percebe um compadrio. As relações são de compadrio, de amizade. As relações não se levam em conta as competências. Tem um espírito de corpo formado. Não se avalia isso. Talvez seja a maior fragilidade dentro do Instituto Federal, é não encarar isso” (P25-R1026).</i>
	O instrumento utilizado é limitado e não contempla aspectos específicos de cada realidade da instituição.	<i>“Eu acho que a gente não tem, na verdade, uma política de avaliação de desempenho que esteja alinhada a ação estratégica da instituição. Porque se nós estivéssemos, o nosso formulário, só para dizer o mais básico, de avaliação de desempenho, ele deveria refletir o que tem o nosso plano desenvolvimento institucional [...]” (P26-R1040).</i>
		<i>“Não tem impacto na decisão dos gestores, não tem impacto na vida dos servidores, não tem impacto nenhum. É uma coisa simplesmente para cumprir a legislação, porque exige que seja feita” (P24-R1013).</i>
A avaliação de desempenho não é utilizada como ferramenta estratégica pelos gestores da instituição.	<i>“Acho que ela não funciona com o objetivo que ela tem. Ela não atinge o objetivo” (P27-R1054).</i>	
	<i>“Ninguém melhorou por causa de uma avaliação. O cara que é ruim, continua ruim” (P24-R1012).</i>	
A avaliação de desempenho não tem impacto no desenvolvimento da instituição e das pessoas.	<i>“Deveria influenciar na capacitação. Se não há desempenho adequado e se esse desempenho for auferido de forma séria e dentro dos parâmetros que eu sei que existem, eu acho que isso serve para decisão sobre capacitação” (P26-R1041).</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa maneira, entre as categorias propostas durante os grupos focais, o tema avaliação de desempenho e competência apresentou-se como uma prática que, na visão dos servidores envolvidos no estudo, mais necessita de adaptações para que, de fato, funcione como uma ferramenta para desenvolvimento dos servidores e da instituição. Portanto, repensar todos os elementos que compõem o processo de avaliação de desempenho é fundamental para a instituição. É importante, nesse sentido, em primeiro lugar, construir um modelo que enfatize entregas passíveis de avaliação por meio de comportamentos observáveis; em segundo, e com o objetivo de não inviabilizar os resultados, deixar claro que a avaliação deve estar embasada em evidências, diminuindo assim os aspectos subjetivos que envolvem o processo; e por fim, disponibilizar, aos gestores as informações padronizadas acerca do modelo de avaliação empregado (FERNANDES, 2013). Naturalmente, é um processo que envolve aspectos culturais ligados a realidade legal típica de instituições públicas, que, por consequência, requer empenho e persistência dos atores envolvidos, pois tal desafio pode se converter em ganhos mútuos para a instituição, para os servidores e principalmente para sociedade.

A Figura 10 apresenta as principais percepções de TAE's e docentes participantes da pesquisa sobre as políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências da instituição.

Figura 10 – Principais percepções dos participantes sobre a Avaliação de Desempenho



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.3.5 Recompensas

Nesta categoria, foram apresentadas aos participantes três perguntas sobre aspectos ligados a remuneração e os incentivos recebidos pelos servidores, a fim de verificar a percepção deles a respeito das recompensas oferecidas pelo IFNMG.

4.1.3.5.1 Técnico-Administrativos em Educação

Através da análise de conteúdo foram caracterizadas três subcategorias que frequentemente apareceram nos relatos dos servidores pesquisados, como aspectos importantes, em vista da realidade que é percebida em seus respectivos ambientes de trabalho, conforme detalhamento a seguir.

Tipos de Recompensa foi a primeira subcategoria do referido tema, conforme visão dos servidores técnico-administrativos em educação participantes dos grupos focais. Convém destacar que a maior parte das recompensas ofertadas pelo IFNMG a seus servidores está limitada pelo arcabouço legal que também rege outras instituições federais. Naturalmente, as variações são decorrentes das especificidades de cada carreira. Apesar disso, existem várias possibilidades para construção de políticas e práticas de recompensas capazes de impactar positivamente nos resultados institucionais e conseqüentemente, criar um ambiente onde o servidor se sinta mais valorizado.

Nessa etapa, os servidores falaram sobre os tipos de recompensa que eles percebem como importantes dentro do contexto organizacional. Além da remuneração, eles reconheceram que as recompensas deveriam ser ofertadas tendo como balizador a atuação profissional dos servidores. Assim, aqueles que se demonstram com melhor desempenho dentro das suas atividades, deveriam receber algum tipo de recompensa, conforme exemplo do Participante 4. “[...] *de repente trabalhar essa questão da recompensa; ‘ah beleza eu quero afastar para o mestrado’. ‘Você está em dia com suas obrigações?’ [...] Você cumpriu com a obrigação, você vai ser recompensado*” (P4-R314).

Os debates sobre as distribuições de cargos e funções foram recorrentes no decorrer dos grupos focais, e dessa forma, com a proposta do tema recompensa, tais discussões

desenrolaram-se de acordo com a concepção dos participantes. Eles apontaram que a nomeação e designação para cargos e funções de confiança deveriam recompensar os servidores mais competentes, em conformidade com as exigências que cada posto requer. *“Então acho que as coisas têm que ser mais técnicas”* (P2-319).

Percebeu-se ainda, através das manifestações e concordâncias dos participantes, que a autonomia é considerada como uma recompensa, uma vez que através de uma relação de confiança, a competência do servidor é reconhecida e, assim, ele tem a possibilidade de desenvolver seu trabalho com mais liberdade. *“A gente quer reconhecimento no sentido de responsabilidade. [...] eu sou assim, quando me dá um pouco mais de responsabilidade e confia um pouco mais em mim, e eu posso realmente mostrar um pouco mais, eu me sinto mais motivada”* (P1-R370). Entretanto, o aumento da responsabilidade pode ter consequências desproporcionais, através da centralização do trabalho em alguns membros da equipe, o que é bem diferente de autonomia. *“Eu percebo que acontece muito essa recompensa que o Participante 18 falou também. Você é ótimo, é bom servidor, toma mais trabalho”* (P17-R907).

Ainda sobre os tipos de recompensa, os participantes destacaram que mais importante que a remuneração, o fator estabilidade no trabalho é o que mais pesa como incentivo para a permanência no serviço público e a continuidade no desempenho de suas atividades. *“[...] mas mesmo assim, a questão da estabilidade é o que pesa”*.(P10-R655).

Na discussão sobre recompensas, houve muitos argumentos sobre as particularidades que envolvem a remuneração dos servidores públicos pertencentes ao IFNMG. **Remuneração**, portanto, apresenta-se como a segunda subcategoria identificada através das análises dos grupos focais. Assim, como retratado na categoria condições de trabalho, o item remuneração foi exposto pelos participantes, principalmente, através da comparação com outras instituições da administração pública e da iniciativa privada. Destarte, os servidores percebem que a remuneração pode ser considerada adequada ou não dependendo de qual paralelo é traçado. *“É bem relativo. Porque, em alguns cargos, a remuneração aqui é interessante, em relação ao mercado e a iniciativa privada, já outros, não”* (P4-320). *“[...] o governo federal é bem defasado. Agora, se for comparar com o estado e municipal, já é bem [melhor]”* (P7-R337). Nas falas sobre remuneração, portanto, observou-se tanto participantes satisfeitos, considerando que recebem o valor que acreditam justo em função da complexidade das atividades desempenhadas, quanto servidores que entendem que os ganhos mensais estão abaixo da realidade de outras instituições. *“Claro que eu quero ganhar mais, mas em relação*

ao mercado de trabalho os salários são muito bons. É compatível” (P19-R921). “Agora vocês pegam, por exemplo, mercado de trabalho para TI em grandes empresas... aí, está bem mais avançado” (P6-R335).

Por fim, a derradeira subcategoria está relacionada à **Influência** que as recompensas exercem **no Desempenho**, tendo como principal ponto nesse debate os aspectos relacionados ao reconhecimento. Foi possível extrair das argumentações expostas que o reconhecimento tem um papel fundamental na qualidade do trabalho e assim, pode influenciar os resultados individuais e coletivos, e de fato, essa prática tem sido adotada em algumas unidades da instituição.

Uma questão que eu acho importantíssima, [...] no nosso setor acho que é bem relevante, é a questão de considerar as pessoas, os gestores, colegas de um modo geral, de valorizar o seu esforço, seu trabalho, etc. Reconhecer, agradecer. Isso é um fator que às vezes a gente não pensa, mas faz muita diferença” (p.2-317).

Na ótica dos servidores que participaram dos grupos focais, o reconhecimento é ainda mais relevante do que as recompensas financeiras. *“Eu acho que [...] numa escala de prioridades, de repente, o reconhecimento estaria ali maior do que a gratificação financeira” (P17-R959).* Assim sendo, existem várias maneiras de reconhecer a competência dos servidores. *“No atual setor que eu estou, [...] lá é bem trabalhado isso. É bem recompensado... até mesmo com palavras [...] De valorizar e trabalhar com proposta no resultado” (P6-R352). “No sentido, por exemplo, de ouvir sua opinião. Isso é um reconhecimento” (P18-R953).*

O Quadro 26 expõe os principais elementos extraídos das falas dos participantes dos GF's a respeito das políticas e práticas de recompensas do IFNMG.

Quadro 26 – Aspectos que envolvem as políticas e práticas de Recompensas

<i>Categoria Identificada</i>	<i>Percepção dos Servidores</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
	A meritocracia na distribuição de cargos e funções de confiança funcionaria como recompensa para os servidores competentes.	<i>“É um outro ponto que eu acho sempre interessante, apesar de polêmico e tal, é a questão de designação de cargos, de funções, etc.[...] eu acho que até nessa gestão melhorou um pouco, do ponto de vista de se colocar em cargos pessoas que de fato são capacitados[...], e não por ajeito político, etc. Mas é claro que sempre vai existir isso” (P2-R317).</i>
	O reconhecimento como autonomia no trabalho.	<i>“A gente quer reconhecimento no sentido de responsabilidade. [...] Eu sou assim, quando me dá um pouco mais de responsabilidade e confia um pouco mais em mim, e eu posso realmente mostrar um pouco mais, eu me sinto mais motivada” (P1-R370).</i>
		<i>“A recompensa dentro do seu setor, a confiança pelo seu trabalho, descentralização, valorização” (P14-R635).</i>
	A estabilidade no cargo e a qualidade de vida também são vistas como importantes recompensas.	<i>“Temos um estilo de vida de servidor público. E a questão também da estabilidade” (P9-R653).</i> <i>“Para quem já trabalhou em empresas privadas e hoje está numa instituição pública, você também pesa essa condição de qualidade de vida, as condições de trabalho. O ambiente de trabalho é outro” (P11-R658).</i>
Remuneração	A adequação da remuneração depende de qual é a referência para comparação. Assim, para alguns cargos, a remuneração é considerada apropriada, enquanto para outros, não.	<i>“É bem relativo. Porque alguns cargos a remuneração aqui é interessante em relação ao mercado e a iniciativa privada, já outros não. Por exemplo, o pessoal do cargo de engenheiro, médico, odontólogo, aqui em relação ao mercado de trabalho é baixo. Agora se você pegar aí o pessoal do nível A [...], está bem melhor” (P4-320).</i>
		<i>“Na minha área eu posso falar que na educação a remuneração é umas das melhores na minha área (P10-R655)”</i>
Influência do reconhecimento no desempenho	O reconhecimento tem papel importante no desempenho dos servidores.	<i>No atual setor que eu estou [...] lá é bem trabalhado isso. É bem recompensado. Até mesmo com palavras [...]. De valorizar e trabalhar com proposta no resultado. (P6-R352).</i>
		<i>“Eu acho que [o reconhecimento] influencia [o desempenho]. Quando o cara reconhece que você está fazendo o seu trabalho adequado, e correspondendo a expectativa, você fica feliz lá. E continua” (P12-R666).</i>
	Saber reconhecer o trabalho e atuar na motivação dos servidores é uma das habilidades para lidar com pessoas que todos os gestores devem ter.	<i>“[...] Nem sempre acontece, mas quando acontece, impacta. Porque todo mundo se sente motivado por ter um trabalho reconhecido” (P10-R693)</i> <i>“O gestor passa a ser gestor do dia para a noite. Ele está aqui num cargo e ele vai assumir... Ele não tem nenhum tipo de informação de como reconhecer ou valorizar o servidor” (P9-R667).</i> <i>Deveria ser um pré-requisito quando for escolher uma gestão. Tem gente que tem uma sensibilidade muito grande para lidar com pessoas. Ele te faz acreditar na ideia dele, na proposta dele. (P14-R689)</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.3.5.2 Professores EBTT

Através da análise foram caracterizadas duas subcategorias frequentemente apontadas pelos docentes pesquisados como aspectos relevantes nas políticas de recompensas do IFNMG.

A primeira subcategoria observada está relacionada aos *Tipos de Recompensas* que o IFNMG oferece aos servidores, e dessa forma, verificou-se a maneira que os servidores percebem tais recompensas. Nesse sentido os docentes falaram de vários tipos de recompensa financeiras e não financeiras. *“Eu acho que a financeira é mais contundente. As carreiras de técnico-administrativo e docente ainda são atrativas”* (P26-R1042). As oportunidades de qualificação, de capacitação, e ocupação de cargos e funções, foram algumas das recompensas que os servidores destacaram durante as entrevistas. *“Eu vejo a recompensa que o IFNMG traz aos servidores é na sua capacitação e qualificação. O resto é consequência: cargo, salário, etc. Porque a recompensa é o reconhecimento profissional”* (P23-R1000). *“Se você está atuando ali naquele cargo, você pode ser recompensado sim, pode ser convidado para assumir uma gestão”* (P28-R1071). Ainda sobre os tipos de recompensa, destaca-se na fala dos professores a recompensa que está relacionada à área fim da instituição e com atividade dos professores: o reconhecimento dos alunos e da comunidade.

Para mim o IFNMG faz parte da minha família. O IFNMG mudou minha vida. E nesse sentido eu vejo que a minha maior recompensa não é financeira, a minha maior recompensa é saber que eu sou servidor e que eu contribuo para a melhoria dessas regiões que tanto necessitam (P28-R1069).

Assim, os docentes exemplificaram os vários tipos de recompensas que o IFNMG tem oferecido e também aquelas que expuseram a amplitude que elas possuem na vida dos servidores através da capacidade de influenciar no serviço prestado para a comunidade. *“Eu vejo que nós temos essa valorização, e isso influencia bastante na produtividade e também no bem-estar do servidor, da família, da comunidade. Isso é muito importante”* (P28-R1071). Portanto, assim como foi verificado com os TAE's através dos grupos focais, os docentes também conseguem enxergar, em função da gama de recompensas possíveis de serem ofertadas, que existe uma relação entre desempenho e um dos tipos de recompensa, que é o reconhecimento. *“O reconhecimento impacta diretamente no desempenho. Cabe você provocar e incentivar que a pessoa se envolva dentro do processo e acredito que é possível”* (P23-R1002).

Remuneração foi a segunda subcategoria desenvolvida. Nela os docentes entrevistados falaram sobre suas percepções sobre a compatibilidade da remuneração com as atribuições exigidas para o cargo, bem como sua adequação com a realidade de outras instituições e carreiras. Neste aspecto identificou-se uma ligeira diferença entre a percepção dos docentes e de técnico-administrativos. Enquanto a maioria dos TAE's relativizou a adequação da remuneração, os docentes entrevistados se mostraram satisfeitos com seus ganhos mensais. *“Eu acredito que a remuneração dos servidores do instituto é compatível e em alguns locais que nós estamos, ela é imensamente superior a todas as médias de todas carreiras”* (P26-R1043). Foram realizadas várias comparações para justificar o posicionamento em relação às vantagens remuneratórias que os servidores do IFNMG têm em relação aos servidores de outras instituições, igualmente como ocorreu com as argumentações dos participantes do GF's. *“[...] se eu não me engano o professor do estado [de Minas Gerais] recebe sessenta por cento do bacharel nosso. Isso com igual formação. A condição de trabalho do governo federal também é muito melhor. Pelo menos olhando a nossa realidade aqui”* (P24-R1015). Essas comparações se devem ao fato de que boa parte dos professores que ingressam no IFNMG já vivenciou a realidade das instituições de ensino públicas e particulares do Norte de Minas. Isso potencializa a percepção de que a remuneração praticada para os servidores da instituição seja considerada adequada e justa.

O Quadro 27 resume os principais elementos sobre o tema remuneração extraídos das entrevistas com os docentes.

Quadro 27 – Políticas e práticas de Recompensas na visão dos docentes

<i>Categoria Identificada</i>	<i>Percepção dos Servidores</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
Tipos de Recompensa	Recompensa Financeira.	<i>“Eu penso que o Instituto é extremamente generoso com as recompensas.[...]”</i> (P25-R1028).
		<i>“Eu acho que a financeira é mais contundente”</i> (P26-R1042).
		<i>“Nós somos bem recompensados pela nossa titulação [...]. Nós temos um título de mestrado e doutorado, nós temos uma recompensação financeira boa para isso”</i> (P28-R1071).
	Recompensa financeira.	não
		<i>“Tem uma parte para mim muito boa que é reconhecimento dos alunos. Isso para mim é a coisa mais importante e é uma coisa que</i>

<i>Categoria Identificada</i>	<i>Percepção dos Servidores</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
		<i>eu sinto falta aqui. [...] É a coisa que mais me dá satisfação é encontrar um ex-aluno. É uma coisa de outro mundo” (P24-R1016).</i>
		<i>“Se você está atuando ali naquele cargo, você pode ser recompensado sim, pode ser convidado para assumir uma gestão, assumir uma coordenação de algum setor” (P28-R1071).</i>
Remuneração	Satisfeitos com a remuneração.	<i>“A prova mais singular que o serviço público hoje é melhor que iniciativa privada, porque a gente faz os concursos aí e dá tanto candidatos por vaga. Se não fosse bom, não iria aparecer esse tanto de candidato” (P23-R1001).</i>
		<i>“Com relação à compatibilidade da remuneração, a se considerar que eu estou com quase trinta anos no serviço, a remuneração é muito boa [...]” (P24-R1015).</i>
		<i>“Se eu tivesse no mercado privado dentro dessas mesmas posições, exercendo as mesmas atividades, minha remuneração seria menor. Então especificamente a minha está além do mercado” (P25-R1029).</i>
Influência do reconhecimento no desempenho	O reconhecimento impacta no desempenho e na satisfação.	<i>“O reconhecimento impacta diretamente no desempenho. Cabe você provocar e incentivar que a pessoa se envolva dentro do processo e acredito que é possível” (P23-R1002).</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

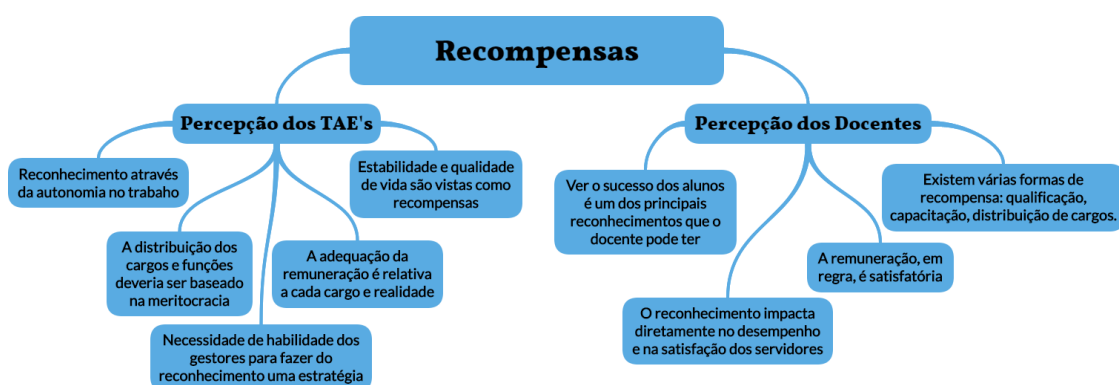
Foi possível observar que embora os professores entrevistados tenham demonstrado satisfação com o salário, ao compararem com a região do Norte de Minas, com instituições privadas e estaduais, por outro lado, eles mencionaram o problema de o plano de saúde ser muito caro e aumentar muito com o decorrer da idade do servidor, comprometendo uma parcela significativa da remuneração já que o benefício ofertado para este fim não ressarcia completamente as despesas dessa natureza. Como brasileiros, sabidamente, não têm acesso a um bom sistema de saúde, a maioria dos servidores optam por pagar plano de saúde mesmo sem receberem o reembolso integral. Isso, naturalmente, tem consequência no orçamento doméstico e no valor real da remuneração percebida pelo servidor.

Assim, a gestão de recompensas e gestão de desenvolvimento são tópicos estreitamente relacionados, e que desempenham um papel determinante na consecução de um dos principais objetivos da gestão de pessoas que é a contribuição para o desenvolvimento de uma cultura de

alto desempenho (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014). Dessa forma, apesar das limitações legais, existem práticas de gestão de pessoas, dentro do construto recompensas, que são realizáveis na estrutura institucional da autarquia e que podem trazer resultados positivos através da maior satisfação dos servidores e também da potencialização dos objetivos organizacionais. Como por exemplo, o reconhecimento não financeiro da chefia, da instituição, que não custa dinheiro e é fundamental na motivação de grande parte dos trabalhadores. Dessa forma, mais uma vez destaca-se a importância e necessidade da preparação dos gestores para fazer das recompensas uma força capaz de impulsionar o desenvolvimento da instituição e a satisfação dos servidores. E isso deve partir de uma política institucionalizada que tenha como principal objetivo valorizar o trabalho das pessoas dentro da instituição.

A Figura 11 apresenta as principais percepções de TAE's e docentes participantes da pesquisa sobre as políticas e práticas de recompensas da instituição.

Figura 11 – Principais percepções dos participantes sobre Recompensas



Fonte: elaborado pelo autor.

Através da análise da percepção de servidores técnico-administrativos e docentes foi possível verificar que, em geral, existe uma visão alinhada das principais políticas e práticas de gestão de pessoas da instituição. As concepções que são diferentes na ótica dos servidores das duas carreiras não necessariamente se contrapõem, mas na maioria das vezes, são complementares e relacionadas a elementos ligados as diferentes realidades vivenciadas por docentes e TAE's dentro do IFNMG. Nesse sentido, a fim de consolidar as comparações já realizadas e em atendimento a um dos objetivos específicos da pesquisa, o Quadro 28 compara os principais aspectos que envolvem a percepção dos servidores pesquisados acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Quadro 28 – Comparação da percepção de TAE's e docentes

<i>Categoria Identificada</i>	<i>Percepção dos TAE's</i>	<i>Percepção dos Docentes</i>
Recrutamento e Seleção	Evolução dos critérios de seleção dos docentes.	Os critérios têm evoluído gradativamente com o amadurecimento da instituição.
	As várias fases do processo favorecem a contratação de servidores mais competentes.	Em geral os critérios utilizados são justos e adequados, e geralmente tem se selecionado profissionais qualificados e com perfil adequado à necessidade da instituição.
	A atuação da instituição é muito ampla, exigindo dos docentes múltiplas competências.	Importância da seleção de profissionais qualificados e com titulação de mestrado e doutorado.
	Buscar um maior equilíbrio entre as fases do processo seletivo.	É necessária uma reflexão sobre a valorização da titulação em relação às demais etapas do processo de seleção de docentes.
	Inclusão de novos critérios para selecionar TAE's com perfil mais próximo à necessidade institucional, principalmente para os cargos que exigem conhecimentos e habilidades mais técnicas.	Complexidade na definição dos critérios de seleção e inclusão de novas etapas.
	Limitações legais para contratação de servidores públicos e complexidade do processo.	
	A subjetividade presente na prova dissertativa e didática pode levar a seleção de candidatos que não atendem o perfil desejado.	
TD&E	Existe incentivo e abertura da instituição para participação dos servidores em ações de capacitação e qualificação.	O Instituto tem criado condições e também tem incentivado a participação dos servidores em ações de TD&E.
	A realização de convênios, a disponibilização de bolsas de estudos, bem como a possibilidade de afastamento para participar de programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> tem facilitado o processo de qualificação dos servidores.	A instituição tem estimulado principalmente a qualificação de seus servidores através da criação de condições que facilitem a participação dos servidores em cursos de educação formal.
	O Plano Anual de Capacitação é uma demanda institucional que necessita de atenção.	As práticas de TD&E ainda são incipientes e ainda são realizadas principalmente em ambientes externos. Há necessidade de sistematizar as ações de capacitação.
	Falta de democratização das ações de capacitação.	Nem sempre as ações de TD&E estão vinculadas aos objetivos institucionais.

<i>Categoria Identificada</i>	<i>Percepção dos TAE's</i>	<i>Percepção dos Docentes</i>
	Falta de engajamento do servidor no processo de capacitação.	
Condições de Trabalho	As condições físicas, como ventilação, temperatura e ruído, em geral, estão adequadas.	As condições físicas ofertadas pelo IFNMG, de forma geral, são adequadas e favorecem o desempenho das atividades laborais.
	Dificuldade gerada pelos três prédios da reitoria.	Apesar de ter evoluído bastante no que diz respeito às condições físicas, a sede da reitoria ainda deixa a desejar em função do quantitativo de servidores e também da composição da unidade em três prédios distintos.
	A falta de espaço em relação à quantidade de servidores em alguns setores.	
	Os benefícios oferecidos, geralmente, não atendem ao fim que eles se destinam.	Os benefícios poderiam ser melhores, mas eles atendem em partes.
	Necessidade de adequação para atender a legislação no que diz respeito à acessibilidade.	
Avaliação de Desempenho	Houve um avanço com a regulamentação que propõe a composição da avaliação dos professores.	Houve um avanço na avaliação desempenho dos docentes com a recente regulamentação.
	A avaliação de desempenho é realizada apenas para cumprir as exigências legais.	É necessário rever todo processo que envolve a avaliação de desempenho, pois atualmente ela é uma ferramenta ineficiente para o IFNMG.
	Os instrumentos utilizados para fazer as avaliações são inadequados.	O instrumento que é utilizado atualmente é muito limitado e não contempla aspectos específicos de cada realidade da instituição.
	O modelo atual de avaliação de desempenho não influencia a decisão dos gestores.	A avaliação de desempenho não é utilizada como ferramenta estratégica pelos gestores da instituição e não tem impacto no desenvolvimento da instituição e das pessoas.
	As avaliações de desempenho não estão vinculadas as metas do setor.	Há uma cultura corporativista, típica do serviço público, e também uma resistência de avaliar e ser avaliado.
Recompensas	O reconhecimento também pode ser realizado na forma de autonomia no trabalho.	Existem diversas formas de recompensa, como a qualificação, a capacitação, a distribuição de cargos.
	A meritocracia na distribuição de cargos e funções de confiança funcionaria como recompensa para os servidores competentes.	
	A estabilidade no cargo e a qualidade de vida também são	Ver o sucesso dos alunos e a possibilidade de participar

<i>Categoria Identificada</i>	<i>Percepção dos TAE's</i>	<i>Percepção dos Docentes</i>
	vistas como importantes recompensas.	ativamente no cumprimento da missão institucional são vistos como formas de reconhecimento importantes na carreira dos docentes.
	A adequação da remuneração depende de qual é a referência para comparação. Assim, para alguns cargos a remuneração é considerada apropriada, enquanto para outros, não.	Os docentes se mostraram satisfeitos com a remuneração que eles recebem.
	O reconhecimento tem papel importante no desempenho dos servidores.	O reconhecimento impacta diretamente no desempenho e na satisfação dos servidores.
	Saber reconhecer o trabalho e atuar na motivação dos servidores é uma das habilidades para lidar com pessoas que todos os gestores devem ter.	

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.4 Políticas e Práticas de GP na ótica da Diretoria de Gestão de Pessoas

Para atender um dos objetivos específicos proposto na pesquisa, são apresentados nesta seção os resultados da entrevista com roteiro semiestruturado realizada com o diretor de gestão de pessoas na instituição. A exposição é feita através de categorias que foram estruturadas a partir da teoria referenciada e dos dados obtidos na entrevista, em conformidade com a análise de conteúdo que seguiu a proposta de Bardin (2012). Nesse sentido, as políticas e práticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Avaliação de Desempenho e Competências, Condições de Trabalho e Recompensas são apresentadas em conformidade com a percepção e descrição do referido gestor da instituição.

Uma das várias atribuições do diretor da DGP é a de gerenciar as políticas e diretrizes relacionadas “ao recrutamento e seleção, ao movimento, ao desenvolvimento, à capacitação, à qualificação, à avaliação de desempenho, saúde e qualidade de vida dos servidores” (IFNMG, 2017, p. 39). Dessa forma, tais competências corroboram a importância de inserir na pesquisa a ótica de quem está à frente das políticas e práticas de gestão de pessoas da autarquia.

4.1.4.1 Recrutamento e Seleção

Na categoria recrutamento e seleção o diretor de gestão de pessoas do IFNMG apresentou, durante a pesquisa, os principais elementos que compõem todo processo que envolve essas práticas, expondo ainda sua percepção em relação à efetividade delas na formação do quadro de pessoal da instituição.

Tanto os técnico-administrativos quanto os docentes que participaram da pesquisa consideram que o recrutamento e a seleção têm evoluído gradativamente, principalmente em relação ao processo de seleção dos docentes. Na visão do gestor, seguindo a mesma linha de percepção, esta é a política de gestão de pessoas mais bem solidificada dentro da instituição. *“Em termos de processo de recrutamento e de seleção talvez seja uma das políticas mais bem definidas e consolidadas na instituição, com modelos testados, validados e que já vêm sendo repetidos há algum tempo”.*

O diretor falou também sobre o processo de planejamento e identificação das necessidades de contratação. Esse fluxo conta com a participação dos gestores dos *campi* que apresentam as demandas para compor a força de trabalho das suas respectivas unidades. Já existe um modelo pré-determinado do quantitativo de docentes e técnicos, mas que, naturalmente, requer a complementação ou reposição do quadro em função da saída e movimentação dos servidores. Esse processo é formalizado e enviado ao reitor da instituição, que posteriormente encaminha para análise da diretoria de gestão de pessoas. Entretanto, o dirigente entrevistado informou que não há uma formalização desse fluxo através de um documento que padronize esse processo.

Segundo o responsável pela DGP, apesar da participação dos *campi* no processo de levantamento das demandas de força de trabalho, as práticas de recrutamento e seleção estão centralizadas na reitoria. O trabalho é conduzido por uma comissão especial de concurso na qual há participação da diretoria de gestão de pessoas.

A divulgação do edital, segundo o diretor, é realizada de maneira bem ampla, buscando atingir e recrutar os potenciais candidatos com o perfil da instituição. Isso acontece através de

publicação nas diversas mídias possíveis, com destaque para as redes sociais que tem potencializado o alcance dessa comunicação.

Dessa forma, foi possível observar que, na visão do diretor de gestão de pessoas, existe uma busca permanente pelo aperfeiçoamento do processo de recrutamento e seleção da instituição, sendo o concurso para docentes o maior exemplo disso. O gestor não descartou mudanças nos processos seletivos dos técnico-administrativos, um dos pontos destacados durante os grupos focais. Ele salientou que não houve ainda nenhuma provocação por parte da comunidade interna nesse sentido, mas que se for constatada a necessidade de inclusão de novas etapas para seleção de cargos que assim o exigirem, a instituição está aberta para tais adequações.

Assim, o responsável pela DGP se mostrou satisfeito com os resultados obtidos nos últimos concursos públicos. Na ótica dele o *feedback* dos gestores e do corpo acadêmico tem sido muito positivo em relação aos docentes contratados. Tanto do ponto de vista da qualificação quanto da produção acadêmica, o IFNMG tem admitido profissionais que já chegam preparados para ajudar no cumprimento da missão institucional. Para o gestor, também no caso dos TAE's, o processo de recrutamento e seleção tem alcançado êxito com ingresso de servidores preparados do ponto de vista técnico e comportamental.

O recrutamento e a seleção na instituição, conforme argumentou o diretor de gestão de pessoas, encontra-se em processo de evolução. Entretanto, é possível observar que principalmente os TAE's entendem que é preciso adaptar as fases e critérios do processo seleção para aqueles cargos que possuem atribuições mais técnicas e conhecimento específico. Isso poderia acontecer através de provas práticas, parecido com o que já ocorre com os docentes. Cabe ressaltar que as limitações legais e burocráticas inerentes à atividade pública dificulta a seleção comportamental, principalmente no caso dos técnico-administrativos.

Tudo isso sustenta a afirmação do diretor de gestão de pessoas que considera que as políticas e práticas de recrutamento e seleção do IFNMG estão bem solidificadas e, dentro das possibilidades legais, tem conseguido bons resultados.

4.1.4.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Nesta categoria são apresentados os vários elementos que caracterizam as políticas e práticas de TD&E da instituição sob o ponto de vista do principal ator na condução dessa importante variável dentro da gestão de pessoas.

Inicialmente a fala do entrevistado foi envolta pela descrição do processo de construção do plano anual de capacitação, que conforme foi observado na pesquisa documental, ainda não foi elaborado na instituição. Segundo o diretor, existe todo um contexto que dificultou a consolidação do planejamento das ações de TD&E do IFNMG. Entre as várias intempéries citados, destaca-se a falta de uma equipe trabalhando exclusivamente, dedicada às atividades de desenvolvimento de pessoas, o contexto de greve que reduziu ainda mais a força de trabalho durante um longo período, e a necessidade de priorizar outras tarefas acumuladas. Entretanto, o gestor informou que o trabalho de elaboração do documento já contemplou várias fases com base em uma metodologia, na visão dele, muito bem embasada em aspectos técnicos e teóricos. Cabe destacar que um grupo de trabalho composto por servidores de vários setores da reitoria foi designado para elaborar o documento. Assim, foram realizadas análises de documentos institucionais, pesquisas em planos de capacitação de outras instituições, além de levantamento da necessidade de capacitação com servidores e gestores. Após isso, a equipe responsável faria a consolidação dos dados observando as necessidades mais latentes da instituição. Essas etapas realizadas na reitoria, que é o piloto, serão replicadas nas demais unidades da instituição. Entretanto, o grupo de trabalho não conseguiu reunir todos os membros regularmente, principalmente em função da dificuldade de compatibilidade das agendas e também do envolvimento dos servidores com suas respectivas atividades rotineiras. Com isso, a coordenação de desenvolvimento de pessoas, que é a principal responsável por conduzir a implantação do PAC, retornou os trabalhos de elaboração do documento. Os dados obtidos a partir de levantamento realizado com base na demanda dos servidores, dos gestores e balizada pelos objetivos institucionais, serão atualizados para que o plano finalmente seja entregue a comunidade interna do IFNMG. Portanto, essa grave ausência do plano norteador das ações de TD&E da autarquia ainda é um gargalo e é por isso que os docentes e técnico-administrativos destacaram durante a realização da pesquisa a

fragilidade gerada por tal situação. O diretor de gestão de pessoas ainda destacou que, apesar da inexistência do documento sistematizado, as informações obtidas para elaboração do PAC já vêm sendo utilizadas para direcionar as ações de TD&E que a instituição tem ofertado aos seus servidores.

Apesar das limitações no processo de capacitação e qualificação resultantes principalmente da falta do plano de capacitação, conforme foi verificado na pesquisa com servidores da reitoria, o diretor da DGP entende que houve uma evolução na oferta de capacitação e, especialmente, de qualificação. Apesar disso, o entrevistado reconhece que a ausência do PAC tem por consequência a imprecisão das prioridades institucionais e dessa forma, isso pode levar os servidores a questionarem a democratização das ações de TD&E, o que de fato aconteceu durante os grupos focais e as entrevistas.

Assim, evidentemente as políticas e práticas de TD&E precisam de um instrumento que apresente com clareza quais são as prioridades da instituição para o desenvolvimento dos seus servidores. Sem o planejamento adequado não há como oferecer capacitação e qualificação direcionada para aquilo que de fato é importante para instituição, e conseqüentemente não é possível avaliar se as ações de TD&E estão atingindo os objetivos institucionais (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

4.1.4.3 Condições de Trabalho

Sobre o tema condições de trabalho, o entrevistado falou sobre a equipe que atualmente compõe o quadro de servidores atuantes nessa área, sobre as instalações físicas da instituição, e também destacou alguns aspectos que envolvem a qualidade de vida dos servidores.

Assim, inicialmente o diretor de gestão de pessoas do IFNMG informou que existe na reitoria uma coordenação e um núcleo que trabalham nas principais práticas que envolvem as condições de trabalho na instituição. Dessa forma, há profissionais que atuam na promoção e prevenção da segurança de trabalho, principalmente através da verificação dos riscos associados aos ambientes de trabalho, como por exemplo, níveis de periculosidade e insalubridade. Apesar disso, o diretor entende que é necessário ampliar a oferta de serviços vinculados à segurança dos servidores na instituição.

As instalações físicas da reitoria, assunto recorrente durante os grupos focais e as entrevistas, também foi objeto de análise do gestor entrevistado. A maior dificuldade apontada por ele está relacionada ao quantitativo de servidores que atualmente trabalham na reitoria. Dessa forma, na visão do dirigente, há uma preocupação por parte da instituição em resolver o problema citado e dessa forma os gestores estão à procura de uma nova sede administrativa. Apesar disso, foi destacado que, em relação à segurança, ventilação, luminosidade, etc., as estruturas físicas da reitoria são consideradas satisfatórias, essa mesma percepção é válida para as demais unidades da instituição que, segundo o entrevistado, via de regra, são adequadas e contribuem para o desempenho dos servidores.

Houve ainda um destaque por parte do entrevistado na incipiência das ações voltadas para promoção da saúde e qualidade de vida dos servidores. Tais ações são balizadas por um programa criado em 2013 que, segundo o diretor da DGP, comprometeu a instituição com o desenvolvimento de projetos que visem o bem-estar dos servidores. Nesse sentido, o entrevistado reconheceu que muitas metas estabelecidas no PDI não foram cumpridas em função dos vários recursos envolvidos nesse tipo de ação que não foram considerados, como, por exemplo, a necessidade de profissionais especializados para efetivar os projetos idealizados. Apesar das dificuldades, o gestor ressaltou que a equipe tem buscado parceiros nos *campi* para colaborar na criação e execução de iniciativas vinculadas ao referido tema. Destaque para um levantamento realizado recentemente na instituição com indicadores que retratam a percepção dos servidores sobre a saúde e a qualidade de vida dos servidores do IFNMG. A partir dos dados obtidos a diretoria de gestão de pessoas tem trabalhando para sensibilizar a comunidade interna no sentido de demonstrar a importância de se investir nesse tipo de ação. Nesse sentido, a promoção da saúde e do bem-estar é uma agenda prioritária e requer atenção aos problemas, necessidades e anseios dos servidores, através da sensibilidade dos gestores com demandas das pessoas, do trabalho e da instituição (OSBORN; HUNT; SCHERMERHORN, 2001; DEMO, 2010).

4.1.4.4 Avaliação de Desempenho e Competências

Essa categoria foi apontada durante os GF's e entrevistas com servidores da reitoria como a mais deficiente dentro das políticas e práticas de gestão de pessoas do IFNMG. Por

isso, não é por acaso, que o responsável pela GP afirmou que considera “*que esse também é um ponto nevrálgico da instituição*”. O gestor admitiu que, em relação aos técnico-administrativos, houve uma estagnação nas políticas dessa área, que não tem acompanhado a dinâmica institucional. O entrevistado apontou várias fragilidades no processo de avaliação de desempenho e competências da instituição, entre elas destaca-se a falta de um regulamento que detalhe os procedimentos que envolvem as avaliações dos TAE’s, a superficialidade da ficha de avaliação e sua falta de coerência com a complexidade do trabalho, a distância entre os ciclos de avaliação, e a falta de padrão na condução das avaliações nas diversas unidades da instituição. Acrescentou ainda que mesmo a avaliação de desempenho dos docentes, já regulamentada pela instituição, e elogiada pelos participantes da pesquisa na reitoria, não é utilizada como subsídio para o planejamento do desenvolvimento dos servidores e dessa forma, precisa ser aperfeiçoado como processo.

Assim, o dirigente evidenciou a preocupação em aprimorar o regulamento existente, que atende as normas legais, mas ainda não é efetivo como ferramenta estratégica, além também da necessidade de normatização do processo de avaliação de desempenho dos TAE’s. Diante dessa realidade, o gestor informou que juntamente com as instâncias representativas das carreiras dos técnico-administrativos foram iniciados os trabalhos com objetivo de formular o documento que venha a suprir tal necessidade identificada.

Observa-se que na fala do entrevistado é destacada a importância do acompanhamento sistematizado de todo processo que abrange a avaliação de desempenho. Assim, como foi pautado nos grupos focais, o diretor de gestão de pessoas frisou a necessidade de dinamizar tal processo, que não deve ser visto como um simples marco estático, sem respostas efetivas para instituição e servidores, mas sim deve funcionar como sistema permanente, sensível às mudanças institucionais. Dessa forma, destaca-se a essencialidade de atravessar a ponte que separa avaliação de desempenho meramente burocrática, que tem como resultado progressões na carreira, para a gestão de desempenho, que é mais abrangente e atua permanentemente no desenvolvimento dos servidores, tendo como objetivo final a perspectiva de legitimação institucional frente a demanda da sociedade (BERGUE, 2014).

4.1.4.5 Recompensas

Na categoria recompensa foram realizadas quatro perguntas ao diretor de gestão de pessoas sobre os vários aspectos que abrangem o tema: recompensas, reconhecimento, remuneração e distribuição de cargos.

Inicialmente o entrevistado disse que não há uma política institucionalizada de oferta de recompensas, mas que o programa de assistência à saúde e qualidade vida dos servidores tem o objetivo de incentivar a criação de projetos no sentido de desenvolver o protagonismo do servidor a partir do reconhecimento da sua contribuição para o IFNMG. Os aposentados e os servidores com bastante tempo de serviço seriam, por exemplo, foco de ações para promover o reconhecimento deles diante da comunidade interna e externa. Apesar dessa intenção, ainda não existe prática desenvolvida nesse sentido.

Durante os GF's houve algumas intervenções sobre a necessidade de utilizar a competência como o principal critério no processo de distribuição de cargos e funções. Sobre esse aspecto, o responsável pela DGP ressaltou que atualmente os critérios utilizados são confiança e meritocracia, como é comum na administração pública e dessa forma, todas as funções e cargos são designados pelo reitor através da indicação feita pelos dirigentes das unidades da instituição, observando sempre o interesse público.

Foi possível observar que o entrevistado entende que, de maneira geral, a remuneração dos servidores é adequada e compatível com suas atribuições. Ele fundamentou tal percepção em algumas evidências. Uma delas está relacionada aos resultados obtidos nas entrevistas de desligamento realizadas com os servidores que deixam a instituição, nelas o fator remuneração não tem sido indicada como motivo das exonerações. Além disso, o gestor apontou que a remuneração inicial das carreiras nem sempre é atrativo, mas à medida que o servidor vai se qualificando, os valores quase sempre são iguais ou melhores que na iniciativa privada.

O gestor destacou ainda a política de integração de novos servidores que tem sido desenvolvida na instituição com muito êxito. Importante salientar que essa política foi repetidamente destacada nos grupos focais e nas entrevistas como um grande avanço da instituição no sentido de recepcionar adequadamente os servidores que chegam à instituição. Dessa forma, o diretor de gestão de pessoas falou sobre a importância desse trabalho que busca aproximar a instituição com os servidores recém-chegados.

Cabe mencionar que o diretor de gestão de pessoas entende que, de forma geral, o IFNMG se encontra em uma dinâmica de definição da cultura institucional e de

amadurecimento dos processos. Dessa forma, considera que as políticas e práticas de gestão de pessoas cumprem seu papel, no nível básico, transitando para o intermediário. As atividades procedimentais estão bem consolidadas e normatizadas em conformidade com a dinâmica própria da administração pública. Entretanto, os aspectos que envolvem a gestão de pessoas na sua função estratégica de desenvolver os servidores ainda carecem de maior atenção.

Apesar da incipiência na maioria das políticas e práticas de gestão de pessoas, o dirigente entrevistado destacou que a instituição está em um processo de evolução e que o trabalho da diretoria é baseado em uma perspectiva de atuação estratégica, técnica e humanizada, buscando sempre garantir a excelência no atendimento aos servidores.

Verifica-se na entrevista realizada que a visão do diretor de gestão de pessoas vai ao encontro daquilo que foi observado durante as diversas fases da pesquisa; as políticas e práticas de gestão de pessoas da instituição ainda são, em sua maior parte, direcionadas pelas atividades burocráticas inerentes do serviço público. Apesar do esforço em elaborar programas, diretrizes, planos, regulamentos, etc., existe um caminho longo a se percorrer para que a gestão de pessoas da instituição consiga alcançar sua atuação estratégica. O desenvolvimento dos servidores requer uma gestão focada na formulação e implantação de estratégias voltadas para as pessoas, e não limitadas por processos genéricos (DEMO, 2010).

Observou-se assim na fala do gestor que mesmo as políticas e práticas mais consolidadas precisam ser aperfeiçoadas. O processo de recrutamento e seleção, por exemplo, ainda tem sobrecarregado as necessidades de treinamento, já que o responsável pela gestão de pessoas admitiu que para o desenvolvimento de algumas atividades específicas relacionadas às condições de trabalho, a instituição não conta com profissionais com habilidades necessárias. O que demonstra que tanto a seleção quanto o treinamento não resolveram tal dificuldade.

Em relação às recompensas, existe uma carência de uma política institucionalizada que direcione os gestores no sentido de utilizar tais ações como ferramenta estratégica para difundir na autarquia a valorização dos servidores. Esse aspecto foi bastante debatido pelos TAE's que expressaram a necessidade de tratamento equitativo em várias práticas da instituição durante a realização dos grupos focais.

Nesse sentido, as políticas e práticas de TD&E e avaliação de desempenho certamente são destaques negativos não apenas na entrevista referida, mas pode ser observada em todas

as fases da pesquisa, e por isso, necessitam não apenas de um documento que formalize os procedimentos, mas de uma atuação integrada entre os diversos atores comprometidos com a instituição. Tudo isso ganha mais relevância em função da ligação entre as citadas práticas e o desenvolvimento das competências dos servidores, fator determinante para a entrega de um serviço de qualidade à sociedade. Assim, a gestão de pessoas é um compromisso de todos, e dessa forma necessita da articulação de gestores, técnicos, docentes, instâncias representativas no desenvolvimento de políticas exequíveis, de práticas efetivas que tenham como principal produto a prestação de um serviço público condizente com as reais necessidades dos cidadãos (BERGUE, 2014).

Portanto, há uma clara conexão entre o que foi observado nas várias fases do estudo. Naturalmente, as visões de TAE's, docentes e gestor não são idênticas, mas se harmonizam em seus principais elementos. Acredita-se, assim, que há uma percepção de amadurecimento institucional no que diz respeito às políticas e práticas de gestão pessoas do IFNMG. Entretanto, a instituição, apesar saber aonde quer chegar e o que necessita ser melhorado, ainda principia em atividades fundamentais e estratégias. Mesmo limitada aos diversos entraves regulamentares e culturais, as políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser, sempre, uma das prioridades institucionais, visto que é uma atividade meio, mas que tem significativa influência no atingimento da missão da organização.

A Figura 12 finaliza o capítulo com as principais percepções dos participantes do estudo sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas de desenvolvidas na instituição.

Figura 12 – Resumo das principais percepções dos participantes da pesquisa

	TAE	DOCENTE	DGP
Recrutamento e Seleção	<i>Maior equilíbrio entre as fases; Limitações Legais; Evolução nos critérios; Múltiplas competências exigidas.</i>	<i>Crítérios Adequados; Complexidade na definição dos critérios; Evolução gradativa; Seleção de profissionais qualificados.</i>	<i>Uma das políticas mais bem solidificadas na instituição; Busca pelo aperfeiçoamento; Feedback positivo dos gestores; Seleção de profissionais qualificados</i>
TD&E	<i>Incentivo na participação em ações de TD&E; Limitações Legais; Necessidade do PAC; Falta de democratização nas ações de TD&E; Necessidade maior engajamento dos servidores.</i>	<i>Incentivo na participação em ações de TD&E; Ações desvinculadas aos objetivos institucionais; Políticas e Práticas incipientes; Necessidade de sistematização das ações.</i>	<i>Várias intempéries dificultaram o desenvolvimento do PAC ; Evolução na oferta de capacitação e qualificação; Ausência do planejamento formalizado dificulta o processo.</i>
Condições de Trabalho	<i>Em geral são adequadas; Dificuldade gerada pelos prédios separados; Falta de espaço em alguns setores; Falta de acessibilidade; Benefícios não atendem.</i>	<i>Em geral são adequadas; Composição da reitoria em três prédios; Quantidade alta de servidores para estrutura da reitoria; Benefícios atendem em partes.</i>	<i>Necessidade serviços vinculados à segurança dos servidores; Quantidade alta de servidores ocupando a reitoria; Inciência nas ações de promoção à saúde e qualidade de vida.</i>
Avaliação de Desempenho	<i>Não está vinculada às metas; Não influencia a decisão dos gestores; Inadequação dos instrumentos; Necessidade maior engajamento dos servidores; Mera formalidade; Avanço com regulamentação dos docentes.</i>	<i>Necessidade revisar o processo como um todo; Não impacta o desenvolvimento institucional; Limitação dos instrumentos; Cultura corporativista; Avanço com a regulamentação da avaliação dos docentes.</i>	<i>Ponto nevrálgico da instituição; O processo possui várias fragilidades; O instrumento é superficial; Não é utilizada como subsídio para o planejamento institucional.</i>
Recompensas	<i>Autonomia no trabalho; Estabilidade e qualidade de vida; A meritocracia deveria ser o critério para distribuição de cargos e funções ; A adequação da remuneração é relativa; Necessidade de habilidade dos gestores.</i>	<i>Sucesso dos alunos; Qualificação, capacitação, distribuição de cargos são formas de recompensas; A remuneração, em regra, é satisfatória; Reconhecimento impacta diretamente na satisfação dos servidores.</i>	<i>Não há uma política institucionalizada; A DGP tem intenção de desenvolver ações que reconheçam a contribuição dos servidores; De forma geral, a remuneração é adequada.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão relatadas as considerações finais do estudo através da apresentação das principais contribuições da pesquisa e da proposta de agenda de possíveis investigações.

A necessidade de pesquisas na área de gestão pessoas foi evidenciada em agendas recomendadas por vários estudos (PAIVA *et al.*, 2017; JESUS; ROWE, 2015; LIMA; ROWE, 2014). Somado isso ao potencial estratégico que tal área possui dentro das instituições, sejam elas públicas ou privadas, esta pesquisa teve como ponto de partida o seguinte questionamento, construído principalmente em função da relação do autor com a área de GP da instituição analisada: “de que maneira os servidores da reitoria do IFNMG percebem as políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na instituição?”.

Com intuito de responder a questão norteadora, foram traçados os objetivos geral e específicos, que balizaram o planejamento das técnicas de coleta de dados escolhidas para pesquisa, refletindo assim, as várias etapas desenvolvidas durante o estudo.

Nesse sentido o primeiro objetivo específico foi alcançado através da análise dos principais documentos relacionados às políticas e práticas de gestão de pessoas, envolvendo, dessa forma, um arcabouço legal e normativo vinculado à atuação da instituição em tela. Através da pesquisa documental buscou-se identificar e descrever as principais políticas e práticas de GP desenvolvidas na autarquia. Foi possível observar que o IFNMG, assim com outras instituições públicas, está vinculada a um aparato legal que reflete na necessidade de regulamentação interna dos vários elementos que compõe a área de gestão de pessoas. Assim, as políticas e, conseqüente, às práticas de GP da instituição são, em muitos casos, engessadas pela obrigatoriedade de atendimento dos princípios legais, o que confirma o primeiro pressuposto deste trabalho. Dessa maneira, os vários documentos analisados demonstram que há um esforço da instituição em produzir regulamentos, programas, planos, etc., com o intuito de direcionar as ações relacionadas ao recrutamento e seleção, TD&E, condições de trabalho, avaliação de desempenho e recompensas do IFNMG. Entretanto, do principal documento de planejamento da instituição – o PDI – verificou-se que há uma dificuldade de concretizar os objetivos e metas estabelecidos para a área de gestão de pessoas. Assim, apesar de existir documentos que, de alguma forma, direcionem as ações pertinentes à gestão de pessoas, a materialização dessas práticas, muitas vezes, ainda estão distantes de atingir fielmente ao objetivo de desenvolver servidores e instituição.

As respostas ao primeiro objetivo específico ganharam mais sentido quando a pesquisa avançou para a análise da percepção dos servidores acerca das políticas e práticas de GP. A proposta foi examinar a visão de TAE's, docentes e diretor de gestão de pessoas, através da realização de entrevistas com estes e grupos focais com aqueles.

Assim, o desenvolvimento dos demais objetivos específicos se valeu da participação de um total de vinte e nove servidores em exercício na reitoria do IFNMG, possibilitando, assim, por meio da perspectiva deles, a construção do significado que as políticas e práticas de gestão de pessoas têm dentro da realidade vivenciada na instituição.

No que diz respeito às políticas e práticas de recrutamento e seleção desenvolvidas no IFNMG, foi possível observar que, na ótica dos participantes, há uma evolução evidente nos critérios utilizados, mas que ainda carece de adaptações e aperfeiçoamento. Em função das características dos processos seletivos para contratação de servidores, observa-se uma significativa dificuldade de realizar a seleção comportamental, principalmente em relação aos técnico-administrativos. Nesse sentido, o caminho, que é bastante desafiador, leva a necessidade da realização de processos de seleção por competências. Isso, naturalmente, requer ações prévias para implantação de tal modelo. A principal delas é o mapeamento das competências essenciais da instituição, em conformidade com os objetivos organizacionais. Assim, apesar das limitações impostas pelo contexto que envolve a realidade da administração pública, o aperfeiçoamento do modelo de recrutamento e seleção deve ser uma constante, visto que tal processo é determinante nas demais políticas e práticas que envolvem a atuação da gestão de pessoas na instituição.

Se as políticas e práticas de recrutamento e seleção mostram-se em processo de consolidação, as de TD&E ainda são bastante incipientes no IFNMG. A falta do PAC, principal instrumento de planejamento das ações de capacitação e qualificação, talvez seja o principal motivo da dificuldade encontrada pela instituição em trabalhar adequadamente e de forma estratégica, o desenvolvimento dos seus servidores. Assim, observa-se que o processo como um todo deve ser reavaliado, a fim de preencher as lacunas apontadas pelos participantes da pesquisa, como é o caso da falta de equidade na oferta de capacitação, aspecto sensível dentro do processo de TD&E na instituição. Cabe acrescentar ainda, que a implantação da gestão de competências não é apenas uma sugestão natural do presente estudo, mas é uma exigência insculpida no Decreto nº 5.705/2006. Esse documento, aliás, é o mesmo que trata da instrumentalização do plano anual de capacitação nas instituições da administração pública. Portanto, se em vários aspectos os normativos são limitadores, nas

políticas e práticas de TD&E as diretrizes legais apontam para necessidades latentes no IFNMG, uma vez que o citado documento apresenta quais as principais ferramentas a serem desenvolvidas nas instituições públicas com intuito de desenvolver profissionalmente os servidores. Dessa forma, o não atendimento dos preceitos do Decreto também é um retrato da inevitabilidade de avançar nas políticas e práticas de TD&E da autarquia.

Sobre os aspectos relativos às condições de trabalho, verificou-se que, de forma geral, são consideradas adequadas, mas com ressalva para aspectos relevantes, como a composição da reitoria em três prédios, a falta de acessibilidade nas dependências da unidade administrativa, além do alto número de servidores que a ocupam. Cabe mencionar que uma nova sede provisória será disponibilizada em breve aos servidores da reitoria, o que deve resolver boa parte dos problemas levantados em relação às condições de trabalho.

No que diz respeito aos benefícios ofertados pelo IFNMG, as percepções dos participantes foram envoltas pelas comparações com outras instituições. Dessa forma, em geral, os benefícios, que são legalmente estabelecidos, não cumprem seu objetivo de arcar com as despesas a que se destinam, mas ainda sim, tendo em vista a realidade regional em que o IFNMG está inserido, tal situação não chega a ser um incômodo agudo para os participantes. Outro aspecto que não chegou a ser muito referenciado por TAE's e docentes, mas que foi lembrado pelo diretor de gestão de pessoas, está relacionado às ações de qualidade de vida e saúde dos servidores. Nessa perspectiva, verifica-se a necessidade avançar na concretização de projetos capazes de potencializar e humanizar as relações de trabalho na autarquia.

Descrita pelo diretor de gestão de pessoas como ponto nevrálgico da instituição, e apontada pelos TAE's e docentes como um processo meramente formal e sem impactos no desenvolvimento dos servidores, a avaliação de desempenho e competências foi, certamente, entre as políticas e práticas de gestão pessoas objeto deste estudo, a que se mostrou mais deficiente. Apesar da regulamentação da avaliação de desempenho dos docentes e da proposta em andamento de um novo modelo para os TAE's, o grande desafio da instituição, e não apenas da diretoria de gestão pessoas, está relacionado à mudança de cultura em relação a tal processo. É necessário o empenho e persistência dos diversos atores envolvidos, uma vez a avaliação de competências e desempenho pode proporcionar ganhos mútuos para a instituição, para os servidores e principalmente para sociedade.

As políticas e práticas de recompensas, conforme destaque dos participantes da pesquisa, estão, em grande parte, vinculadas às respectivas carreiras da administração pública,

e dessa forma, limitam a atuação das instituições. A remuneração, portanto, é a forma de recompensa mais visível. Na presente pesquisa, os professores se mostram mais satisfeitos com a remuneração do que os TAE's, principalmente em função da realidade do regional que apresenta um menor custo de vida e salários baixos para profissionais com cargos análogos. Existem ainda, várias recompensas não financeiras que podem refletir positivamente nos resultados institucionais. Na visão dos TAE's e docentes pesquisados, o reconhecimento é determinante no desempenho e na satisfação dos servidores. Tal reconhecimento pode se realizar, como por exemplo, através de autonomia, responsabilidade, distribuição de cargos. Apesar disso, não existe no IFNMG uma política institucionalizada de recompensas, que direcionem os gestores no sentido de transformar as recompensas em uma ferramenta estratégica, com potencial de atuar na satisfação dos servidores e conseqüentemente impactar nos resultados organizacionais.

Analisando as cinco categorias inseridas na pesquisa, observa-se que as percepções dos técnico-administrativos, dos docentes e do diretor de gestão de pessoas, são bastante similares no que diz respeito às políticas e práticas de gestão de pessoas do IFNMG. O alinhamento da visão dos servidores citados demonstra que há ainda muito esforço canalizado na garantia das exigências legais e no desenvolvimento das atividades burocráticas. Portanto, em um cenário atual de fragilização e desinvestimento no setor público, a gestão de pessoas tem um papel fundamental, que é dar condições para que a atividade fim da instituição entregue um serviço público digno à sociedade.

Dessa forma, apenas um dos pressupostos não foi validado nesta pesquisa: “em relação às principais políticas e práticas de gestão de pessoas da instituição, a percepção de servidores técnico-administrativos em educação e docentes são diferentes”. Ao contrário de tal pressuposto, verificou-se um alinhamento entres percepções dos participantes do estudo em relação às principais políticas e práticas gestão de pessoas da instituição.

Com tudo isso, acredita-se que em termos acadêmicos as contribuições da pesquisa em tela colaboram com a evolução das discussões na área de gestão de pessoas, especificamente no setor público. A realização dos grupos focais se mostrou uma ferramenta fértil na construção de significados para as propostas teóricas, levando a pesquisa a reflexões pertinentes sobre a temática escolhida. Em relação às contribuições práticas, a pesquisa apresenta um material com elementos potenciais para auxiliar a instituição no aperfeiçoamento das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Por fim, os resultados da pesquisa tem por consequência natural a sugestão de aprofundamento na temática através de estudos que apresentem de maneira detalhada cada um dos cinco construtos pesquisados e também de outras temáticas na área de gestão de pessoas no setor público. Sugere-se ainda, a ampliação do estudo nas demais unidades da instituição e também em outras instituições públicas de ensino com atuação na área de abrangência do IFNMG e no Brasil.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. Percepção do Suporte Organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2. p. 29-51, 1999.

_____ et al. Planejamento instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 289-321.

ADLER, S.; et al. Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 9, n. 2, p. 219–252, 2016.

AMEIDA, F. E. A., Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão e Promoção do Desenvolvimento Organizacional: um Estudo Comparativo com Instituições de Ensino Superior no Estado da Bahia. In: **Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD, 7., 2016, São Paulo. Anais...**, São Paulo, 2016.

AMORIM, T. G. F. N. Qualidade de Vida no Trabalho: preocupação também para servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, Campo Largo, v. 9, n.1, 35-48, 2010.

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 13th ed. London: Kogan Page Publishers, 2014.

BANDEIRA, E. L. et al. Estado da Arte Sobre Gestão de Pessoas no Setor Público: panorama dos estudos realizados entre 2005 e 2014. In: V EnGPR 2015 da ANPAD - V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2015, Salvador. **Anais...**, Salvador, 2015.

_____. Panorama da Gestão de Pessoas no Setor Público. **Revista Pensamento Contemporâneo**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 86-103, 2017.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional nos setores público e privado. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23, Ribeirão Preto, 1993. **Resumos de comunicações científicas**, Ribeirão Preto: USP/FFCLRP, 1993.

_____. **Múltiplos comprometimentos no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador coma organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

_____. Trabalho e Qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In.:BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no Trabalho: Fundamentos para Gestão de Pessoas. In.: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org). **O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da Psicologia**, 2013.

BELTRÃO; R. E. V.; NOGUEIRA, F. A. A Pesquisa Documental nos Estudos Recentes em Administração Pública e Gestão Social no Brasil. In ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

BERGAMINI, Cecília W; BERALDO, Deobel G, R. **Avaliação de Desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo, Atlas, 2014.

_____. Gestão da Remuneração em Organizações Públicas: Limites e Possibilidades para a Assimilação de Modelos do Setor Privado. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Natal, 2007.

BEZERRA, S. A. C.; HELAL, D. H. Os Desafios do recrutamento e seleção de docentes do curso superior de administração: um estudo em Belo Horizonte. In ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo, SP, Brasil, 2009.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, nº 1 (3), jan./ju., p. 68-80, 2005.

BRANCO, C.S.C; CRUZ, C.S. A prática de governança corporativa no setor público federal. **Revista do TCU**, Brasília, DF, a. 45, n.127, p.20-27, mai./ago. 2013. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2591385.PDF>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

BRASIL. Decreto 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24. fev. 2006. Seção 1, p. 3.

_____. Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 2009. Seção 1, p. 1.

_____. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Portaria nº 246, de 15 de abril de 2016. Dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, e define normas e

parâmetros para a sua implementação. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 abr. 2016. Seção 1, p. 36.

_____. Portaria nº 1.823 de 23 de agosto de 2012. Institui a política nacional de saúde do trabalhador e trabalhadora. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 ago. 2012. Seção 1, p. 46.

BRYSON, A.; FORTH, J.; STOKES, L. How much performance pay is there in the public sector and what are its effects? **Human Resource Management Journal**, v. 27, n.4, p. 581–597, 2017.

BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B. O *schema* de ‘trabalhador comprometido’ e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 22, 2001.

CAMARGO, E. J. B. et al. Gestão de Pessoas na Administração Pública: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSITRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

COELHO JÚNIOR, F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2011.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. V.; BASTOS, A. V. B. **Gestão com pessoas e subjetividades**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, 2010.

_____; et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** (Online), São Paulo, v.12, n.5, p.15-42, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712011000500002>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

_____.; NUNES, I. Políticas de Gestão de Pessoas: Pressupostos, Definições, Resultados e Produção Internacional Recente. In: DEMO, G (Org.). **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Estado da arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, e Estudos Relacionados**. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, G. ; et al.. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 240-255, 2014.

DESSLER, G. **Human resource management**. 13ht. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2013.

DURÃO, A. A. X. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional no Ministério do Meio Ambiente**. 2015. 125 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos processos, tendências e perceptivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FANTI, L. D.; DIAS, T. S. A percepção de gestores sobre as políticas de recursos humanos existentes na empresa “x”. In. CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DO SUL DO MATO GROSSO. 3., 2015, Rondonópolis. **Anais...** Rondonópolis, 2015.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERNANDES, T. M. P. ; DEMO, G. ; FOGAÇA, N. . A Influência dos Valores Organizacionais na Percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO , 5., 2015, Salvador. **Anais...** Salvador, 2015. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjA1MjE=> . Acesso em: 18 mar. 2016.

FERREIRA, M. C.; BRUSIQUESE, R. G. Novas condições de trabalho e velhos modos de gestão: a qualidade de vida no trabalho em questão. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 10, n. 3 (número especial), p. 247-267, set., 2014.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. 393 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3a ed., J. E. Costa, Trad. São Paulo: Artmed, 2009.

FOGAÇA, N.; COELHO JR, F.A. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015. Disponível em < <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395126953>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

FREITAS, C. R.; BRITO, L. M. P.; BARRETO, L. K. S.; ROCHA NETO, M. P. Silêncio Organizacional no Contexto da Gestão do Conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSTRACÃO, 41., São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2017. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjM5NTU=> . Acesso em: 30 out. 2017.

FREITAS, H ; OLIVEIRA, M. Focus Group: instrumentalizando o seu planeamento. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2008.

FREITAS, I. A; BRANDÃO, H. P. Trilhas de Aprendizagem como estratégia de TD&E. In.:BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 395-421.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista Qualitativa: um instrumento de pesquisa e evento dialógico. In. GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: Estratégias de Pesquisa em Organizações. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GOULART, S.; CARVALHO, A. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA; M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GONÇALVES, W. A.; et al. A remuneração de profissionais de Tecnologia da Informação: um estudo sobre as práticas adotadas por empresas de informática do Distrito Federal. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 8, número 1, p. 125-140, 2015.

GONÇALVES, R. F.; OLIVEIRA, D. A. A.; LEMOS, P. C. Processo de socialização de novos servidores no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). In: ENCONTRO NACIONAL DE DIRIGENTES DE PESSOAL E RECURSOS HUMANOS DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO, 37.. Goiânia. **Anais...** Goiânia, 2017.

GONDIM, S. M. G.; et al. Práticas inovadoras em gestão de produção e pessoas e TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 65-84.

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, Sept. 1987.

GUEST, D.; CONWAY, N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a ‘strong HR system’ on organisational outcomes: a stakeholder perspective. **The International Journal of human Resource Management**, v. 22, n. 8, p. 1686-1702, 2011. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.565657#.V1CKXJErLIU>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 4, pp. 566-585, jul./ago. 2012.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **TMStudies** [online], v.11, n.2, p.211-218. 2015. Disponível em : <<http://dx.doi.org/10.18089/tms>> . Acesso em 18 nov.2016.

JIANG, K.; LEPAK, D. P.; HU, J.; BAER, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **The Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264–1294, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0088>>. Acesso em: 30 mai. 2016.

KRUEGER, R. A., CASEY, M. A. **Focus group: a practical guide for applied research**. 4. ed. London: Sage, 2009.

LANDFELDT, I. M. P.; ODELIUS, C. C. Gestão Por Competências Em Universidades Públicas Federais. . In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41., São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjM5NTU=> . Acesso em: 02 nov. 2017.

LAVOR, L. D.; VILLARDI, B. Q. Avaliação de Desempenho Individual: Diretrizes para construir um Instrumento de Gestão Estratégica de Pessoas para o Instituto do Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN). In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2015 , Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2015.

LEGG, K. **Human Resource Management – Rhetorics and Realities**. London: Sage, 1995.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; KNISS, C. T. Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 87-112, out./dez. 2010.

LEONE, N. M. C. P. G.; ARAUJO, S. M.; KANZAKI, M. A. N. O olhar dos servidores técnico-administrativos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre comprometimento organizacional. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 4, n. 3, p. 319-340, 2012.

LEMONS, R. B.; KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; BELTRAME, G.; RAVANELLO, F. S.; ALVES, J. N. Qualidade de Vida no Serviço Público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., 2015, Salvador. **Anais...** Salvador, 2015.

LIEVENS, F.; CHAPMAN, D. Recruitment and selection. In: WILKINSON, A. et al. **The SAGE handbook of human resource management**. London: Sage, p. 135-154. 2010.

LIMA, C. C. A. E. **A Influência da Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas no Comprometimento Organizacional**: um estudo entre docentes da Universidade Federal da Bahia. 140 f. il. 2014. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

_____ ; ROWE, D. E. O. Paradoxos na gestão de pessoas: um sobrevoo na realidade docente de uma universidade federal brasileira. In: JESUS, M.; B., C.; S., F. (Org.). **Perspectivas contemporâneas em recursos humanos e empreendedorismo**. 1ed.Faro: UAlg ESGHT, v. , p. 130-142.2014.

LIMA, M. C. S. **Avaliação de impacto das ações de capacitação no trabalho dos servidores de uma instituição pública de ensino superior**. 229 f. 2016 (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

MANZINI, E. J.; Uso da Entrevista em Dissertações e Teses Produzidas em um Programa de Pós-Graduação em Educação. **Revista Percorso – NEMO**. Maringá, v. 4, n. 2 , p. 149- 171, 2012.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 13. ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2010.

MENESES, P. P. M., ZERBINI, T. & ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed. 2010.

MEYER, J. P; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

_____. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da Pesquisa para o professor pesquisador**. 2 ed.. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. **Employee-Organization linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press. 1982.

MOZZATO, A. R., D.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista e Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. Gestão de Pessoas por Competências nas IFES: Entendendo os Vínculos entre realidade e legalidade. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3. 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2011.

ONWUEGBUZIE, J. A. et al. Mixed Research as a Tool for Developing Quantitative Instruments. **Journal of Mixed Methods Research**, v.. 4, a. 1, p. 56-78, 2009.

OSBORN, R.; HUNT, J. G.; SCHERMERHORN, J. R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ORNELLAS, M. L. S. **[Entre] vista: a escuta revela**. Salvador: EDUFBA, 2011.

PAIVA, L. E. B.; et al. Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 11, p. 55-69, jan./mar.2017.

PASSO, M. D. C. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo entre técnicos administrativos de duas instituições federais de ensino. 146 f. 2016. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

PFEFFER, J. Building sustainable organizations: the human factor. The academy of Management Perspectives. In: DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: Papel dos valores pessoais e justiça organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipe. 11. ed. São Paulo: LTR, 2010.

PEREIRA, J. F.; OLIVEIRA. Uma Análise das Relações entre Treinamento e Desempenho Individual. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSITRAÇÃO, 39., 2015 , Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2015. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjAxNT= > . Acesso em: 21 mar. 2016.

RODRIGUES, M. T. M. Princípio da eficiência em matéria tributária. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva (Coord.). **Revista dos Tribunais e Centro de Extensão Universitária**, 1. ed. São Paulo, 2006.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 66, p. 501-521, 2013.

_____. Comprometimento e entrenchamento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 6, art. 1, p. 973-992, nov./dez. 2011.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SARSUR, A.M; et al. De Departamento Pessoal à Gestão de Pessoas: a Trajetória da Função Recursos Humanos sob a Perspectiva do Processo de Retenção de Profissionais-Chave. . In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSITRAÇÃO, 39., 2015 , Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2015.. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjAxNTE= > . Acesso em: 20 mar. 2016.

SILVA, G. G. **Necessidades de Treinamento e Motivação para Trabalhar**: Validação de Escalas e Teste de Relacionamentos. 2010. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n.4, p. 685-693, dez. 2013. Disponível em: < <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/5202/pdf> > . Acesso em: 03 nov. 2017.

SILVA, H. D. Recrutamento e seleção de docentes no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro: uma proposta de gestão por competências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSITRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

SILVA, T. D. L.; SILVA, E M. Da oferta de cursos de capacitação a mudanças nas práticas organizacionais no setor público: fatores críticos na dicotomia aprendizagem teórica e prática a partir de relatos dos servidores de uma universidade federal. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/APB da ANPAD, 5., 2012, Salvador. **Anais...** Salvador, 2012. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MTU0MTg=> . Acesso em: 20 set. 2017.

SILVA JÚNIOR, A.; SILVA, P. O. M.; MESQUITA, J. M. C. As dimensões **teórica e metodológica do grupo focal no contexto da pesquisa qualitativa**. In: SOUZA, E. M. **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional: um abordagem teórico-conceitual**. Vitória: Edufes, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. In: ZANELLI, J. C. ; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOUZA, E. C. L.S. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. :73-88, jan./fev. 2002. UFPE. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Disponível em: <http://www.ufpe.br/progepe/>. Acesso em 20 set 2017.

SOUZA, D. A.; PAIXÃO C. R.; SOUZA, E. A. B. Benefícios e Dificuldades Encontradas no Processo de Seleção de Pessoas: Uma Análise do Modelo de Seleção por Competências, sob a Ótica de Profissionais da Área de Gestão de Pessoas. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, p. 45-58, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

STEWART, D. W.; SHAMDASANI, P. N. **Focus group: theory and practice**. California: Sage Publications, 1990. Disponível em: < <http://www.upv.es/i.grup/repositorio/Stewart%20Shamdasani%201990%20Focus%20Groups.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

SUAP. Sistema de Unificado de Administração Pública. Versão 1.7.10. Instituto Federal do Rio Grande do Norte. 2016.

TAVARES, J. C.; SOUZA, L. B.; FOGAÇA, N. Levantamento Bibliométrico sobre Avaliação de Treinamento no Trabalho: cenário dos estudos publicados em periódicos da área de Administração entre 2009 e 2013. 2014,. In ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSITRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas 2016. **Relatório individual da avaliação**. Belo Horizonte, 2016.

TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. O. R. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 169-183, jan./jun. 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36224>>. Acesso em: 05 jan.2016.

ULRICH , D.; HALBROOK, R; MEDER, D.; STUHLIK, M.. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. **Human Resource Planning**, v. 14, n. 2, p. 89-103, Apr./June 1991.

ULRICH, D.; YOUNGER, J. The twenty-first-century HR organization. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 829–850, 2008. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20247/abstract>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

ZIMMERMANN, M. H.; MARTINS, P. L. O. Grupo Focal na Pesquisa Qualitativa: Relato de Experiência. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - EDUCERE. 8., 2008, Curitiba. Anais... , Curitiba:, p. 12116-12125, 2008.

VENTURA, V. L. S. A percepção da Influência da Gestão Estratégica de Pessoas no Comprometimento Organizacional pelos Docentes do Ensino Superior. 2012. 129 fl. Tese (Doutorado) – Universidade Nove de Julho – Uninove, São Paulo, 2012. (Excluir)

VENTURA, V. L. S; LEITE, N. R. P. A percepção da Influência da Gestão Estratégica de Pessoas no Comprometimento Organizacional. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 11-28, jul./set. 2014.

APÊNDICE A – Convite para participação no Grupo Focal**Convite – Participação No Grupo Focal**

Prezados(as) colegas, boa tarde!

Meu nome é Diego Oliveira. Ocupo o cargo de administrador na Diretoria de Gestão de Pessoas da Reitoria. Estou cursando o mestrado profissional em administração da Universidade Federal da Bahia.

Assim, é com muito prazer que venho convidá-los a participarem da minha pesquisa de Mestrado em Administração na UFBA, cujo título é: “POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO ENTRE OS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS”. O principal objetivo da pesquisa é examinar a percepção dos servidores acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no IFNMG.

Dessa forma, gostaria de contar com sua valiosa participação no grupo focal que se realizará no dia ___/___/_____, quinta-feira, das ____h às ____ h, no(a) _____ (local).

Solicito que, por favor, confirme sua presença ou informe a impossibilidade de participação respondendo este e-mail.

Desde já agradeço e conto com a presença de todos.

Caso precise tirar alguma dúvida, estou a disposição conforme contatos abaixo:

E-mail: diegoallantm@gmail.com; diego.oliveira@ifnmg.edu.br

Atenciosamente,

Diego Allan de Abreu Oliveira

APÊNDICE B: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

“Você está sendo convidado a participar da pesquisa: *‘Políticas e práticas de gestão de pessoas: um estudo entre os servidores do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais’*. O objetivo desta pesquisa é examinar a percepção dos servidores acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no IFNMG. Para isso, será necessária sua participação em um Grupo Focal, com duração de 2 horas, no qual você será convidado a compartilhar sua opinião com o grupo, identificando pontos de concordância e especificidades. Um observador acompanhará o debate realizando registros em papel. O pesquisador se disponibiliza a esclarecer eventuais dúvidas antes, durante e após o curso da pesquisa. Sua participação é voluntária, não havendo penalidades decorrentes de sua desistência, a qualquer momento, em participar do grupo focal. Os dados coletados serão tratados sempre de forma agrupada, protegendo a sua identidade, e os resultados serão disponibilizados para sua instituição. Todos os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade do pesquisador, vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Este termo se encontra redigido em duas vias de igual conteúdo e teor, sendo uma para o participante e outro para o pesquisador responsável.”

Assim, declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Local/Data: _____, _____ de _____ de 2017.

Nome do Participante:

Assinatura do Participante

Pesquisador Responsável: Diego Allan de Abreu Oliveira

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE C: Roteiro Grupo Focal

Roteiro Grupo Focal

1. Explicação de “Aquecimento” sobre a pesquisa e o que são Grupos Focais e suas regras.

(Tempo: 3 minutos).

- a) Boas vindas e agradecimento pela presença dos participantes e ressaltar a importância da contribuição que darão a pesquisa.
- b) Apresentar qual o objetivo da pesquisa apresentando informações básicas sobre seu desenvolvimento e esclarecendo o motivo pelo qual foram convidados para participar.
- c) Explicar o que é grupo focal - grupo focal (GF) pode ser conceituado como uma entrevista em profundidade que possui com principal objeto a participação do grupo através dos estímulos recíprocos a partir da provocação do moderador (FREITAS; OLIVEIRA, 2008)
- d) Não há respostas certas – somente opiniões.
- e) Precisamos ouvir todos.
- f) Conforme autorização prévia, estamos gravando porque quero me concentrar no que vocês têm a dizer e para que eu não precise tomar nota.
- g) Importante que fale um de cada vez e que não ocorram discussões paralelas, pois receio com isso perder algum comentário importante.
- h) O mediador poderá ser questionado em caso de dúvidas, mas não emitirá opiniões em relação à discussão proposta.
- i) Precisamos abordar uma série de tópicos; portanto, às vezes, vou precisar redirecionar a discussão. Por favor, não se ofendam.
- j) A identidade de todos será preservada.
- k) Cada participante deverá se monitorar para não se alongar demasiadamente nas colocações
- l) É fundamental que haja clareza nas externalizações.
- m) Perguntas? Dúvidas?

2. Apresentação da Equipe de Trabalho

(Tempo: 3 minutos)

- a) Apresentação do Pesquisador: ocupará **função de Moderador** (responsável pelos encaminhamentos e direcionamentos necessários, bem como o incentivo na participação de todos os componentes do grupo, para que se aprofundem as discussões relativas ao tema).

- b) Apresentação do **Observador: Helmer Soares Veloso** (função: no grupo é captar e registrar as informações não verbais expressas pelos participantes e, ao final, ajudar o moderador nas análises).
- c) Apresentação dos **participantes**: informar nome, setor que trabalha e função que ocupa.

3. **Condução da sessão de grupo focal:**

(Tempo: 5 minutos)

a) **Objetivo da Reunião**

- ✓ Levantar dados que permitam examinar a percepção dos servidores acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no IFNMG.

b) **Duração da reunião**

- ✓ A reunião terá duração prevista de aproximadamente 1h50m, sendo iniciada às 14:00 horas.

c) **Sigilo, Tratamento e divulgação dos dados colhidos**

- ✓ Todo o registro da reunião será tratado com o devido sigilo;
- ✓ Os dados colhidos serão utilizados apenas de forma conjunta, sem identificação pessoal, somente para fins acadêmicos de pesquisa;
- ✓ A divulgação dos resultados será feita em forma de relato de pesquisa, que será disponibilizado a todos os interessados;

Solicitar a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e na sequência a assinatura pelos sujeitos da pesquisa.

APÊNDICE D: Grupo Focal – Formulário de Dados Demográficos e Ocupacionais – TAE's

Formulário de Dados Demográficos e Ocupacionais – TAE's					
Idade:		Sexo:	[] Masculino [] Feminino		
Estado Civil:	[] Solteiro [] Casado [] Viúvo [] Separado [] Outro				
Formação:					
Nível de Formação:	[] Fundamental [] Ensino Médio/Técnico [] Graduação [] Especialização [] Mestrado [] Doutorado				
Cargo:					
Nível de Classific.:		Nível Capacit.:		Padrão de Vencimento:	
Tempo de serviço no IFNMG:	_____ anos				
Unidade de Lotação:		Unidade de Exercício			
Setor/Departamento:					
Regime de Trabalho:	[] 20 horas [] 25 horas [] 40 horas				
Possui jornada de trabalho flexibilizada (30 horas)?	[] Sim [] Não				
Possui alguma função ou cargo de confiança?	[] Sim [] Não			Qual Nível:	
Possui outro vínculo funcional?	[] Sim [] Não				
Possui algum vínculo anterior com a Instituição?	[] Sim [] Não				
Em caso de afirmativo, qual?(se necessário assinale mais de uma alternativa)					
[] Aluno [] Professor Substituto [] Técnico-administrativo em outro nível [] Docente [] Outro. Especifique:					
Reside na mesma cidade que trabalho?	[] Sim [] Não				

*Agradeço sua significativa contribuição!
Muito obrigado!*

APÊNDICE E: Entrevista – Formulário de Dados Demográficos e Ocupacionais – PEBTT

Formulário de Dados Demográficos e Ocupacionais – PEBTT			
Idade:	_____anos	Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Estado Civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Outro		
Formação:			
Tipo de Formação:	<input type="checkbox"/> Bacharel <input type="checkbox"/> Licenciado <input type="checkbox"/> Tecnólogo		
Nível de Formação:	<input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Aperfeiçoamento <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Pós-doutorado		
Classe/Nível do Cargo			
Tempo de serviço no IFNMG:	_____ anos		
Tempo de Docência	_____ anos		
Unidade de Lotação:		Unidade de Exercício	
Área de atuação:			
Regime de Trabalho:	<input type="checkbox"/> 20 horas <input type="checkbox"/> 40 horas <input type="checkbox"/> DE		
Possui alguma função ou cargo de confiança?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Qual Nível:	
Possui outro vínculo funcional?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		
Possui algum vínculo anterior com a Instituição?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		
Em caso de afirmativo, qual?(se necessário assinale mais de uma alternativa)			
<input type="checkbox"/> Aluno <input type="checkbox"/> Professor Substituto <input type="checkbox"/> Técnico-administrativo <input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Outro. Especifique:			
Reside na mesma cidade que trabalha?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		

*Agradeço sua significativa contribuição!
Muito obrigado!*

APÊNDICE F – Roteiro para condução da entrevista

ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DA ENTREVISTA

Tempo total estimado: 90 minutos

Apresentação e Informações preliminares

Apresentação do pesquisador, do objetivo da pesquisa e da dinâmica adotada para a realização da entrevista;

Solicitação de autorização para registrar em áudio e informa sobre a análise e divulgação dos resultados

Esclarecimentos sobre a utilização dos dados da pesquisa

Inicia-se as perguntas evitando interferências e procurando manter um ambiente de confiança para que o entrevistado possa se sentir à vontade. Importante incentivar ao respondente a explicar suas respostas, a fim de obter certo aprofundamento nas questões.

QUESTÕES

Informações Gerais

1. Na elaboração das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, a DGP leva em consideração às demandas oriundas de seus servidores? Se sim, qual o veículo de interação utilizado para este levantamento? Pode Citar um exemplo? Em caso negativo, com base em que parâmetros essas políticas são criadas?
2. Na sua opinião, de forma geral, as práticas e políticas de gestão de pessoas têm cumprido seu papel na instituição? De que forma? Quais as práticas você pode destacar?

Recrutamento e Seleção

3. Levando em consideração as diversas Unidades que compõem o IFNMG você poderia explicar como é realizado o levantamento de necessidades de novas contratações de servidores pela IFNMG?
4. Os processos de recrutamento e seleção de docentes e técnicos são geridos de forma descentralizada em cada Unidade ou centralizados na Reitoria? Como é participação das Unidades e das Pró-reitorias e diretorias sistêmicas no processo de contratação de servidores?
5. De que maneira os processos os seletivos são divulgados para a sociedade? Quais os meios de divulgação utilizados?
6. Por se tratar de uma organização pública, a contratação de novos docentes está vinculada a realização de concurso público que tem o edital como instrumento convocatório. Quais são as principais informações disponibilizadas por esses editais?

7. Quais são as fases que compõe processos de contratação de servidores técnico-administrativos e docentes do IFNMG?
8. Na sua percepção o modelo utilizado para contratação de servidores é eficaz? O perfil dos profissionais selecionados atendem as necessidades instituição? Comente.

Condições de Trabalho

9. Quais as ações implementadas pela DGP em termos de segurança para os seus colaboradores? Nesse aspecto, como você avalia, hoje, as unidades do IFNMG? São locais seguros para trabalhar?
10. No que tange às condições físicas de trabalho (infraestrutura e instalações), como você avalia o Instituto neste momento?
11. Como você percebe as políticas do IFNMG direcionadas a:
 - a) promoção da saúde e qualidade de vida dos servidores e,
 - b) prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes

Avaliação de Desempenho e Competências

12. Como o Instituto avalia o desempenho dos seus servidores?
13. Existe, no IFNMG, uma política efetiva de avaliação de desempenho e competências? Os seus resultados influem na elaboração do Plano de Capacitação dos Servidores?

Recompensas

14. Quais os tipos de recompensas não financeiras são oferecidas aos servidores do IFNMG?
15. Qual o critério utilizado para a distribuição das funções gratificadas (FG's) e cargos de direção (CD'S)?
16. Na sua concepção, de maneira geral, há uma compatibilidade entre a formação do profissional dos servidores e sua atual remuneração?
17. De que maneira ocorre o reconhecimento do trabalho dos servidores do IFNMG? Quais as influências do reconhecimento (ou não reconhecimento) no desempenho?

Treinamento, Desenvolvimento e Educação

18. A instituição ainda não implantou anual de capacitação. Por quê?
19. Atualmente como o IFNMG realiza as ações de TD&E?

20. Na sua opinião, como os servidores percebem as ações de TD&E?

Fechamento

21. Há ações que estão sendo idealizadas ou já estão em andamento e que podem contribuir de forma favorável para estabelecer e/ou fortalecer os vínculos dos servidores com o IFNMG? Se sim, quais?

22. O que você acha que poderia melhorar?

23. Na sua opinião, quais as limitações impostas pela legislação no que concerne às políticas de gestão de pessoas no âmbito federal?

Ao final da entrevista, o pesquisador agradece participação do entrevistado e se coloca à disposição para esclarecimentos de dúvidas ou comentários.

APÊNDICE G: Planilha para análise categorial dos Grupos Focais

CATEGORIA: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Subcategoria: Critérios para Ingresso

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
O critério de utilizar apenas a prova dissertativa na primeira etapa favorece docentes com maior titulação	<i>Acho que é desvirtuado um pouco a função da cada etapa. Uma prova, por exemplo, de conhecimento, questões aberta e fechadas ou até um prova de dissertação que... poder medir conhecimento teórico e ela passa a medir titulação. (P9-R452)</i>
	<i>Eu acho que pra primeira etapa pra conhecimento, poderia ser mais diverso, medir um conhecimento mais amplo e não só dissertar. (P9-R454)</i>
	<i>Eu concordo com Participante 9 no sentido de que essa primeira etapa da prova docente deveria ser diversa também. Eu não tinha pensando nessa questão da titulação, de favorecer titulação. Poder fazer [...] sentido mesmo. Então cada um tem sua habilidade, sua competência. Então, ela [a prova] realmente só fica naquela competência de saber escrever ali, de jogar as ideias no papel e talvez não tenha aquela outra competência que a prova de múltipla escolha dá. (P10-R455)</i>
Evolução dos critérios ao longo do desenvolvimento da instituição	<i>Cito um avanço muito grande no processo de seleção docente, uma vez que você tem uma prova dissertativa e depois você tem a prática. Então você pode selecionar por competência.(P15-R451)</i>
	<i>O docente realmente teve essa mudança. Ao meu ver, não melhorou. Piorou. (P9-R452)</i>
	<i>A gente ainda tá muito.... como era feita há vinte anos atrás ainda é feita né? Ctrl C, Ctrl V de editais, né? (P9-R452)</i>
	<i>Esse processo de avaliação [da prova dissertativa] às cegas, por eu já participado, tenho certeza que ele é bem rigoroso não tem como burlar.(P10-R472)</i>
	<i>O [processo de recrutamento e seleção] de docente tá mais avançado no sentido do processo seletivo ter mudado. E o de técnico nós temos uma restrição legal que é as atribuições do cargo que já está fechado em lei. (P15-R505)</i>
	<i>[...] pra professor, eu não sei se é exatamente essa palavra, mas eu vejo que o critério de seleção é mais rigoroso, em qual sentido? Porque professor são vários etapas no processo seletivo né? No concurso e finaliza com uma prova didática, uma prova que ele tem que ministrar uma aula. (P19-R704)</i>
	<i>[...] sobre os critérios, [...] conversando com algumas colegas, a gente percebeu que no concurso de professor havia uma contradição nesse sentido... a questão do tempo de experiência do candidato enquanto docente no ensino médio e na educação Básica não era contabilizado e uma vez que esses professores estavam sendo avaliados para ministrar aulas nos cursos, principalmente nos cursos técnicos uma vez que a gente oferta 50% da nossas vagas para o integrado. [...] Então a questão do título era muito bem contabilizada [...] é uma questão que a gente de certa forma.. uma questão crítica dentro da nossa.. dentro do ensino principalmente com a questão didática que a gente tem dificuldade com alguns docentes.[...] Muitas vezes são aprovados por professores que têm apenas o título de bacharel e não tem um curso de didática. Isso de certa forma é um gargalo.(P3-R1)</i>
	<i>[...] mesmo que o cara [...] tem um currículo bom de pesquisador, mas aí o peso da aula lá deveria ser mais pontuada. (P6-R5)</i>
	<i>A gente percebe que o peso da prova didática não é suficiente pra o que gente quer de nível de profissional, de nível de competência.(P3-R67)</i>
	<i>Eu sei de caso aqui que o cara estava em primeiro [...] e passou pra quinto na prova didática. (P6-R70)</i>
	<i>Talvez também melhorar a própria prova didática. (P3-R76)</i>
<i>Então essa prova de desempenho didático é muito importante também e faz toda a diferença até pra pesquisa e pra extensão também. (P9-R462)</i>	

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	<p><i>O que a gente observa hoje nas provas, pelo menos essa é minha visão, é que a etapa de desempenho didático ela tem sido o divisor de águas nos processos. Entra candidato lá que tá classificado em primeiro lugar e essa cara é desclassificado lá na prova de desempenho porque não tem habilidade pra lecionar. (P15-R461)</i></p> <p><i>A prova de desempenho também tem que ser olhada porque assim, você prepara uma aula. Uma aula preparada pra aquele dia é diferente de uma aula de sala de aula. Então é aquela coisa assim bem fechada. (P13-R468)</i></p> <p><i>É o teatro. (P15-R469)</i></p> <p><i>Colocando mais pimenta nessa questão da prova avaliativa, ela passa a ser um pouco subjetiva. Porque são três avaliadores e é a média dos três. Média, ela pesa pra onde? Pros extremos. Se eu quero, por exemplo, não vou jogando ninguém, mas é possível, a gente tem pensar num processo totalmente isento de qualquer interferência, né? Se eu quero não passar alguém, eu pego a nota de alguém e jogo lá embaixo e a média dele acompanha. Se eu quero passar alguém eu jogo a nota dele lá em cima e média dele acompanha. E quando a ocorrência é muito alta, de candidatos é grande, então a diferença de quem passa e quem não passa é muito pouco. [...]Porque quem avalia é ser humano. [...] Então acho que a subjetividade ela pode acontecer. (P9-R470)</i></p> <p><i>Então, professor, essa prova didática que eles fazem não é garantia de que o melhor profissional vai ser selecionado naquele momento.[...] Porque a prova didática pelo que eu percebi, funciona como se fosse um teatro mesmo. A pessoa treina bastante. Ele já tem os temas pré-determinados que podem cair na aula e ele já prepara aquela aula ali. E treina até formas. Tá tudo definido; tem que andar no corredor.[...]Não significa que após ela ingressar que ela vai adotar essas práticas em sala de aula. (P21-R709)</i></p> <p><i>Eu acho que não garante mesmo não, mas eu acho que você consegue eliminar...(P18-R710)</i></p> <p><i>Agora professor eu acho que tem que ter gente. Eu já participei de [concurso] de professor. Tem professor que pode ter treinado o que ele quiser, ele não dá conta.(P18-R720)</i></p> <p><i>Ela é muito determinante para professor. Eu falo porque eu já tive interesse para tentar para professor e eu sempre olho. É muito determinante. Então assim, às vezes a pessoa foi bem nas etapas anteriores e lá na prova didática quando ela ministra a aula ela é eliminada.(P19-R728)</i></p> <p><i>Eu acho que infelizmente não existe outra forma e por mais que ela possa parecer, ou às vezes, possa ser muito subjetiva e passível de erros[...]. u acho que infelizmente ou felizmente é a única forma de a gente sentir aquele profissional de forma adequada.(P18-R741)</i></p>
Critérios deveriam exigir conhecimentos e habilidades técnicas.	<p><i>E para técnico-administrativo, o concurso público é a pior forma de seleção que existe. [...]E aí o cara entra porque fechou português e o cara lá da especificou erra uma ou duas e não entra[...]. A seleção para técnico-administrativo do Instituto, eu percebo por onde eu passei, que é a pior seleção que tem. (P6-R5)</i></p> <p><i>Um peso maior nas questões específicas. (P8-R11)</i></p> <p><i>[...] do TAE eu acho que a gente não seleciona muito bem da forma que está hoje. (P5-R30)</i></p> <p><i>Já o técnico administrativo ele [o processo de seleção] tem uma fragilidade, ao meu ver, por se tratar de uma prova apenas objetiva.(R15-451)</i></p> <p><i>Em contra partida dos técnicos precisa ser melhorado, porque só uma prova fechada ali, não tá medindo. (P13-R475)</i></p> <p><i>Por mais que a gente pensou em recrutar uma pessoa com conhecimento específico quando vai lá pra quem faz a prova, cobra outra coisa diferente. (P9-R477)</i></p>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	<p>No caso do servidor técnico administrativo isso não acontece, e assim, eu percebo que às vezes falta talvez um rigor na prova de seleção do concurso pra técnico administrativo, não pra eliminar, mas pra selecionar melhor.[...] Pegando o meu cargo, por exemplo, pra jornalista, de repente deveria ser uma seleção prática. Aquele servidor técnico administrativo ele sabe de fato escrever? Em alguns casos específicos talvez não sei como que isso poderia ser avaliado, mas a minha opinião é que deveria ter prova prática também pra servidor técnico administrativo da mesma forma que tem para professor. Eu acho que esse é um critério que selecionaria melhor um servidor mais habilitado, com conhecimento para atuar na área, no setor em que ele vai ser lotado.(P19-R704)</p> <p>Mas diante da visão dela, realmente acho que tem que dar um repensada nesses critérios em função da especificidade de cada cargo.(P18-RR754)</p>
Inclusão de prova aberta com uma questão prática.	<p>Não daria para fazer uma prova prática em si para todas as áreas, mas um estudo de caso.(P3-R9)</p> <p>Mas enfim, acho que talvez uma forma de minimizar essas questões seria uma redação com um tema pertinente na área que a gente vê muito por aí. (P5-R30)</p> <p>E a prova de redação vai realmente selecionar os que têm experiência. (P5-R36)</p> <p>Cargo técnico deveria ter um prova prática.(P6-R53)</p> <p>A questão da prova escrita, ela tem essa subjetividade, mas ela também avalia outras maneiras. Ela avalia sua escrita, sua gramática. Ela não avalia só o conteúdo, ela tem essas outras nuances. (P4-R105)</p> <p>Então assim, tendo outras visões eu até concordo com isso, mas eu acho que para alguns cargos específicos deveria ter prova prática, alguns cargos que demandassem que fosse necessário. Igual é o caso de professor.(P19-R705)</p> <p>Prova aberta. No caso de jornalista, por exemplo, deveria.(P18-R717)</p> <p>Uma redação.(P20-R718)</p>
Importância do critério da titulação	<p>Agora essa questão da titulação também, eu percebi que ela tem excluído muitas pessoas. Só que por outro lado nós estamos num sistema que as legislações cobram (P10-R462)</p> <p>Porque às vezes a titulação dá uma pontuação muito alta.(P10-R464)</p> <p>Você pode pegar pela situação de quem ingressou. Você vai ver que nos últimos concurso aumentou muito a quantidade de pessoas com titulação alta em relação aos concursos anteriores.(P9-R465)</p> <p>Mas as avaliações cobram-se que tenham doutorado. Então talvez esse peso aí da titulação é por causa disso né? E a gente sabe muito bem que ter título de doutor, de mestre não significa que ele é melhor do que o outro pra lecionar. (P10-R466)</p> <p>O concurso de professor o que eu questionaria seria a pontuação que é dada para os títulos. Eu acho que é uma pontuação que acaba massacrando quem ainda não tem uma formação.(P19-R743)</p> <p>E título sim, não diz nada. Nada. Quantos doutores que dá aula e você diz: "moço, como assim?".(P18-R744)</p> <p>Conta pra implementar um programa na hora de implementar um mestrado.(P16-747)</p> <p>E a instituição infelizmente ou felizmente tem que se adequar.(P18-R748)</p> <p>Mas eu acho que é problemático. Em algum ponto isso tem que ser discutido. Eu acho problemático.(P19-R749)</p> <p>O nível dos cursos sobe, consegue mais verbas. Tudo. (P17-R751)</p> <p>Mas não é garantia de qualidade.(P19-R752)</p>
Subjetividade nas avaliações	<p>Mas só que a subjetividade pra mim também nessa dissertativa tá naquele entendimento de que o que você escreveu pra mim pode tá bom, mas pra Participante 13 pode não ser tão bom assim. (P10-R472)</p> <p>Em questões abertas não tem como você deixar de ser subjetivo. Não tem como. (P10-</p>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	R474)
	<i>A banca tem que está apta para avaliar.(P20-R721)</i>
	<i>Agora tem que ter essa questão também. A questão da interpretação pessoa da aula, ou ocorrer um certo direcionamento.(P22-R722)</i>
	<i>Mas ela [a prova didática] é fundamental. Agora tem que haver um certo cuidado com essa questão. Para não direcionar. Para não ser mais um posicionamento pessoal da banca, das pessoas, dos membros que compõem aquela banca, de escolher aquelas pessoas que eles querem, no caso.(P22-R724)</i>
	<i>Só que essa prova, ela é muito subjetiva. (P21-R727)</i>
	<i>E tem outra, a banca, depois eles sentam lá e vai discutir entre si. (P21-R737)</i>
Os critérios utilizados são adequados	<i>No meu cargo, por exemplo, eu acho que o critério ele condiz com que a pessoa vai trabalhar, com as atribuições. Porque nós trabalhamos é o que? Com legislações básicas que nos foram cobradas dentro da prova, com conhecimento da área que é mesmo dos escritores que tratam também da área. Então assim, eu acredito que para o meu cargo foi atendido nesse sentido.</i>
Importância do edital em relação os objetivos da instituição em relação ao perfil desejado	<i>Eu penso que até ao elaborar o edital, talvez quando contrata empresa não é feito uma consulta para saber o conteúdo que seria interessante de ser cobrado nas provas. [...] Então que acontece nesses últimos (concursos): a gente teve um direcionamento maior para legislação. (P4-R22)</i>
	<i>Um problema também que eu vejo é que no de técnico os editais, eu não sei se o pessoal usa editais pré-definidos, se já pega e acha que tá de acordo, mas muitas vezes o edital não condiz muito com o cargo. Assim, por experiência própria no concurso passado tinha matérias do edital que eu falava assim, eu nunca vou usar isso. [...] Eu acho que a definição dos conteúdos programáticos dos editais precisa ser melhor avaliada por talvez pessoas da área mesmo.(P16-R755)</i>
	<i>É porque quando a pessoa está estudando pra prova automaticamente ela está se preparando para o trabalho de certa forma né? Porque ela vai utilizar aquilo no trabalho. Então se ela perde tempo se preparando com coisas desnecessárias influencia depois na hora do ingresso. Aí quando ingressar via ter que se desgastar treinando, dedicando com outros conhecimentos que ela pôde adquirir.(P21-R756)</i>

CATEGORIA: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Subcategoria: Perfil dos Selecionados

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
Perfil dos selecionados não é conforme necessidade dos cargos.	<i>Na prova de desempenho uma coisa que a gente percebe é que o candidato ao se apresentar ele já vai e coloca pra banca a sua titulação. "Eu sou doutor, não sei o que". Então isso pode influenciar em alguma momento aí a avaliação da banca. (P15-467)</i>
	<i>Não entram os melhores profissionais na instituição. Principalmente nos cargos técnicos porque não tem uma prova prática. (P6-R5)</i>
	<i>E aí você já consegue direcionar [...] a pessoa vai trabalhar de fato no cargo dela. (P2-R12)</i>
	<i>E aí você pega um cara de rede (que) nunca clicou um cabo. (P6-13)</i>
	<i>Então o perfil hoje (cargo de auditor)... todo mundo que tá entrando [...] tem formação de direito. (P4-R22)</i>
	<i>E interessante a própria instituição, antes de descrever o cargo, consultar os profissionais da própria instituição. [...]inclusive teve uma colega nossa que disse que o Instituto Federal do Sudeste de Minas consultou os servidores para descrever as atribuições. (P3-R23)</i>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	<i>E também tem a prova de titulação que a gente vê isso, que aí você pode cobrar tanto a experiência do profissional quanto capacitação e titulação focando no que é interessante para instituição. [...] Acho que precisariam também analisar as áreas e ver... a gente tentar trazer mais o profissional que a gente está precisando (P5-R30).</i>
	<i>Acho que tem fazer uma avaliação do que a instituição precisa [...], fazer essa proposta nos editais [...] buscando esse equilíbrio do critério né? Experiência, titulação.(P3-R52)</i>
	<i>Se for um profissional que nunca trabalhou na área ou nunca trabalhou no privado, ou nunca trabalhou na área, por exemplo, entra sem saber nada mesmo. Então a gente tem que tentar capacitar mesmo. (P8-R33)</i>
	<i>Você não tem um perfil para trazer o profissional que você quer.(P4-R52)</i>
	<i>Faz a prova específica já determinando o perfil de profissional que você quer. (P4-R60)</i>
	<i>O ideal seriam pessoas com sensibilidade [...] que gostem de jovens, que gostem de educação [...]. Mas como que você consegue auferir isso no concurso?(P2-R66)</i>
	<i>Então a instituição não tem a oportunidade de selecionar aquele servidor que realmente [...] deseja pra suprir alguma função.[...] Então eu acredito que o processo de recrutamento pro TAE deva ser revisto [...]pra que possa ter essa possibilidade de contratar por competência. (P15-R451)</i>
	<i>E a gente poderia recrutar servidores de acordo com a necessidade instituição, e isso não é feito.[...] Acho que é muito atrasada essa parte de recrutamento dos técnicos.(P9-R452)</i>
	<i>E sem contar que a instituição nossa, mais heterogênea que ela impossível, né? A gente atende desde PROEJA até doutorado, algumas escolas. E você de cara já não tem um recrutamento específico pra cada coisa. (P9-R456)</i>
	<i>Você tem levar em consideração também que a nossa área de atuação é ensino, pesquisa e extensão. [...] o docente tem que ter várias competências. De repente o cara pode ser um doutor, um pesquisador, mas ele não tem habilidade pro ensino.</i>
	<i>A pessoa entra, e como a Participante 13 estava falando, pode ficar perdido no começo. (P12-R476)</i>
	<i>E na auditoria que a gente tem: direito, administração e economia. Aí todos esses três podem tentar entrar na auditoria, fazer o concurso pra auditoria. Então deixa mais aberto ainda. (P13-R481)</i>
	<i>Tudo é muito amplo e nosso processo de seleção, por exemplo, não se volta pro objetivo fim da instituição que é educação. Então, todo mundo que entra aqui tá trabalhando com educação. Então deveria tá preparado pra lhe dar com educação e em todos os sentidos preparado. Então assim, os processos de seleção dos técnicos administrativos que vão pra essa área não tem nada assim voltado.(P10-R485)</i>
	<i>Eu vou ao encontro do que Participante 13 falou aí. Você pode melhorar o processo de seleção no sentido de colocar como etapa, como algumas instituições já fazem, como etapa do certame o curso de formação. Um curso genérico, um cargo que aceita três curso igual o auditor e não tem nada específico, então como etapa do certame, faz um curso de formação. Aí você vai atender os interesses da instituição. Você vai abrir num primeiro momento. E depois você fecha com o interesse da instituição. Que você tem que ver os interesses da instituição. (P15-490)</i>
	<i>Eu acho que avançou muito de quando a gente entrou em 2010, 2009 pra agora. Que antes era muito mais ctrl c, ctrl v de qualquer outra instituição. Hoje acho que tem uma contribuição maior e tal. Acho que atraí [servidores adequados para instituição]. (P9-R505)</i>
	<i>Agora eu não sei se essa falha está na processo de formação que seria anterior ao processo de seleção ou divulgação, porque não tem atraído [servidores com perfil adequado] ainda porque às vezes eles entram e não entendem porque que o instituto federal é diferente da universidade.(P10-R514)</i>
	<i>E aí não tem. Todo mundo entra e chega e quer trabalhar com conversa de universidade. E aí é a dificuldade.(P10-520)</i>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	<p>[...] a maioria dos docentes já está entrando com doutorado, mestrado. O cara não quer ir pra sala de aula não. (P15-R521)</p> <p>Nesse último processo mesmo teve um doutor que passou [...] aí chegou lá queria saber onde era o laboratório que ele ia tá trabalhando né? [...] E não tem. Aí o que que aconteceu desistiu, foi embora. Porque é outra realidade.(P10-R527)</p> <p>Principalmente quando que você fala com ele que pra dar aula pra ensino médio.(P15-523)</p> <p>O problema não é conhecimento dela, talvez é o direcionamento que o próprio instituto dá na hora da elaborar a prova. Então o aluno ele já é treinado pra fazer todas as provas de concursos públicos. Claro que adequando a alguns editais, mas ele é meio robotizado. Então, talvez a gente conseguiria profissionais mais qualificados, mais competentes de uma maneira assim, não técnica, não só aquele profissional técnico, mas aquele profissional mais desenvolvimento, aquele profissional mais apto para lidar com todas as circunstâncias. Que não seja só técnica. Aí se talvez fosse mudado o formato da prova, o formato dos conteúdos, conteúdos mais... Em algumas áreas mais atuais mostrando os problemas que de fato eles vão enfrentar no instituto. As questões específicas, talvez acho que a gente poderia selecionar outros profissionais, ou talvez a gente poderia mudar o perfil das pessoas que teriam interesse em ingressar no instituto.(P19-R757)</p>
Dimensionamento dos cargos conforme real necessidade da instituição.	(A) escolha de quais cargos que [...] vão estar disponíveis para determinados concursos. Muitas vezes eu acho [...] que são decisões que dependem da força de um setor, da força de um gestor de reivindicar aquele cargo [...]. Enfim esse lado não técnico. (P6-R17)
Perfil dos selecionados é conforme necessidade dos cargos.	Eu acho assim, as pessoas são competentes. As pessoas que passam nos concursos e principalmente nos concursos federais. Elas são. (P19-R757)

CATEGORIA: TD&E**Subcategoria: Papel do IFNMG**

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
Necessidade da capacitação do servidor já no ingresso	Eu penso assim, que a instituição deveria estar preparada pra receber esse servidor[...] Antes de colocar ele na função dele, um treinamento pra ele. Um treinamento de capacitação igual acontece nas [empresas] privadas. No ato da contratação de um trabalhador... Porque tem legislação que vigora isso, ele não pode colocar o cara pra trabalhar lá sem dar um treinamento pra ele específico do que vai fazer, orientar. (P11-R478)
	Eu acredito que esse treinamento, essa capacitação já deveria ser estudada antes, juntamente com esse processo de seleção desses novos candidatos. Então dimensionar o treinamento pra cada campus. [...]E quando o servidor chegar já prepará-lo pra sua função.(P11-R544)
O instituto incentiva os servidores a desenvolver competências	Eu percebo[...] que o instituto, ele incentiva os servidores, de uma forma geral, a desenvolver competências. (P3-R106)
	Ultimamente a gente tá tendo vários cursos. Tá trazendo os cursos aqui. E no financeiro mesmo todo ano tem atualização de CEOF, tem a semana orçamentária, [...] traz a ENAP em Rede. (P8-R111)
	A gente monta o processo e solicita [...]. A gente que busca. Mas nós somos instituição também né?(P8-R115)
	Agora essa questão de fiscal de contrato já teve aqui em 2014[...]. Curso pra fiscais de contrato. (P4-116)

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	<i>Eu penso que a instituição, [...] possibilita que o servidor faça (os cursos) [...]. Quando ele volta, ele pega o diplominha dele lá e junta com mais uns três e faz a progressão por capacitação e nunca mais. Ele não quer nem exercer aquilo que ele fez. (P4-123)</i>
	<i>Eu enxergo hoje a flexibilização da carga horária como uma ajuda.(P3-R130)</i>
	<i>Mas isso tinha que ser institucional, um plano de capacitação.(P6-132)</i>
	<i>É, tinha que institucionalizar isso, igual ele tentou começar a fazer o plano anual de capacitação. (P6-131)</i>
	<i>Mas só que a instituição tem que proporcionar meios para isso (a capacitação) também, né? (P5-R142)</i>
	<i>Eu percebo que a instituição está progredindo muito nesse sentido de incentivar a qualificação dos servidores..(P4-R149)</i>
	<i>[...] nosso próprio plano de carreira ela já nos estimula a capacitar.(P5-R150)</i>
	<i>[...] eu vejo assim uma diferença, porque o professor quando ele ingressa ele já pode sair pra [...] pra se qualificar. Enquanto que os TAE não tem esse direito.(P5-154)</i>
	<i>Nós estamos vendo aí agora um processo de avanço nesse sentido. [...] temos vários TAE'S, colegas afastados [para capacitação].(P6-R155)</i>
	<i>Outra coisa que eu não sei se citou aí, foi o PBQS né? [...]. Garantindo essa bolsa pra quem faz mestrado ou doutorado em outra cidade.(P2- R172).</i>
	<i>Acho que capacitação primeiro né? Acho que de cara ali a resposta é capacitação. E depois eu penso que essa liberdade que aqui no IFNMG dá. Bem tranquilo, te dá condições de procurar qualificação né? (P9- 528)</i>
	<i>[...] eu vejo que muito por esforço da instituição. Às vezes em propiciar vaga, às vezes em propiciar a condição. Eu acho que não foi pra todo mundo, é lógico. Mas democratizou bastante. (P9-R555)</i>
	<i>As políticas têm avançado bastante. A instituição inovou com o regulamento de afastamento tanto de docentes quanto de técnicos administrativos.(P15-R557)</i>
	<i>Eu acho que nesse sentido eu acredito que estamos melhorando.(P18-R762)</i>
	<i>Eu estou no instituto a menos tempo e por pouco tempo que estou, eu acho que melhorou bastante essa parte de capacitação. Esses cursos que são oferecidos, eles dão um oportunidade do servidor. (P12-R769)</i>
	<i>Agora eu tenho que elogiar essa nova política da ENAP em Rede que contribui demais, reduziu custos e aumentou totalmente a amplitude. Consegui um número muito grande de pessoas, atingiu um público maior e facilitou demais. (P17-R785)</i>
	<i>Eu não posso reclamar, só tem um ano que estou aqui. Já entrei fazendo doutorado então assim, eu não tenho o que reclamar nesse sentido. Eu tenho a bolsa do PBQS. Então tem um certo incentivo, aí eu não sei se a instituição poderia colaborar mais.(P19-R804)</i>
	<i>Tem os programas de qualificação do mestrado, tem os convênios.(P16-R813)</i>
O instituto pouco incentiva os servidores a desenvolver competências	<i>O instituto não tem nenhuma. [...] Tive em dois campus, estou aqui, não vejo interesse nenhum. [...]Vou dar um exemplo: eu sou fiscal de contrato, [...] tem um curso pra isso aí que já deveria ter mandado pessoas lá. (P6-R107)</i>
	<i>Eu acho que assim, é preciso [...] que se estimule mais, que tenham mais coisas de fora pra dentro, vamos dizer assim. De cima para baixo. (P2-R131)</i>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	<p><i>Eu entrei numa realidade de CEFET ainda, Januária. Tomei posse pela tarde, à noite eu já tava sozinho no setor pra desempenhar as atividades. Eu tinha uma imaturidade profissional ainda e não senti o apoio na instituição nesse sentido de capacitação. Fiquei dois anos em Januária, nunca fiz uma capacitação.(P15-R529)</i></p> <p><i>Eu também acho que tem muito o que avançar. Eu tô aqui há um ano e nove meses e há um ano e nove meses pedindo a capacitação de auditoria e até agora a gente não conseguiu. (P13-R530)</i></p> <p><i>Quando eu ingressei eu não tive nenhum apoio do instituto e eles estavam muito mais preocupados, principalmente a gente que foi pros campus em expansão, eles estavam muito preocupados em produção pra desenvolver a instituição. [...]. Então acho que faltou. Acho que ainda falta. Não existe incentivo [...]. (P14-R531)</i></p> <p><i>Tanto é que todas essas coisas que surgiram, essas facilidades de afastar elas foram fruto de greve, não foi uma preocupação que a instituição teve; "eu vou capacitar meus servidores que assim eles irão contribuir melhor". Não. Foi uma preocupação dos próprios servidores pra se capacitarem e não dá instituição. Eu não enxergo que a instituição nos dá condições...(P14-R533)</i></p> <p><i>[...] eu concordo com que Participante 14 tinha falado antes sobre a questão do incentivo. Então eu acho que realmente não parte da instituição. (P10-R546)</i></p> <p><i>[...] a gente não tem capacitação nessa área e eu nem sei se existe na verdade. Eu tô falando que não tem, mas eu nem sei se existe.(P18-R760)</i></p> <p><i>Mas eu acho que o instituto poderia nos dar esse apoio, nos dar esse treinamento, só que não um treinamento, não é mandar uma pessoa pra poder dar uma palestra, poder dar um dia lá. Teria que ser um curso mesmo [...] Teria que ser um curso mesmo, ou então contratar mais profissionais. Mas o que que sai mais barato? Capacitar ou abrir um código de vaga para um outro servidor. (P19-R775)</i></p> <p><i>Então esses cursos específicos é bem falho pra nós técnicos.(P21-R777)</i></p>
Democratização da capacitação	<p><i>Essa democratização da capacitação ela não existe aqui. Ela não existe aqui. (P15-R536)</i></p> <p><i>Ela não existe. (P14-537)</i></p> <p><i>A gente vê aí principalmente na Pró-reitoria de Administração é onde tem mais capacitação. (P15-R538)</i></p> <p><i>E tinha [...] Um privilégio pra certos setores se capacitarem e outros não. Então acho que faltou. Acho que ainda falta. Não existe incentivo [...]. (P14-R531)</i></p> <p><i>A gente vê aí principalmente na Pró-reitoria de Administração é onde tem mais capacitação. (P15-R538)</i></p> <p><i>Que que eu acho, deveria ter um setor dentro da DGP, e eu acho que já tem inclusive, que deveria fazer assim oh: vamos colocar aqui de maneira democrática também, chama os representantes de cada setor. "Qual que é a capacitação básica de seu setor?" (P9-R541)</i></p> <p><i>Mas como Participante 9 falou não é o ideal porque às vezes nem sempre está atendendo aquela que específica da instituição, que é do setor, que seria bom pra aquilo. [...] eu sempre vejo que realmente todos as iniciativas quando tem de capacitação volta muito pra essas outras áreas onde vai ver alguma produção em si, onde vai resultar num resultado concreto. E não vai pro ensino que é a atividade fim da instituição. (P10-R546)</i></p>
	<p><i>Eu acho que instituto deixa muito a desejar. Porque na verdade nós até discutimos isso no nosso setor. Nós não temos capacitação na área da pró-reitoria de ensino que é a área que eu atuo. Toda capacitação que a gente houve que foi disponibilizada é tudo na área de administração. Tudo na área de administração. (P18-R758)</i></p>
	<p><i>[Não existe capacitação no] Ensino, pesquisa e extensão. (P16-R759)</i></p>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	<i>Mas o nosso não tem. Agora mesmo a gente tá tentando fazer um encontro do ensino. É um momento de capacitação. Mas ele não se enquadra dentro de uma capacitação no sentido de você conseguir verba pra você trazer uma pessoa pra palestrar. (P18-R769)</i>
Plano Anual de Capacitação	<i>A ferramenta que deveria servir pra esse tipo de coisa que é o plano anual de capacitação a gente não conseguiu implantar ainda. A comissão não conseguiu finalizar os trabalhos. Então realmente é uma coisa que poderia servir para identificar esses cursos, as necessidades, e a gente não conseguiu porque ainda não foi finalizado. Então esse ferramenta não quer dizer que vai resolver, a gente viu a dificuldade imensa que é elaborar porque a gente realmente se reuniu bastante, agora tá um hiato eu não sei porque das reuniões, mas realmente não foi fácil.(P16-R778)</i>
Sugestão	<i>Agora isso é uma coisa que pode acontecer dentro da própria instituição. Porque tem muitos servidores que tem conhecimento em várias áreas que poderiam oferecer o mesmo treinamento parecido com esse programa da Enap em Rede que às vezes não tem o curso lá do Enap em Rede, mas tem servidores aqui que pode ministrar vários outros treinamentos e que a própria instituição poderia fazer mais ou menos no mesmo modelo do Enap em Rede.(P22-R787)</i>
	<i>Eu acho que a gente poderia aproveitar o conhecimento que tem dentro do próprio instituto. Talvez falte essa integração entre nós mesmo pra poder compartilhar experiências.[...] Talvez essas capacitações, ela pode acontecer de maneira alternativa dentro do próprio instituto a partir dos próprios profissionais. Uma troca de conhecimento entre a gente mesmo.(P19-R792)</i>

CATEGORIA: TD&E**Subcategoria: Papel do Servidor**

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
A busca por capacitação é feita pelo próprio servidor	<i>Eu tive oportunidade de fazer curso né? Mas muito assim por conta do meu interesse de busca me aprimorar. (P3-R106)</i>
	<i>Quem tem interesse aqui é o servidor. (P6-R107)</i>
	<i>E lembrando também que questão da formação continuada é um compromisso ético até né? Dentro do código de ética de cada profissão. Você tem que ter esse compromisso de se atualizar, de [...] estudar continuamente. Eu falo até por mim, pela minha formação. (P3-R130)</i>
	<i>Eu falo que minha equipe, ela faz muito curso a distância [...]. Elas estão sempre procurando alguma coisa[...] (P4-R140).</i>
	<i>[...] nós buscamos, sabe? A gente que busca. Até hoje é assim. (P14-R531)</i>
	<i>Abertura pra gente buscar tem. (P10-R532)</i>
	<i>Tem essa abertura que é muito boa se a gente busca e a instituição dá o apoio pra gente fazer.(P10-R546)</i>
O servidor deve ser mais proativo na busca do desenvolvimento	<i>[...] falta participação e engajamento dos próprios servidores, sabe?[...] eu acho que falta as pessoas procurarem também, sabe? Porque essa abertura eu acho que tem, sabe?[...] Acho que todo mundo tem que ter essa responsabilidade pra ir atrás, né?(P6-R131)</i>
	<i>Mas tem que ser um compromisso também do servidor, sabe? (P3-R135)</i>
	<i>Então, eu enxergo que o servidor ele é essencial. Se ele não tem essa iniciativa, né? É muito difícil só a instituição ficar por conta de ofertar essa política de formação.(P3-R139)</i>
	<i>Mas hoje a gente houve falar que gestão de pessoas tem trabalhado no sentido dos servidores serem responsáveis pelas carreiras deles, auto gestão da carreira. (P5-R142)</i>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	<p><i>Deixa eu discordar um pouco dessa questão da qualificação. Você pode falar que tem muita qualificação na área da administração. Realmente tem. Mas assim, o ponto que eu vi até você mesmo respondeu. Você falou assim; "nem eu mesmo sei se tem alguma qualificação". Então acho que fica muito difícil pra instituição também poder proporcionar isso pra vocês se o próprio ensino lá trazer isso pra instituição. "Oh, nós precisamos dessa demanda, desse curso". E isso acontece muito lá na administração. Como a gente lida muito com legislação e gente não pode errar, eu sei que o ensino também tem a legislação básica, mas a gente tem muita atualização o tempo todo.(P22-R764)</i></p>
	<p><i>Porque é igual ao que Participante 22 falou, a gente tem que demandar e a gente tem que apresentar também uma solução possível.(P18-R771)</i></p>
	<p><i>Então eu mesmo falei; eu vou fazer um curso por minha conta de design porque eu não quero passar esses apertos. Então assim, mesmo que a instituição, por exemplo, não nos ajude nesse sentido, é uma coisa que eu vou acabar procurando. (P19-R775)</i></p>

CATEGORIA: CONDIÇÕES DE TRABALHO

Subcategoria: Adequação dos Benefícios

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
Os benefícios são adequados	<p><i>Mas pra nós, pra nossa região acho que você consegue almoçar com quinze reais. (P2-R218)</i></p>
	<p><i>Agora o auxílio transporte eu acho adequado.(P9-R566)</i></p>
	<p><i>Mas eu acho assim, eu acho adequado, eu concordo, eu aprovo todos esses auxílios. Nós somos privilegiados, na verdade, por tê-los, por mais que ainda não seja da forma ideal, ou da forma que nós gostaríamos que fosse, mas se puder melhorar, melhor né? (P19-R844)</i></p>
Os benefícios não são adequados	<p><i>Se comparar com outros órgãos, eu acho que não né.(P7-R191)</i></p>
	<p><i>O [ressarcimento] de saúde também dificilmente vai cobrir todos os gastos.(P7-R193)</i></p>
	<p><i>[O auxílio transporte] Desconta 6% seu salário. Não compensa. (P8-196)</i></p>
	<p><i>Eu acho que no caso do auxílio transporte, por exemplo, há um gargalo na legislação. (P3-R203)</i></p>
	<p><i>Plano de saúde, por exemplo, ele não cobre a maioria das vezes o gasto, então acho que deveria ser maior. O creche também, acho que não consegue pagar. (P2-R218)</i></p>
	<p><i>Eu acho que de todos, o alimentação não acho adequado [...] é um brindezinho. Ninguém alimenta com quatrocentos e poucos reais por mês. (P9-R560)</i></p>
	<p><i>E a divergência que tem entre as outras carreiras da mesma esfera federal é muito grande.(P10-R561)</i></p>
	<p><i>Auxílio coxinha que eles falam. (P15-R563)</i></p>
	<p><i>Agora o plano de saúde eu acho também que deveria ser integral.(P9-R564)</i></p>
	<p><i>E quando a gente fala que [a instituição] não tem gerência, existem instituições que cobre com recurso próprio essa diferença do plano de saúde. Então, com recurso próprio da instituição... Você paga cem e o plano é duzentos, a instituição vai lá e arca.(P15-R565)</i></p>
	<p><i>Eu acho que o plano de saúde é pouco, acho que todos esses daí, eles são muito aquém do que a gente poderia... (P15-R567)</i></p>
	<p><i>[O auxílio transporte]É uma miséria . Você anda só uma semana.(P14-R570)</i></p>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	<i>É muito discrepante.(P15-R573)</i>
	<i>Mas é aquela coisa, você vai ser atendido pelo plano mas o governo não vai custear o plano inteiro.(P13-R574)</i>
	<i>Não é uma questão do instituto, mas não atende. Atende até uma certa idade que a gente consegue pagar e às vezes até devolve uma parte do dinheiro, mas depois que chega um tempo vai ficando cada vez mais caro o plano e não acompanha nem um pouco o aumento que o plano tem. (P16-837)</i>

CATEGORIA: CONDIÇÕES DE TRABALHO

Subcategoria: Condições Físicas

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
As condições físicas favorecem o desempenho das atividades	<i>Uma das coisas que me deixou encantada logo que eu cheguei aqui,[...] os móveis são novos, as mesas, as cadeiras são novas, os computadores são novos.[...] Então assim, eu vejo o recurso material, humano, como uma preocupação em te dar qualidade de trabalho.(P1-R224)</i>
	<i>Mas em relação ao espaço, as condições do ambiente de trabalho o instituto é muito bom mesmo. (P3-230)</i>
	<i>A gente melhorou muito.(P10-R588)</i>
	<i>Então se for comparar, melhorou muito. (P10-R592)</i>
	<i>Não acho precária nem ideal, acho suficiente. (P9-R606)</i>
	<i>Agora condições de trabalho em si, sua sala, sua mesa, sua cadeira, seu computador, seu equipamento, seu material de serviço, pra mim é suficiente.(P9-R609)</i>
	<i>Não é o ideal, mas tá bom. (P14-589)</i>
	<i>Mas a gente tem que reconhecer algumas coisas também. Temos móveis bons, temos ar condicionado em todas as salas.(P16-R866)</i>
	<i>Todo mundo trabalha em salas climatizadas.(P17-R867)</i>
As condições físicas não favorecem o desempenho das atividades	<i>Gente, aqui é horrível. Eu espero que a gente mude logo, porque é horrível aqui. [...] Mas eu acho que as instalações de modo geral pra todos os setores não são instalações adequadas. Nossa luz lá nem funciona, a gente já pediu a pessoa pra poder concertar, mas ele falou que não tem jeito. Fica escuro lá pra gente, as salas são pequenas e abafadas.(P19-R856)</i>
Realização de eventos para conscientização dos servidores sobre	<i>[...] eu vou adiantar pra vocês. Vai acontecer uma SIPAT, que é uma semana interna de prevenção a acidente de trabalho. [...] E uma das questões é essa da ergonomia. .(P1-R224)</i>
Necessidade de adequação para atender a legislação no que diz respeito à acessibilidade.	<i>E também a questão da acessibilidade. [...] é uma questão que a instituição tem que preocupar no sentido de estar construindo um espaço próprio pra atender a até a questão da legislação, né? Das normas. (P3-230)</i>
	<i>Eu acho que são precárias. Precárias mesmo no sentido de não ter acessibilidade.(P15-R586)</i>
	<i>A gente peca muito em acessibilidade. (P9-R587)</i>
	<i>Igual na PROPI, é excelente o espaço. Maravilhoso. (P14-R593)</i>
A dificuldade gerada pelos três prédios que compõem a reitoria	<i>Por exemplo, se vir um cadeirante aqui não tem como entrar em nenhum dos nossos prédios.(P13-R607)</i>
	<i>E a falta de comunicação e interação entre as pessoas. Isso dificulta demais. (P3-R232)</i>
	<i>As próprias instalações, a instalação aqui ela não é ideal nunca para uma atividade igual a que a reitoria exerce. (P15-R586)</i>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	<i>Mas só de pensar que a reitoria é dividida em três prédios, a situação já não é adequada. Não favorece. (P10-R600)</i>
	<i>Também o fato de ser três prédios isso é ruim pra nossa relação.(P21-R857)</i>
	<i>Ruim de mais. (P16-R858)</i>
	<i>Eu não conheço vocês.(P19-R859)</i>
	<i>Ou seja, tem que alugar um prédio novo.(P16-R870)</i>
	<i>O ideal era construir um prédio, né? (P21-R871)</i>
A falta de espaço em relação à quantidade de servidores	<i>Agora espaço é uma coisa que falta aqui. O meu setor mesmo sofre com espaço o tempo todo.(P13-R584)</i>
	<i>[...] eu acho que as instalações aqui elas não são ideais, mas não são precárias não.(P9-R585)</i>
	<i>Eu só reclamo do espaço. (P13-R591)</i>
	<i>[...] eu tô prestando serviço lá no CEAD. Lá no CEAD, não tem nem o que comentar. Tem seis pessoas por metro quadrado. Não tem espaço.(P10-R592)</i>
	<i>Eu passo na sala de Participante 13 e ela tá espremida lá. Que qualidade de vida ela tá tendo?(P11-R594)</i>
	<i>Então pensando em questão de melhorias, eu acredito que um espaço maior seria essencial para adequar toda essa força de trabalho que nós temos na reitoria (P11-R604)</i>
Comparação com outras instituições	<i>Não tem computador, não tem cadeira.(P19-862)</i>
	<i>E o estado, olha o estado. No estado tem dois computadores no setor pra dez pessoas. Eu acho assim, a gente não deve se conformar. Mas temos que comparar. Comparado as outras instituições públicas, estamos, nossa, bem a frente.(P14-R598)</i>
	<i>Só que temos que também nos comparar a outras situações, a outras instituições. Olha o estado. Eu acho que sou privilegiada. Então o meu espaço de trabalho é muito bom apesar de poder melhorar.(P10-R601)</i>
	<i>Então pensando em questão de melhorias, eu acredito que um espaço maior seria essencial para adequar toda essa força de trabalho que nós temos na reitoria (P11-R604)</i>
	<i>Assim, é difícil a gente ter que chegar numa situação de que às vezes a gente fica se consolando sendo que as condições deveriam nos ser dadas, é garantida por lei que tem que ter condições de trabalho. (P10-R605)</i>
	<i>Olha gente, eu sei que todo mundo reclama muito das condições de trabalho aqui no instituto, mas tem órgão pior. (P17-R863)</i>
	<i>Mas a gente não pode olhar pro pior.(P21-R864)</i>

CATEGORIA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS

Subcategoria: Validade dos Instrumentos

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
Avaliação é feita apenas para cumprir a formalidade	<i>É simplesmente protocolo. Você nunca ouviu falar de alguém que recebeu uma pontuação [...] pra ser reprovado nessa avaliação de desempenho.[...] E sinceramente a lei 8.112 [...] deveria ser cumprida. A instituição não cumpre. (P3-R242)</i>
	<i>Na verdade não é a instituição, são os gestores.[...] Eu tenho 22 anos aqui e nunca vi ninguém que não passou em estágio probatório. (P4-R244)</i>
	<i>Sabe eu acho que a questão da avaliação dos servidores tem que ser efetiva. Porque na gestão privada isso não acontece. (P3- R250)</i>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	<p><i>Mas assim avaliação de desempenho realmente é uma questão muito polêmica, assim. E da forma que tá essa avaliação não avalia nada. (P5- R258)</i></p> <p><i>É bem ineficiente na verdade. (P9-R611)</i></p> <p><i>Mas pros técnicos não existe essa avaliação.(P15-R612)</i></p> <p><i>Geralmente é pra inglês ver. Não vai punir ninguém, ninguém vai perder cargo.(P13-R614)</i></p> <p><i>O processo como um todo é ineficiente. (P15-R616)</i></p> <p><i>Agora isso é um problema do serviço público. (P15-R618)</i></p> <p><i>Um 6 ou um 10 não faz diferença. (P15-R621)</i></p> <p><i>E ninguém vai te dar cinco ou quatro pra você perder seu cargo. (P13-R625)</i></p> <p><i>A gente conhece quem faz questão de não fazer, e todo mundo sabe. Só que ninguém quer ter essa indisposição. Porque eu sou servidor público, você é servidor público, mês que vem o salário vai estar na sua conta, pra que que eu vou me indispor com você, fazer uma avaliação ruim se não vai dar em nada. Se não vai acrescentar em nada. Então, vamos colocar dez pra todo mundo. Agora fulano lá tem uma avaliação dez. Você acha que é dez? Não é dez.(P17-R898)</i></p> <p><i>Sabe qual é o problema? Você que tem a sua avaliação dez, vai no mês que vem receber a mesma coisa, vai ter o mesmo tratamento da pessoa que teve uma avaliação um. Ou seja, de que adianta a avaliação. (P17-R887)</i></p> <p><i>Não vale nada, não avalia nada. É falha, não serve de nada. Não cria meta, não cria objetivos, não padroniza, não cria nada. Você pega a avaliação, é uma folha de papel que vai ser arquivada, que ninguém vai consultar, que não vai acrescentar na vida de ninguém e não vai dar bônus nenhum, pronto acabou.(P17-R893)</i></p> <p><i>Eu concordo com Participante 17 nessa questão de ser avaliado só por avaliar, só pra mostrar, só pra preencher papel e guardar.(P18-R903)</i></p> <p><i>Absolutamente só protocolo. A única coisa que dá é de mérito que você vai progredir na carreira. Só isso.(P21-R906)</i></p>
Capacitação dos avaliadores	<p><i>E trabalhar com treinamento e desenvolvimento dos avaliadores, de todos os participantes do processo. É isso que a gente precisa também. Não só avaliar essa ficha toda, mas fazer todo um programa mesmo de avaliação de desempenho trabalhando com todos os envolvidos, né?(P5- R263)</i></p> <p><i>Mas aqui os líderes nunca foram desenvolvidos para serem líderes, né? Eles te dão uma função e a partir de agora você vai assumir essa função. (P5- R278)</i></p> <p><i>Te joga lá. (P8- R279)</i></p> <p><i>[...] há um problema [...] também na postura dos gestores pra fazer a avaliação. (P3-R286).</i></p> <p><i>Aí tem hora que a pessoa que te avalia ele não tem nem contato com seu serviço, não sabe nem o que que você faz. (P9-R615)</i></p> <p><i>No meu caso, todas as vezes que eu fui avaliada era assim: eu preencho de lápis o que eu acho que eu mereço e aí depois a pessoa vai e senta comigo, concordo ou não concordo. Então eu me avalio. (P14-R619)</i></p> <p><i>Na verdade na avaliação você se dá oito e o cara que avalia te dá dez.(P16-R883)</i></p> <p><i>O problema está justamente nisso. A avaliação ela é feita para ser feita entre o superior e a pessoa, e acontece casos da pessoa preencher entregar. Isso não pode acontecer. (P21-R884)</i></p> <p><i>Então seria o caso de fazer uma reunião com os gestores e explicar isso pra eles, porque não é o que acontece.(P16-R885)</i></p> <p><i>Então talvez não é o instrumento em si é o avaliador então.(P20-R888)</i></p>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
Avanço na avaliação dos docentes	<i>A [avaliação de desempenho e competências] do docente avançou muito agora com essa nova legislação que [o professor] é avaliado também pelo discente que melhorou muito o processo. (P15-R612)</i> <i>É uma avaliação "3d" então todos os usuários estão avaliando, inclusive o discente. (P15-R624)</i>
O instrumento utilizado é inadequado	<i>Mas até os critérios, da forma que são colocados, então são muito subjetivos. (P5-R260)</i>
	<i>Tem que pensar um novo modelo.(P4- R261)</i>
	<i>Acho que há um problema no instrumento da avaliação né, naqueles formulários. (P3-R286).</i>
	<i>Até o próprio formulário, ele tem algumas perguntas que não cabem em nossa realidade, no nosso dia a dia. (P14-R617)</i>
Avaliação dos gestores	<i>Eu acho que essa avaliação de desempenho deveria ser assim; dando um exemplo como no caso do meu setor. Deveria ser assim, por exemplo, a produção de uma matéria como é que tá? Estão fazendo a matéria da forma adequada, estão entrevistando as pessoas? Dando voz as pessoas que estão participando ali daquela reportagem? Tiraram fotos?. Não é o caso daqui, mas o repórter pode ter preguiça de entrevistar uma pessoa. Acontece isso na nossa área. às vezes a pessoa tem preguiça de entrevistar, de tirar foto.(P19-R881)</i>
	<i>Não sei se entra aqui, mas outro ponto que a instituição tem que amadurecer é a avaliação dos gestores. Os gestores têm que ser avaliados. (P15-R630)</i> <i>Também acho que [os gestores] têm que ser avaliados.</i>
Utilização de critérios para todos servidores (justiça)	<i>Mas o que acontece nas avaliações que a gente percebe aqui, você que é simpática, que é dedicada, que respondeu de todas as melhores formas possíveis tem a mesma avaliação da pessoa que não é. (P17-R882)</i>

CATEGORIA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS

Subcategoria: Impacto das avaliações

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
A avaliação é uma ferramenta de desenvolvimento dentro da instituição.	<i>[...]e também mostrar que a avaliação não caráter tem punitivo hora nenhuma e aqui só visa essa questão da progressão, de resultados financeiros. E não é. A avaliação... perde se o objeto principal dela né? Que é o desenvolvimento profissional dentro da instituição.(P5- R266)</i>
	<i>Que o ato de avaliar não é só um momento de preencher a ficha, né? É constantemente né? É feedback o tempo inteiro. É ali tá guardando todo aquele histórico funcional mesmo pra desenvolvimento. Porque se não vai lá no final do ano, preenche um ficha totalmente viciada porque a gente tem uma tendência de lembrar apenas dos fatos recentes ou que você não quer se indispor com nenhum funcionário. Mas é um processo contínuo. (P5-R287)</i>
	<i>Eu acho que quando você deixa pra fazer essa avaliação só depois dos 18 meses, você não deu oportunidade de falar com o servidor que não tava bem, que ele precisava melhorar pra ele que conseguisse aquela meta que seria a nota pra conseguir a progressão.(P4-R288)</i>
Avaliação deve está vinculada às metas do	<i>A gente não mostra quais são as metas do setor, o [...] que a gente alcançou naquele ano, no decorrer do ano.(P4- R275)</i>

setor	<i>Eu acho que deveria ter metas para serem avaliadas.[...] Porque o que a gente tem são avaliações que normalmente são os próprios servidores que fazem.(P17-R872)</i>
O modelo atual de avaliação de desempenho não influencia a decisão dos gestores	<i>As decisões estão muito mais pautadas na avaliação que eles mesmo fazem.(P9-R632)</i>
	<i>Acho que gestor nenhum olhou a pasta de ninguém.(P9-R634)</i>
	<i>Não tem. Nenhum avaliador tem esse cuidado com avaliação porque ele sabe que não vai dar em nada e também ele não quer se indispor. E nem o avaliado está importando com a avaliação porque ele sabe que não vai dar em nada.(P17-R900)</i>
	<i>Eu acho isso importante. Isso deveria ser função do chefe, do coordenador, da pessoa responsável pra chegar pro servidor e falar assim; "oh, sua avaliação foi tanto, o que a gente pode melhorar? Você tá com algum problema? O que a gente pode fazer? (P19-R899)</i>
	<i>Alguém usa a avaliação? Eu preciso escolher um cargo, eu vou lá na avaliação... Ninguém olha gente. Ninguém quer saber da avaliação.(P17-R904)</i>
Avaliação deveria ser um dos critérios para distribuição de cargos e funções	<i>Isso é uma coisa que deveria ser adotada. Não um bônus, não sei se pode isso legalmente, mas às vezes por exemplo, a pessoa teve um desempenho bom, teve um dez lá. Aí às vezes é oferecido um cargo, uma função, alguma coisa. E pro que tem dez não é oferecido nada.(P19-895)</i>

CATEGORIA: RECOMPENSAS

Subcategoria: Tipos de Recompensa

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
Recompensa financeira	<i>Essa questão da recompensa, a gente só pensa na questão financeira da recompensa. (P4-R314)</i>
	<i>Seria mesmo nas progressões por mérito que tem essa recompensa financeira. É uma recompensa. (P21-R906)</i>
Recompensa como critério para atender às solicitações dos servidores	<i>[...] de repente trabalhar essa questão da recompensa; "ah beleza eu quero afastar pro mestrado". "Você tá em dia com suas obrigações?" "Ah, eu quero participar do fórum, quero participar da capacitação, quero fazer um viagem técnica". "Como é que tá sua vida lá na secretaria?" [...] Você cumprir com a obrigação, você vai ser recompensado. (P4-R314)</i>
	<i>E tem essa situação no caso dos docentes que eu acho que poderia criar um tipo de recompensa pra ele cumprir com a obrigação dele. (P4-R316)</i>
Meritocracia na distribuição de cargos e funções de confiança.	<i>E um outro ponto que eu acho sempre interessante, apesar de polêmico e tal, é a questão de designação de cargos, de funções, etc.[...] eu acho que até nessa gestão melhorou um pouco, do ponto de vista de se colocar em cargos pessoas que de fato capacitados pra aquele... não por ajeito políticos, etc. Mas é claro que sempre vai existir isso. (P2-R317)</i>
	<i>Então acho que as coisas tem que ser mais técnicas e tal, do que muitas vezes baseado nisso, na relação pessoal com o gestor e etc.(P2-319)</i>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
Reconhecimento na forma de autonomia do trabalho.	<i>[...] Mas não só elogios. A gente quer reconhecimento no sentido de responsabilidade. [...] eu sou assim, quando me dá um pouco mais de responsabilidade e confia um pouco mais em mim. E eu posso realmente mostrar um pouco mais, eu me sinto mais motivada.(P1-R370)</i>
	<i>Digamos assim, a recompensa dentro do seu setor, a confiança pelo seu trabalho, descentralização, valorização. [...]Eu tive contato com duas realidades, no campus e aqui. Em dois setores totalmente diferentes. No campus eu achava que eu tinha mais autonomia. Eu recebia mais confiança. Aqui na reitoria eu ainda acho que as coisas ainda estão muito centralizadas na gestão. Então nós ficamos como coadjuvantes.[...] E no campus a gente trabalhava com protagonismo, com autonomia. Nós tínhamos uma liberdade maior de discutir de falar, de dar opiniões. A gente era mais ouvido. (P14-R635)</i>
	<i>Eu já vejo o contrário. Não sei se é a característica do campus. Um campus novo. E estive no campus que tinha décadas de existência. Lá eu não tinha autonomia. Eu penso que aqui já tenho autonomia.(P15-R636)</i>
	<i>Eu percebo que acontece muito essa recompensa que Participante 18 falou também. Você é ótimo, é bom servidor, toma mais trabalho.(P17-R907)</i>
A estabilidade e a qualidade de vida é mais importante que a remuneração	<i>Por outro lado também temos um estilo de vida de servidor público, você tem que mesclar. E questão também da estabilidade. (P9-R653)</i>
	<i>[...] mas mesmo assim questão da estabilidade é o que pesa.(P10-R655)</i>
	<i>A estabilidade e as condições de trabalho também. (P11-R656)</i>
	<i>Pra quem já trabalhou muito em empresas privadas e hoje está numa instituição pública, você também pesa essa condição de qualidade de vida, as condições de trabalho, o ambiente de trabalho é outro.(P11-R658)</i>
	<i>Eu olhei muito qualidade de vida. (P13-R660)</i>
	<i>Eu acho tudo importante, estabilidade e remuneração, mas eu não sei, acho que a qualidade de vida foi o que pegou mais pra mim.(P12-R665)</i>

CATEGORIA: RECOMPENSAS

Subcategoria: Remuneração

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
Depende de qual referência vai ser usada	<i>É bem relativo. Porque alguns cargos a remuneração aqui é interessante em relação ao mercado e a iniciativa privada, já outros não. Por exemplo, o pessoal do cargo de engenheiro, médico, odontólogo, aqui em relação ao mercado de trabalho é baixo. Agora se você pegar aí o pessoal do nível A [...], tá bem melhor. É bem relativo.(P4-320)</i>
	<i>Agora tem a comparação com outros órgãos também... o governo federal é bem defasado. Agora se for comparar com o estado e municipal já é bem [melhor]. (P7-R337)</i>
	<i>Comparo sempre quanto que o analista de uma grande empresa aqui do Norte de Minas ganha. Pra saber se continua aqui, se vai pro mercado. Eu faço muito essa comparação. Vale a pena continuar.(P9-R651)</i>
A remuneração na instituição é melhor do que a remuneração do mercado	<i>Nosso caso mesmo, jornalista, o mercado é terrível.[...] Aqui é bem melhor. (P2-R323)</i>
	<i>Numa grande empresa? Isso aqui é defasado.(P15-R652)</i>
	<i>Nessa comparação é um pouco defasado diante dos benefícios maiores. (P9-R653)</i>
	<i>Então assim, fazendo um geral de tudo, eu acho que é adequado.(P9-R653)</i>
	<i>Na minha área eu posso falar que na educação a remuneração é umas das melhores na minha área.(P10-R655)</i>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	<i>Ainda mais se você for comparar como a nossa região do Norte de Minas. Falando da minha cidade[...]. (P11-R644)</i>
	<i>Em relação ao meu cargo, eu não mentir não, eu estou mega satisfeita com meu salário. Claro que eu quero ganhar mais, mas em relação ao mercado de trabalho os salários são muito bons. É compatível. Inclusive quando eu cheguei aqui pra trabalhar eu falei uma coisa. [...] Eu acho que a gente recebe um valor adequado. A gente tem que lutar por mais, querer mais, mas eu acredito.(P19-R921)</i>
	<i>Agora assim, se a gente for comparar com o mercado de trabalho que tá aí fora, o nosso é bem remunerado.(P18-R928)</i>
A remuneração do mercado é melhor do que a do IFNMG	<i>Agora vocês pegam, por exemplo, mercado trabalho pra TI em grandes empresas aí, tá bem mais avançado. (P6-R335)</i>
	<i>O cargo de auditor mesmo, as obrigações que eles exigem pra gente, seria parecida com a da CGU, só que na CGU você recebe outro valor. Então ele te exige as mesmas coisas de lá mas com valor menor. (P11-R649)</i>
	<i>Se as obrigações são as mesmas, no mundo ideal deveria ser o mesmo salário. Mas na prática acho que isso nunca vai ocorrer, de o analista aqui do instituto receber o mesmo que o analista de um ministério, por exemplo.(P9-649)</i>
	<i>[A remuneração] Vai defasando. Se você pensar que quando a gente entrou, a gente ganhava "x" salários mínimos, hoje a gente ganha bem menos. Se você for comparar, né? Essa questão. É frustrante.(P18-R932)</i>

CATEGORIA: RECOMPENSAS

Subcategoria: Influência no desempenho

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
O reconhecimento tem papel importante na qualidade do trabalho	<i>Uma questão que eu acho importantíssima [...] e eu acho, que pelos menos pessoalmente, no nosso setor acho que é bem relevante é a questão de considerar as pessoas, os gestores, colegas de um modo geral, de valorizar o seu esforço, seu trabalho, etc. Reconhecer, agradecer. Isso é um fator que às vezes a gente não pensa, mas faz muita diferença. (P2-317)</i>
	<i>No atual setor que eu estou [...] lá é bem trabalhado isso. É bem recompensado... até mesmo com palavras [...]De valorizar e trabalhar com proposta no resultado. (P6-R352)</i>
	<i>Aí eu espero o melhor resultado. E as vezes você leva um resultado ainda melhor e você é reconhecido por causa daquilo.(P6-R354)</i>
	<i>[...] eu tenho a vivência de duas experiências. Aqui na reitoria no setor onde eu trabalhei, há um reconhecimento, eu percebo que há né? Na tratativa... essa questão do reconhecimento. Mas no campus na gestão que eu vivi não tinha isso de forma nenhuma, nenhuma, nenhuma. E isso eu percebia que era uma questão que desmotivava muito, desmotivava demais. (P3-R355)</i>
	<i>[O reconhecimento]te dá um incentivo pro próximo trabalho que você vai desempenhar. (P4-R360)</i>
	<i>Eu acho que [o reconhecimento] influencia [o desempenho]. Quando o cara reconhece que você tá fazendo o seu trabalho adequado, e correspondendo a expectativa, você fica feliz lá. E continua. (P12-R666)</i>
	<i>A valorização vem de cada setor que tem um chefe de departamento. Se o chefe de departamento chegar um dia e falar pra você: "você fez um excelente trabalho". Moço, só essa frase tem um impacto tão grande no seu dia. (P11-R671)</i>
	<i>Acho que confiança é a coisa mais importante. (P14-R674)</i>

UNIDADE DE REGISTRO	UNIDADE DE CONTEXTO
	<p><i>Eu acho que [o reconhecimento] acontece [...] na simples forma de falar assim: "muito bem, parabéns, você foi muito bem no seu trabalho". E quando isso acontece, de uma maneira ou de outra [...] sempre isso vai influenciar positivamente no trabalho. [...] Então assim, nem sempre acontece, mas quando acontece impacta. Porque todo mundo se sente motivado por ter um trabalho reconhecido. Ele pensa: "nossa, no próximo eu quero desenvolver melhor". "Ah, você tá desenvolvendo esse trabalho, então eu vou te dar uma condição pra desenvolver esse trabalho melhor". [...] Acho que são essas formas que acontecem e quando acontece influencia positivamente porque a gente sempre sente mais a vontade pra poder desenvolver mais, para poder continuar trabalhando. Mas quando não acontece também, você se sente desvalorizado, aí ele te desamina. (P10-R693)</i></p> <p><i>Exatamente. Muitas vezes nós temos muito mais responsabilidades, é mais cobrado e não é reconhecido em nenhum momento. Então assim, desmotiva.(P21-R937)</i></p> <p><i>Quando você tem reconhecimento você tende a produzir mais e melhor, a pessoas fica mais satisfeita, mais motivada.(P17-R948)</i></p> <p><i>É um elogio, de repente uma flexibilização quando você precisa.(P17-R950)</i></p> <p><i>No sentido, por exemplo, de ouvir sua opinião. Isso é um reconhecimento.(P18-R953)</i></p> <p><i>Eu acho que isso [reconhecimento] é muito importante. Eu acho que muitas vezes motiva mais que o financeiro, sabia?(P18-R955)</i></p> <p><i>Eu acho que é igual ao que você falou talvez numa escala de prioridades, de repente, o reconhecimento estaria ali maior do que a gratificação financeira.(P17-R959)</i></p> <p><i>O reconhecimento cada vez é um estímulo novo, né? (P17-R961)</i></p>
Necessidade de habilidade do gestor para lidar com pessoas	<p><i>O gestor passa a ser gestor do dia pra noite. Ele tá aqui num cargo e ele vai assumir... Ele não tem nenhum tipo de informação de como reconhecer ou valorizar o servidor. (P9-R667)</i></p> <p><i>Isso deveria ser inerente do gestor. O cara pra ser gestor tem que ter essas competências. O problema é que nossa instituição é política. (P12-R676)</i></p> <p><i>Deveria ser um pré-requisito quando for escolher uma gestão. Tem gente que tem uma sensibilidade muito grande pra lidar com pessoas. Ele te faz acreditar na ideia dele, na proposta dele. (P14-R689)</i></p> <p><i>Eu acredito que pra ser gestor, acho que eles deveriam ter essa sensibilidade de lidar com pessoas porque são as pessoas que movimentam a máquina. Se você tem um gestor que não consegue exercer as atribuições do cargo de gerir. O setor dele não vai andar. Se ele não consegui descentralizar as funções...(P11-R690)</i></p>

APÊNDICE H: Artigo – Avaliação de Desempenho e Competências

Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal: um Estudo no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)

Resumo

O presente artigo tem como objetivo principal examinar a percepção dos servidores da reitoria acerca das políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências desenvolvidas no IFNMG. Para tanto, foi empreendida, inicialmente, uma pesquisa documental com intuito de identificar as principais políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências da instituição. Posteriormente, já com os resultados preliminares da primeira etapa da pesquisa, foram realizados três grupos focais com os servidores técnico-administrativos em educação. Na sequência, seis professores da reitoria participaram de entrevistas com roteiro semiestruturados, seguindo as mesmas questões dos grupos focais. Por fim, realizou-se uma entrevista com o responsável pela diretoria de gestão de pessoas da autarquia. A análise dos dados obtidos foi feita através da análise de conteúdo categorial. No total participaram da pesquisa 29 servidores ocupantes dos mais diversos cargos e posições dentro da estrutura organizacional da reitoria do IFNMG. Para os participantes desta pesquisa, as políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências não têm atingido seus principais objetivos estratégicos. Isso se dá principalmente em virtude da cultura de avaliação das instituições públicas, falta de preparo dos atores envolvidos nesse processo e ausência de um instrumento que contemple fielmente a realidade organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho e competências; Gestão de Pessoas; Servidores; Gestão Pública.

1. Introdução

Com as mudanças ocorridas desde a crise do modelo burocrático na administração pública e aprovação da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que acrescentou à constituição federal o princípio eficiência na prestação dos serviços públicos, as instituições da administração pública direta e indireta têm recebido cobranças da sociedade. Assim, conforme Rodrigues (2006), a eficiência da administração pública indica a aplicação de procedimentos a partir da lei, em busca da maximização dos resultados. A concepção de ineficiência ainda vinculada ao serviço público é comumente disseminada pelos cidadãos, e por isso, é importante que a visão moderna da Gestão de Pessoas possibilite o surgimento de novos paradigmas sustentados por práticas de gestão desvinculadas das ideologias de governo (CAMARGO et al., 2014), numa proposta voltada para resultados que impactem nas necessidades demandadas pela comunidade.

Dentre as diversas práticas e ferramentas necessárias para que a administração pública se adéque ao novo contexto, que há algum tempo é tema de debates entre os estudiosos da área, figura a Gestão de Pessoas (GP) e suas políticas como uma área estratégica e de fundamental papel nos resultados institucionais.

Segundo Demo e Nunes (2010, p. 36), a política de gestão de pessoas é “uma proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados”.

Nesse sentido, cabe ressaltar que a avaliação de desempenho e competências apresenta-se como uma das políticas e práticas de gestão de pessoas que mais carece de atenção dos gestores e pesquisadores no sentido de fazer dela um instrumento estratégico para as organizações.

O exame, portanto, dos aspectos que envolvem o vínculo entre instituição e servidor, pode auxiliar na construção de uma relação que resulte em benefícios recíprocos aos atores participantes desse processo, uma vez que há uma carência de estudos na área de gestão de pessoas de instituições públicas, tendo em vista que as principais pesquisas são de cunho quantitativo, sendo, dessa forma, pertinente o desenvolvimento de pesquisas voltadas a ampliação do entendimento relacionado à GP dentro das organizações (PAIVA *et al.*, 2017; JESUS; ROWE, 2015).

Posto isso, o presente artigo tem como objetivo examinar a percepção dos servidores da reitoria acerca das políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências desenvolvidas no IFNMG.

2. Avaliação de desempenho e competências

As pessoas não refletem apenas nos processos produtivos das organizações, elas formam o princípio essencial de sua dinâmica, proporcionam vitalidade às atividades, inovam, criam, recriam contextos e situações capazes de levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada dentro do ambiente em que estão inseridas (DAVEL; VERGARA; BASTOS, 2013).

Nesse sentido, o desenvolvimento organizacional está estritamente vinculado à capacidade desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas, e por isso, deve-se respeitar cada um dentro da sua individualidade, centrando assim, nas pessoas, a atuação em prol do sucesso institucional (DUTRA, 2016). Fisher (1998) defende que a elaboração e o monitoramento dos processos comportamentais são essenciais na criação de um ambiente equilibrado e propício a uma gestão de sucesso. Assim, gestão de pessoas deve ser integrada, atendendo mutuamente aos interesses das pessoas e da instituição, através da compilação de políticas e práticas capazes de darem sustentação a uma relação produtiva entre os atores nela envolvidos (DUTRA, 2016; DEMO *et al.*, 2012).

Segundo Lavor e Villardi (2015), a avaliação de desempenho é uma ferramenta de planejamento e desenvolvimento de gestão de pessoas que tem como fundamentos a melhoria dos resultados da organização e sua integração com os objetivos do indivíduo. Para Demo (2010, p. 24), a avaliação de desempenho pode ser conceituada ainda, como uma “proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento”. A Figura 1 apresenta o suporte teórico do tema.

Figura 1 – Suporte teórico da política de Avaliação de Desempenho e Competência

Política	Autores	Principais pontos abordados na literatura
Avaliação de desempenho e competências	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Dutra (2001); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Latham, Sulsky e MacDonald (2007), e Bohlander e Snell (2009).	Apresentação de <i>feedbacks</i> aos colaboradores, com relação às metas atingidas e aos resultados alcançados, para demonstrar a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos; Definir o desempenho desejado (metas), de forma a clarificar aos colaboradores o que deve ser feito; Observar o desempenho, interpretando resultados; Tomar decisões com base na avaliação dos resultados alcançados ou não, de forma a determinar novas metas; Realizações periódicas; Desmistificar o caráter punitivo da avaliação; Subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário; Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores

Política	Autores	Principais pontos abordados na literatura
		dos critérios e resultados.

Fonte: Adaptado de Demo e Nunes. (2010, p. 41)

A avaliação de desempenho é importante em função de dois aspectos: primeiro, o fato de a avaliação estruturar, ser capaz de oferecer informações concretas para decisões gerenciais sobre as pessoas no contexto organizacional, tais como movimentação, remuneração, desenvolvimento, carreira, processo sucessório, estratégias de retenção; segundo, o fato de a avaliação representar um dos poucos rituais na gestão de pessoas, e como tal, é crítica na criação da cultura organizacional. Nesse sentido, o processo de avaliação é um retrato significativo do grau de maturidade da gestão de pessoas na instituição (DUTRA, 2016).

Um dos principais objetivos da avaliação de desempenho é, e sempre foi, simplesmente, conseguir um alto desempenho, permitindo que os gerentes orientem os funcionários para níveis cada vez maiores de produtividade e motivando-os para resultados progressivamente melhores. Contudo, a maioria dos funcionários não encontra nas avaliações de desempenho algo que seja considerado valioso ou motivador. Em vez disso, eles acham as avaliações de desempenho e sistemas de gerenciamento de desempenho frustrantes, também burocráticos e, muitas vezes, não são relevantes para seus empregos (ADLER *et al.*, 2016).

Na avaliação de desempenho é necessário conhecer a dinâmica comportamental individual, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional, uma vez que a mensuração da eficiência de um indivíduo no desempenho de uma atividade tem uma relação positiva com as seguintes variáveis: a maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente. Assim, a efetividade da avaliação de desempenho como instrumento estratégico das organizações sujeita-se ao conhecimento obtido a respeito da plena harmonia das referidas variáveis. (ALMEIDA, 2016; BERGAMINI; BERALDO, 2013).

Dessa forma, a política de avaliação de desempenho é baseada em uma metodologia, que busca constantemente estabelecer entre os envolvidos, um contrato que tem como referência os objetivos da instituição, e a partir disso, acompanhar os desafios propostos através da avaliação dos resultados obtidos (PONTES, 2010).

Robbins, Judge e Sobral (2011), defendem que os critérios escolhidos para avaliar o desempenho das pessoas terão significativa influência sobre os comportamentos delas, sendo os resultados individuais da tarefa, o comportamento e os traços os critérios mais populares nesse processo.

Portanto, segundo Lavor e Villardi (2015) é importante que seja desenvolvida na organização uma cultura que propague a avaliação de desempenho guiada por gestores capacitados e um corpo funcional atuante em todo processo.

Coelho Junior (2011) faz uma reflexão a respeito do conceito de gestão do desempenho humano, que para o autor é um processo contínuo de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, apresentado como principal característica a interação social entre o avaliador e o avaliado. Tal interação deve convergir para melhora do desempenho de ambos, e por isso tem caráter estratégico dentro da organização, refletindo nas demais práticas de gestão de pessoas.

Para Bergue (2014), não há como tratar com propriedade a avaliação de desempenho dos agentes públicos, seja individualmente ou no contexto das equipes e instituições, sem levar em consideração as especificidades inerentes ao planejamento e a estruturação do trabalho no serviço público. A avaliação de desempenho no setor público, utilizada principalmente como critério de progressão ou promoção na carreira, ainda encontra-se em fase de construção, sendo que há uma predominância da adoção, questionável, de ferramentas oriundas da iniciativa privada (MARTINS *et al.*, 2010). Por isso, a abordagem do tema gestão de desempenho no contexto do serviço público, tendo vista suas peculiaridades, requer uma

mudança de perspectiva na análise sobre as práticas e possibilidades de geração de soluções correntes com a realidade da administração pública (BERGUE, 2014).

Assim, o verdadeiro sentido da avaliação de desempenho é muito mais amplo que uma mera forma de controle administrativo, ela deve ter resultados na autuação organizacional, representando um desdobramento de um processo de conscientização da sociedade para a necessidade de se avaliar constantemente o serviço público de maneira geral (MAIA; BASTOS, 2014).

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi realizada no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, com a participação de servidores pertencentes a duas carreiras: os técnico-administrativos em educação e os professores de ensino básico, técnico e tecnológico em exercício na Reitoria, que é a unidade administrativa da instituição. Também participou da pesquisa o diretor de gestão de pessoas, principal responsável da área no IFNMG.

A pesquisa tem caráter descritivo, visto que as pesquisas desse tipo busca a descrição das características de uma população ou fenômenos específicos, ou mesmo, estabelecer relação entre variáveis, sendo a pesquisa descritiva amplamente utilizada nas ciências comportamentais (MOREIRA; CALEFFE, 2008, GIL, 2008). Assim, o estudo tem caráter transversal, visto que os dados foram obtidos em um momento específico da realidade (FOGAÇA; COELHO JR., 2015).

O estudo tem uma abordagem qualitativa, tendo em vista a necessidade espelhada no objetivo geral da pesquisa (GODOY, 2008; FLICK, 2009). Dessa forma, buscou-se a aproximação com o objeto de estudo, possibilitando, assim, um contato direto com o fenômeno proposto na pesquisa. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa tem muito a oferecer aos estudos que se debruçam no entendimento do universo das organizações, já que a pesquisa de natureza quantitativa pode não ser suficiente, em alguns casos, para interpretar as diversas relações e processos que envolvem o contexto organizacional (GOULART; CARVALHO, 2005).

3.1 Coleta de Dados

Para a coleta de dados foram utilizadas três diferentes técnicas que estão alinhadas aos objetivos da pesquisa.

3.1.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental foi realizada com intuito de identificar e descrever as Políticas de avaliação de desempenho desenvolvidas no IFNMG e aplicadas aos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) e aos professores de ensino básico, técnico e tecnológico (PEBTT). Buscou-se com a utilização dessa técnica, analisar a legislação vigente que impacta na área de gestão de pessoas da administração pública federal, bem como os programas de desenvolvimento voltados para servidores públicos regidos pela Lei 8.112/90, e os regulamentos e programas e planos internos do IFNMG relacionados com gestão de pessoas da instituição pesquisada.

Nas organizações, e no IFNMG não é diferente, os documentos destinam-se aos registros dos procedimentos institucionais, e podem ser considerados uma forma de legitimar o fluxo das condutas praticadas no ambiente organizacional (FLICK, 2009). Por isso, o citado autor, destaca que o pesquisador deve observar todos os aspectos que envolvem a produção dos documentos, evitando-se assim, o foco exclusivamente no conteúdo. A relação entre os documentos e o contexto em que eles foram concebidos tem fundamental relevância na interpretação dos dados.

Assim, em consonância com a fundamentação teórica, foram descritas as principais políticas de avaliação de desempenho e competências da instituição.

A seguir, estão descritas mais duas técnicas utilizadas para a coleta de dados: grupos focais e entrevistas. Estas etapas foram iniciadas com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e um formulário para coleta de dados demográficos dos participantes. Na composição dos participantes buscou-se experiências diversificadas no que diz respeito ao órgão de atuação dentro da reitoria, tempo na unidade e área de formação. Essas coletas foram gravadas em áudio para posterior transcrição de todo teor das respostas. A quantidade de grupos focais e participantes das entrevistas tiveram como indicador a saturação dos dados obtidos, já que em dado momento as informações começaram a se repetir, impossibilitando assim, acréscimo ao material da pesquisa (GONDIM, 2002).

3.1.2 Grupo Focal

Segundo Freitas e Oliveira (2008), o grupo focal (GF) pode ser conceituado como uma entrevista em profundidade que possui com principal objeto a participação do grupo através dos estímulos recíprocos a partir da provocação do moderador. Para Silva Júnior; Silva e Mesquita (2014), o grupo focal possibilita ao pesquisador e aos participantes um maior engajamento à pesquisa, o que significa uma contribuição mais significativa no alcance da proposta do estudo. Freitas e Oliveira (2008) completam que o GF é fundamentado na perspectiva de examinar percepções dos indivíduos em relação a situações rotineiras, como por exemplo, no ambiente organizacional.

Dessa forma, foram realizados três grupos focais, observando a homogeneidade através da seleção de participantes com características comuns; neste caso, a carreira. Ou seja, cada um dos grupos focais foi composto por servidores TAE'S com atuação na reitoria do IFNMG.

O convite foi enviado através de e-mail contendo as informações sobre objetivo do estudo, justificativa, local, horário, solicitando a confirmação da possibilidade da participação na pesquisa. À medida que os convidados foram se manifestando, e tendo em vista a quantidade mínima de membros do grupo focal, novos convites foram realizados a fim de viabilizar a realização do GF. Além disso, na véspera e também no dia da realização do grupo focal, o pesquisador entrou em contato com os convidados para confirmar a presença e reforçar as informações repassadas anteriormente.

O pesquisador agendou com antecedência o local da realização do GF, com o intuito de facilitar a localização dos participantes e construir um ambiente que favorecesse a naturalidade nas discussões. Os servidores ficaram sentados de modo que o moderador e os convidados estivessem uns de frente para os outros (FREITAS e OLIVEIRA, 2008). Além do moderador, também participou do grupo focal um observador que foi responsável por anotar as informações pertinentes, em conformidade com os requisitos metodológicos.

Foi elaborado um roteiro para condução do Grupo Focal, validado por três juízes que já trabalharam ou estavam trabalhando com a técnica de grupos focais em pesquisas na área de administração. Os juízes fizeram considerações em relação à adequação da linguagem, bem como a maneira em que as perguntas estavam organizadas no roteiro, verificando, ainda, se existia excesso de jargão técnico, dentre outros aspectos indesejáveis para aplicação do referido instrumento (MANZINI, 2012).

Os grupos focais foram gravados em áudio a fim de não correr o risco de perder alguma informação importante. A opção de não utilizar o recurso da gravação de vídeo se deu em virtude da inibição que tal equipamento costuma provocar nesse tipo de técnica metodológica (FREITAS; OLIVEIRA, 2008).

O moderador teve um baixo envolvimento na discussão. Para isso, conduziu a progressão da discussão sem manifestar sua opinião e observando atentamente os comentários e expressões dos participantes.

Acredita-se, dessa forma, que através da técnica proposta, foi possível realizar uma discussão enriquecedora e alinhada ao objetivo da pesquisa e seguindo o rigor metodológico proposto pela literatura.

3.1.3 Entrevista com roteiro semiestruturado

A utilização da entrevista com roteiro semiestruturado tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Tal técnica é adequada quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças (GODOY, 2008).

Nesta pesquisa foram realizadas dois tipos de entrevistas; a primeira aconteceu com os docentes da reitoria seguindo o mesmo roteiro de questões dos grupos focais e a segunda com o responsável pela Diretoria de Gestão Pessoas do Instituto.

Visando examinar a percepção dos docentes em exercício na reitoria do IFNMG em relação às práticas e políticas de avaliação de desempenho e competências, foram entrevistados seis professores.

Buscando obter uma maior coerência nas análises, o roteiro referido seguiu a mesma estrutura e ordem das perguntas realizadas nos grupos focais, uma vez que posteriormente foi realizada a comparação entre a percepção dos TAE's e docentes da reitoria.

Após análise prévia dos resultados dos grupos focais e referenciado pela proposta de Demo et. al (2012), foi realizada uma entrevista com roteiro semiestruturado com o Diretor de Gestão Pessoas da Instituição. As questões propostas no roteiro buscaram verificar o posicionamento da Diretoria de Gestão de Pessoas em relação às políticas e práticas de avaliação de desempenho desenvolvidas na instituição.

Assim, as entrevistas realizadas contribuíram para aprofundar nos significados da avaliação de desempenho e competências para atores que vivenciam diferentes realidades dentro da reitoria do IFNMG e da instituição de forma geral.

3.2 Análise dos Dados

Após a realização da pesquisa documental, dos grupos focais e das entrevistas semiestruturadas, as informações obtidas foram analisadas através da análise de conteúdo, em conformidade com a proposta de Bardin (2011). O principal objetivo desse método é a qualificação da vivência do sujeito através da percepção sobre um objeto e seus fenômenos.

Na análise foram consideradas as palavras pronunciadas pelos participantes e seu significado dentro do contexto em que se deu a discussão, observando a frequência, a extensão dos comentários (FREITAS; OLIVEIRA, 2008).

O produto das entrevistas e dos grupos focais foi transcrito integralmente através do software InqScribe®, em sua versão *free*, e posteriormente colacionado em um aplicativo de edição de texto. Foram selecionadas todas as respostas dos participantes de acordo com a sequência de realização e transpostas para um arquivo de planilhas. Neste arquivo foram estabelecidas as seguintes colunas: participantes, questão, código da resposta e respostas. Para manter o sigilo dos participantes eles foram identificados nas planilhas pela letra "P" de participante, seguida do número sequencial. Da mesma forma, as respostas foram identificadas pelo número antecedido pela letra "R". Na sequência, os participantes foram ordenados de 1 até 22 (TAE'S) e 23 até 28 (docentes). Assim, juntamente com as anotações do observador, e seguindo as fases sugeridas por Bardin (2011), foi realizada uma leitura fluante do conteúdo resultante da realização das citadas técnicas de coleta de dados.

A análise de conteúdo dos grupos focais e das entrevistas com os docentes teve como principal objetivo examinar a percepção dos servidores acerca das políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências desenvolvidas no IFNMG. Portanto, a partir da

organização das respostas dos servidores e conforme a literatura referenciada no estudo, foram desenvolvidas as categorias e subcategorias temáticas que serviram de base à interpretação do fenômeno estudado, conforme proposta de codificação de Bardin (2011).

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

O presente capítulo apresenta e discute os dados coletados pela análise documental, grupos focais e entrevistas, acerca do processo de avaliação de desempenho no IFNMG. Após a análise documental, a seguir são relatados os resultados da pesquisa realizada com servidores técnico-administrativos em educação e professores em exercício na reitoria do IFNMG por meio da realização de três grupos focais e seis entrevistas semiestruturadas. Além disso, também é realizada uma comparação dos resultados obtidos com as duas carreiras que compõe a estrutura de pessoal do IFNMG.

4.1. Pesquisa Documental

Em 2006, através do decreto nº 5.707/2006, o governo instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. O documento do poder executivo estabeleceu diretrizes voltadas para implantação da gestão por competências no serviço público, buscando trazer para o setor aquilo que já vinha sendo praticado na iniciativa privada. O decreto é um marco, após ele, vários normativos legais foram publicados direcionando a modernização e reestruturação de diversas carreiras no serviço público. Porém, há muito que avançar ainda, pois após mais de uma década da sua publicação, raras são as instituições que conseguiram deixar de lado o foco nos procedimentos meramente burocráticos do setor de gestão de pessoas, como as concessões, cadastros, pagamentos, etc., e atuar de forma estratégica na busca dos resultados institucionais.

A realidade do IFNMG não é muito diferente da maioria das instituições públicas no Brasil. O desafio de compatibilizar os limites estabelecidos pelo arcabouço jurídico-administrativo com a modernização da gestão de pessoas requer uma mobilização institucional, que depende do esforço dos vários atores envolvidos nesse processo.

A pesquisa realizada com os citados documentos buscou informações que caracterizem as práticas gestão de pessoas realizadas no IFNMG. Assim, em consonância com a fundamentação teórica, foram descritas, através da pesquisa documental, as políticas de avaliação de desempenho e competências.

Na administração pública a avaliação de desempenho é uma condição para a permanência do servidor no cargo. A lei nº 8112/90 estabelece os critérios básicos a serem julgados nesse instrumento, são eles: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Assim, no IFNMG os instrumentos de avaliação de desempenho são baseados nos critérios legalmente instituídos.

Os docentes já possuem um regulamento que detalha todo processo de avaliação de desempenho para efeito de progressão e promoção na carreira. Esse instrumento atendente ao postulado na lei 7.806/2012. Apesar da previsão de progressão com base na avaliação de desempenho, os servidores técnico-administrativos não dispõem de um regulamento formalmente instituído como acontece com os professores.

Destaca-se ainda que as duas carreiras que formam o quadro de servidores do instituto utilizam um documento intitulado “Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores em Estágio Probatório”. Tal documento é base para realização de avaliações durante os três primeiros anos de efetivo exercício dos servidores com o objetivo de formalizar a estabilidade prevista constitucionalmente.

A Figura 2 sintetiza as políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências encontradas nos documentos pesquisados.

Figura 2 – Principais registros encontrados no IFNMG

Documentos	Registros Encontrados
PDI	Segue a referência à avaliação de desempenho e competências identificada no PDI. “Revisar a metodologia e o sistema de Avaliação do Estágio Probatório dos Servidores, e aprovar o documento no Conselho Superior”;
Sistema de Avaliação de Desempenho dos Servidores em Estágio Probatório	É um documento já antigo e que, como previsto no PDI, carece de atualização. Basicamente ele copia a legislação sobre avaliação de desempenho e estabelece o instrumento que será utilizado na instituição para avaliação dos servidores, a fim de obtenção da estabilidade no cargo público.
Regulamento do Processo de Avaliação de Desempenho Docente	Os professores já foram contemplados com criação do instrumento de avaliação de desempenho para efeito de progressão e promoção na carreira. Baseado no proposto na lei nº 7.806/2012, o regulamento detalha os procedimentos que deverão ser adotados na realização da avaliação de desempenho dos professores de ensino básico, técnico e tecnológico. O processo previsto no documento é composto pela autoavaliação, a avaliação da chefia imediata e a avaliação discente.

Fonte: dados da pesquisa.

O processo de avaliação de desempenho e competências utilizado pelo IFNMG claramente necessita de uma revisão. Isso envolve aperfeiçoamento dos formulários, vinculação ao planejamento estratégico da instituição, acompanhamento e orientação aos que conduzem as avaliações para que tal ferramenta retroalimente as ações estratégicas da autarquia e de fato impacte no desenvolvimento dos servidores.

4.2 Avaliação de desempenho e competências na ótica dos Técnico-administrativos

Nos grupos focais participaram ao todo 22 servidores, ocorrendo uma predominância de mulheres em relação aos homens, sendo 8 destes e 14 daquelas. A idade média dos servidores participantes dos GF's é de 33 anos, assim a faixa etária com maior percentual é daqueles que têm entre 31 e 40 anos. No que diz respeito ao estado civil dos participantes dos grupos focais, existe um equilíbrio entre os servidores, com 10 solteiros e 8 casados.

Os órgãos da reitoria que tiveram maior participação nos grupos focais foram a Diretoria de Gestão de Pessoas e a Pró-Reitoria de Administração, com quatro participantes cada. A maior parte dos servidores participantes dos grupos focais é ocupante dos cargos de assistente em administração, sete no total, sendo que houve uma frequência maior no terceiro grupo focal, no qual quatro participantes ocupavam o citado cargo. Em relação à escolaridade dos participantes, a maior parte dos servidores, no total 13, possui especialização. Na pesquisa predominou a participação de servidores com tempo de serviço na instituição entre seis e oito anos, dez técnico-administrativos no total. Além disso, no período de realização do trabalho, apenas seis servidores ocupavam função ou cargo de direção na instituição.

A análise evidenciou duas subcategorias que se destacaram em virtude da dimensão que elas possuem na aplicação das ferramentas de avaliação de desempenho e competências.

Desenvolveu-se inicialmente a subcategoria *Validade dos Instrumentos*. Ela foi constatada em função da pertinência que o assunto tem na efetividade das avaliações de desempenho e competências, uma vez que o conteúdo dessa ferramenta é determinante na obtenção de informações que servirão de base para tomada de decisão dos gestores. Adler (2015) destaca que os instrumentos de medição possuem muitas fragilidades em função da

subjetividade típica da atuação das pessoas como avaliadores. Assim, durante o GF, os participantes argumentaram sobre a efetividade das avaliações de desempenho que são realizadas no IFNMG. Houve, nesse ponto da discussão, uma percepção unânime, daqueles que se manifestaram, no sentido de que a avaliação de desempenho realizada na instituição é uma mera formalidade, e que, nos moldes atuais, tem apenas a função de cumprir a normas legais e regulamentares. Para os participantes, a avaliação de desempenho não cumpre seu objetivo estratégico dentro da autarquia, e dessa forma, não acontece efetivamente como deveria.

Dentro da discussão sobre as limitações da avaliação de desempenho foi ressaltada ainda, a necessidade capacitação dos responsáveis por conduzir esse processo. Verificou-se que, na visão dos participantes, a avaliação de desempenho tem sido realizada, em regra, por chefias que não receberam nenhum tipo de orientação ou treinamento.

O atual instrumento de avaliação de desempenho utilizado segue os critérios estabelecidos na legislação e foram adaptados em conformidade com as carreiras de professores e técnicos administrativos, levando em consideração os casos de servidores que ocupam cargos ou funções dentro da instituição. Os formulários são utilizados para avaliação do estágio probatório e para as progressões na carreira dos servidores. Assim, ao realizar os grupos focais, verificou-se que os participantes entendem que é necessário rever tais instrumentos de avaliação, que, segundo eles, está muito engessado nos critérios legais, e assim, contém aspectos que não se aplicam a realidade da instituição.

Ao longo da argumentação, *Impactos da avaliação* foi a segunda subcategoria observada, dentro do tema avaliação de desempenho e competências. Nesta subcategoria foi pautada, principalmente, a importância dos resultados das avaliações de desempenho para a instituição. Os pesquisados destacaram que a avaliação de desempenho e competências é uma ferramenta de desenvolvimento dos servidores e que deve ser entendida como um processo contínuo e não apenas um momento específico no qual a chefia atribui uma pontuação para o membro de sua equipe. Dessa forma, notou-se que os servidores percebem a importância do *feedback* durante o processo, e não apenas no final dos ciclos avaliativos.

Também foi uníssona a opinião dos participantes no sentido de que avaliação de desempenho não é utilizada pelos gestores para a tomada decisão. Nesse sentido, todas as manifestações realizadas no decorrer do debate demonstraram que avaliação de desempenho não tem cumprido um de seus principais objetivos que é alimentar os gestores com informações estratégicas para o processo decisório dentro da instituição.

Dessa forma, as opiniões expostas nos grupos focais vão ao encontro da realidade da maioria das instituições da administração pública que sofrem com a resistência em relação ao processo que envolve a avaliação de desempenho (BERGUE, 2014).

O resumo com os principais aspectos da discussão sobre as avaliações de desempenho e competências do IFNMG é apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Aspectos que envolvem a avaliação de desempenho na visão dos TAE's

	<i>Percepção dos TAE's</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
Pontos positivos	Houve um avanço com a regulamentação que propõe a composição da avaliação dos professores.	<i>“A [avaliação de desempenho e competências] do docente avançou muito agora com essa nova legislação que [o professor] é avaliado também pelo discente que melhorou muito o processo” (P15-R612).</i>
Pontos que precisam de melhorias	A avaliação de desempenho é realizada apenas para cumprir as exigências legais.	<i>“Avaliação de desempenho realmente é uma questão muito polêmica, assim. E da forma que está, essa avaliação não avalia nada” (P5- R258).</i>
		<i>“Geralmente é para inglês ver. Não vai punir ninguém, ninguém vai perder cargo” (P13-R614).</i>
		<i>“O processo como um todo é ineficiente” (P15-R616).</i>

<i>Percepção dos TAE's</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
	<i>"Absolutamente só protocolo. A única coisa que dá é de mérito que você vai progredir na carreira. Só isso" (P21-R906).</i>
Há a necessidade de capacitar os gestores para condução das avaliações de desempenho.	<i>"Talvez não é o instrumento em si, é o avaliador então" (P20-R888).</i>
	<i>"[...] há um problema [...] também na postura dos gestores para fazer a avaliação" (P3-R286).</i>
	<i>"Aqui os líderes nunca foram desenvolvidos para serem líderes. Eles te dão uma função e a partir de agora você vai assumir essa função" (P5- R278).</i>
Os instrumentos utilizados para fazer as avaliações são inadequados.	<i>"Até os critérios, da forma que são colocados, então, são muito subjetivos" (P5- R260).</i>
	<i>"Acho que há um problema no instrumento da avaliação, né? Naqueles formulários" (P3-R286).</i>
As avaliações de desempenho não estão vinculadas as metas do setor.	<i>"A gente não mostra quais são as metas do setor, o [...] que a gente alcançou naquele ano, no decorrer do ano" (P4- R275).</i>
	<i>"Eu acho que deveria ter metas para serem avaliadas.[...] Porque o que a gente tem são avaliações que normalmente são os próprios servidores que fazem" (P17-R872).</i>
O modelo atual de avaliação de desempenho não influencia a decisão dos gestores.	<i>"Acho que gestor nenhum olhou a pasta de ninguém" (P9-R634).</i>
	<i>"Eu acho isso importante. Isso deveria ser função do chefe, do coordenador, da pessoa responsável para chegar para o servidor e falar assim; 'oh, sua avaliação foi tanto, o que a gente pode melhorar? Você está com algum problema? O que a gente pode fazer?'" (P19-R899).</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3 Avaliação de desempenho e competências na ótica dos Professores EBTT

Em relação ao perfil pessoal e ocupacional dos servidores da carreira de professor EBTT entrevistados durante a pesquisa, é possível verificar que a maioria dos docentes entrevistados é do sexo masculino, cinco no total. A idade média dos servidores entrevistados é de 42 anos. Assim, quatro entrevistados se enquadram na faixa etária entre 31 e 40 anos e o restante tem idades entre 51 e 60 anos. No que diz respeito ao estado civil dos professores que participaram da entrevista, todos são casados.

Em relação aos dados ocupacionais, foi possível verificar ainda que das cinco pró-reitorias que compõe a estrutura da unidade administrativa do IFNMG, quatro foram representadas por docentes na pesquisa. No que diz respeito ao nível de formação houve uma mescla entre servidores dos vários níveis possíveis, com predominância de docentes com pós-graduação *stricto sensu*, sendo dois mestres e dois doutores. Já no que diz respeito ao tempo de atuação na instituição observou-se uma média de treze anos, participando desde servidores com quatro anos até docentes com vinte nove anos de trabalho no IFNMG.

As mesmas subcategorias foram encontradas para TAE's e docentes na análise da percepção das práticas e políticas de avaliação de desempenho dos servidores do IFNMG que participaram da pesquisa, conforme apresentado a seguir.

Em relação à *Validade dos Instrumentos*, observou-se que os docentes entrevistados têm uma percepção coincidente, na qual é marcada pelo entendimento que o processo de avaliação

de desempenho e competências do IFNMG é acentuadamente frágil e ineficiente. Assim como se verificou com os TAE's, nos grupos focais, os professores foram contundentes ao apontarem para o caráter meramente processual que a avaliação de desempenho tem dentro da instituição. Nesse sentido, ela não retrata a real condição do desenvolvimento dos servidores em relação aos objetivos institucionais. Segundo os participantes, há uma cultura corporativista e resistente às práticas que envolvem o processo de avaliação, que é característico do serviço público, de forma geral. Dessa maneira, permite-se extrair das intervenções dos docentes que é necessária uma reflexão da instituição a fim de rever todo processo e priorizar tais práticas como ferramenta estratégica para o desenvolvimento institucional.

Os docentes ainda ressaltaram a fragilidade do instrumento que é utilizado para as avaliações de desempenho, que é muito limitado e não abarca aspectos específicos de cada realidade da instituição.

A segunda subcategoria está relacionada aos *Impactos da Avaliação de Desempenho e Competências* na vida profissional do servidor e da missão institucional.

Foi possível observar que, para os professores entrevistados, a avaliação de desempenho não é utilizada como uma ferramenta estratégica pelos gestores da instituição. Dessa forma, seus resultados estão relacionados apenas com os aspectos legais de promoção e estabilidade na carreira. Na visão dos entrevistados, ficou evidente o distanciamento entre a realidade e o retrato revelado nas avaliações de desempenho, que não tem cumprido seus principais objetivos dentro do IFNMG, ligados ao desenvolvimento das pessoas e da instituição.

A Figura 4 apresenta o resumo dos elementos, da categoria avaliação de desempenho e competências, identificados nas entrevistas com os docentes.

Figura 4 – Avaliação de desempenho e competências na visão dos docentes

<i>Percepção dos Docentes</i>		<i>Discurso Exemplificativo</i>
Pontos positivos	Houve um avanço na avaliação desempenho dos docentes com a recente regulamentação.	<i>“Nós avançamos na avaliação de desempenho [dos docentes], mas vejo um grande desafio aqui” (P23-R998).</i>
		<i>“Com relação à carreira docente, eu vejo que nós estamos avançando agora com novo regulamento para gestão das atividades docentes” (P28-R1067).</i>
Pontos que precisam de melhorias	É necessário rever todo processo que envolve a avaliação de desempenho, pois atualmente ela é uma ferramenta ineficiente para o IFNMG.	<i>“Ela não avalia o desempenho dos servidores. Infelizmente a gente aqui tem uma cultura de avaliação que foi herdada de instituições hoje quase sexagenárias, que não tinham um controle sobre o trabalho dos seus docentes e de seus técnicos” (P26-R1040).</i>
		<i>Eu acho que elas [as avaliações de desempenho e competências] são muito superficiais. [...]Eu acho que ela não reflete [a realidade] (P27-R1053).</i>
	Há uma cultura corporativista, típica do serviço público, e uma resistência de avaliar e ser avaliado.	<i>“A gente é corporativista, não tem jeito. Não é só a gente aqui. São todos os órgãos de forma geral” (P24-R1013).</i> <i>“Ainda se percebe um compadrio. As relações são de compadrio, de amizade. As relações não se levam em conta as competências. Tem um espírito de corpo formado. Não se avalia isso. Talvez seja a maior fragilidade dentro do Instituto Federal, é não encarar isso” (P25-R1026).</i>
O instrumento utilizado é limitado e não contempla aspectos específicos de cada realidade da instituição.	<i>“Eu acho que a gente não tem, na verdade, uma política de avaliação de desempenho que esteja alinhada à ação estratégica da instituição. Porque se nós estivéssemos, o nosso formulário, só para dizer o mais básico, de avaliação de desempenho, ele deveria refletir o que tem o nosso plano desenvolvimento institucional [...]” (P26-R1040).</i>	

<i>Percepção dos Docentes</i>	<i>Discurso Exemplificativo</i>
A avaliação de desempenho não é utilizada como ferramenta estratégica pelos gestores da instituição.	“Não tem impacto na decisão dos gestores, não tem impacto na vida dos servidores, não tem impacto nenhum. É uma coisa simplesmente para cumprir a legislação, porque exige que seja feita” (P24-R1013).
	“Acho que ela não funciona com o objetivo que ela tem. Ela não atinge o objetivo” (P27-R1054).
A avaliação de desempenho não tem impacto no desenvolvimento da instituição e das pessoas.	“Ninguém melhorou por causa de uma avaliação. O cara que é ruim, continua ruim” (P24-R1012).
	“Deveria influenciar na capacitação. Se não há desempenho adequado e se esse desempenho for auferido de forma séria e dentro dos parâmetros que eu sei que existem, eu acho que isso serve para decisão sobre capacitação” (P26-R1041).

Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa maneira, entre as categorias propostas durante os grupos focais, o tema avaliação de desempenho e competência apresentou-se como uma prática que, na visão dos servidores envolvidos no estudo, necessita de adaptações para que, de fato, funcione como uma ferramenta para desenvolvimento dos servidores e da instituição. Portanto, repensar todos os elementos que compõem o processo de avaliação de desempenho é fundamental para a instituição. É importante, nesse sentido, em primeiro lugar, construir um modelo que enfatize entregas passíveis de avaliação por meio de comportamentos observáveis; em segundo, e com o objetivo de não inviabilizar os resultados, deixar claro que a avaliação deve estar embasada em evidências, diminuindo assim os aspectos subjetivos que envolvem o processo; e por fim, disponibilizar, aos gestores, as informações padronizadas acerca do modelo de avaliação empregado (FERNANDES, 2013). Naturalmente, é um processo que envolve aspectos culturais ligados a realidade legal típica de instituições públicas, que, por consequência, requer empenho e persistência dos atores envolvidos, pois tal desafio pode se converter em ganhos mútuos para a instituição, para os servidores e principalmente para sociedade.

A Figura 5 apresenta as principais percepções de TAE's e docentes participantes da pesquisa sobre as políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências da instituição.

Figura 5 – Principais percepções dos participantes sobre a Avaliação de Desempenho



Fonte: elaborado pelos autores.

4.3 Avaliação de Desempenho na ótica da Diretoria de Gestão de Pessoas

O responsável pela GP afirmou que “a avaliação de desempenho é um ponto nevrálgico da instituição”. O gestor admitiu que, em relação aos técnico-administrativos, houve uma estagnação nas políticas dessa área, que não tem acompanhado a dinâmica institucional. O entrevistado apontou várias fragilidades no processo de avaliação de desempenho e competências da instituição, entre elas destaca-se a falta de um regulamento que detalhe os procedimentos que envolvem as avaliações dos TAE’s, a superficialidade da ficha de avaliação e sua falta de coerência com a complexidade do trabalho, a distância entre os ciclos de avaliação, e a falta de padrão na condução das avaliações nas diversas unidades da instituição. Acrescentou ainda que mesmo a avaliação de desempenho dos docentes, já regulamentada pela instituição, e elogiada pelos participantes da pesquisa na reitoria, não é utilizada como subsídio para o planejamento do desenvolvimento dos servidores e dessa forma, precisa ser aperfeiçoado como processo.

Assim, o dirigente evidenciou a preocupação em aprimorar o regulamento existente, que atende as normas legais, mas ainda não é efetivo como ferramenta estratégica, além também da necessidade de normatização do processo de avaliação de desempenho dos TAE’s. Diante dessa realidade, o gestor informou que, juntamente com as instâncias representativas das carreiras dos técnico-administrativos, foram iniciados os trabalhos com objetivo de formular o documento que venha a suprir tal necessidade identificada.

Observa-se que na fala do entrevistado é destacada a importância do acompanhamento sistematizado de todo processo que abrange a avaliação de desempenho. Assim, como foi pautado nos grupos focais, o diretor de gestão de pessoas frisou a necessidade de dinamizar tal processo, que não deve ser visto como um simples marco estático, sem respostas efetivas para instituição e servidores, mas sim deve funcionar como sistema permanente, sensível às mudanças institucionais. Dessa forma, destaca-se a essencialidade de atravessar a ponte que separa avaliação de desempenho meramente burocrática, que tem como resultado progressões na carreira, para a gestão de desempenho, que é mais abrangente e atua permanentemente no desenvolvimento dos servidores, tendo como objetivo final a perspectiva de legitimação institucional frente a demanda da sociedade (BERGUE, 2014).

A Figura 6 apresenta as principais percepções dos participantes do estudo sobre a avaliação de desempenho e competências de desenvolvidas na instituição.

Figura 6 – Resumo das principais percepções dos participantes da pesquisa

	TAE	DOCENTE	DGP
<i>Avaliação de Desempenho</i>	<p><i>Não está vinculada às metas; Não influencia a decisão dos gestores; Inadequação dos instrumentos; Necessidade maior engajamento dos servidores; Mera formalidade; Avanço com regulamentação dos docentes.</i></p>	<p><i>Necessidade revisar o processo como um todo; Não impacta o desenvolvimento institucional; Limitação dos instrumentos; Cultura corporativista; Avanço com a regulamentação da avaliação dos docentes.</i></p>	<p><i>Ponto nevrálgico da instituição; O processo possui várias fragilidades; O instrumento é superficial; Não é utilizada como subsídio para o planejamento institucional.</i></p>

Fonte: elaborado pelos autores.

5. Considerações Finais

Tendo em vista a necessidade de pesquisas na área de gestão de pessoas e potencial estratégico que tal área possui dentro das instituições, sejam elas públicas ou privadas, esta pesquisa teve como principal objetivo examinar a percepção dos servidores da reitoria acerca das políticas e práticas de avaliação de desempenho desenvolvidas no IFNMG. Tal objetivo balizou o planejamento das técnicas de coleta de dados escolhidas para a pesquisa, refletindo assim, as várias etapas desenvolvidas durante o estudo.

Através da pesquisa documental foi possível observar que o IFNMG, assim com outras instituições públicas, está vinculado a um aparato legal que reflete na necessidade de regulamentação interna dos vários elementos que compõe a área de gestão de pessoas. Assim, as políticas e, conseqüente, às práticas de GP da instituição, vinculadas à avaliação de desempenho e competência são, em muitos casos, engessadas pela obrigatoriedade de atendimento dos princípios legais. Dessa maneira, os documentos analisados demonstram que há um esforço da instituição em produzir regulamentos, programas, planos, etc., com o intuito de direcionar as ações relacionadas à avaliação de desempenho do IFNMG.

A pesquisa ainda se valeu da participação de um total de vinte e nove servidores em exercício na reitoria do IFNMG, possibilitando, assim, por meio da perspectiva deles, a construção do significado que avaliação de desempenho e competências tem dentro da realidade vivenciada na instituição.

Descrita pelo diretor de gestão de pessoas como ponto nevrálgico da instituição, e apontada pelos TAE's e docentes como um processo meramente formal e sem impactos no desenvolvimento dos servidores, a avaliação de desempenho e competências carece de uma atenção especial por parte da gestão da autarquia. Apesar da regulamentação da avaliação de desempenho dos docentes e da proposta em andamento de um novo modelo para os TAE's, o grande desafio da instituição, e não apenas da diretoria de gestão de pessoas, está relacionado à mudança de cultura em relação a tal processo. É necessário o empenho e persistência dos diversos atores envolvidos, uma vez a avaliação de desempenho e competências pode proporcionar ganhos mútuos para a instituição, para os servidores e principalmente para a sociedade.

Observa-se que as percepções dos técnico-administrativos, dos docentes e do diretor de gestão de pessoas, são bastante similares. O alinhamento da visão dos servidores citados demonstra que há ainda muito esforço canalizado na garantia das exigências legais e no desenvolvimento das atividades burocráticas. Portanto, em um cenário atual de fragilização e desinvestimento no setor público, a gestão de pessoas tem um papel fundamental, que é dar condições para que a atividade fim da instituição entregue um serviço público adequado aos cidadãos.

Com tudo isso, acredita-se que em termos acadêmicos as contribuições da pesquisa em tela colaboram com a evolução das discussões na área de gestão de pessoas, especificamente em relação à avaliação de desempenho e competências no setor público. A realização dos grupos focais se mostrou uma ferramenta fértil na construção de significados para as propostas teóricas, levando a pesquisa a reflexões pertinentes sobre a temática escolhida. Em relação às contribuições práticas, a pesquisa apresenta um material com elementos potenciais para auxiliar a instituição no aperfeiçoamento das políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências.

Referências

ADLER, S.; et al. Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 9, n. 2, p. 219–252, 2016.

- AMEIDA, F. E. A. Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Gestão e Promoção do Desenvolvimento Organizacional: um Estudo Comparativo com Instituições de Ensino Superior no Estado da Bahia. In: **Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD, 7., 2016, São Paulo. Anais..**, São Paulo, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luis Antero Reto; Augusto Pinheiro; Edições 70, São Paulo, 2011.
- BERGAMINI, Cecília W; BERALDO, Deobel G, R. **Avaliação de Desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2013.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo, Atlas, 2014.
- CAMARGO, E. J. B. et al. Gestão de Pessoas na Administração Pública: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISITRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.
- COELHO JÚNIOR, F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: interfaces teóricas, etapas constitutivas e implicações práticas. In: EnGPR III, 2011, João Pessoa, Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2011.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. V.; BASTOS, A. V. B. **Gestão com pessoas e subjetividades**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. Políticas de Gestão de Pessoas: Pressupostos, Definições, Resultados e Produção Internacional Recente. In: DEMO, G (Org.). **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Estado da arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, e Estudos Relacionados**. São Paulo: Atlas, 2012.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perceptivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. 393 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3a ed., J. E. Costa, Trad. São Paulo: Artmed, 2009.
- FOGAÇA, N.; COELHO JR, F.A. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015. Disponível em < <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395126953>>. Acesso em: 20 nov. 2017.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M. Focus Group: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- GONDIM, S. M. G. **Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos**. Paidéia (Ribeirão Preto), 2002, vol.12, nº.24, p.149-161. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v12n24/04.pdf>> Acesso em: 30 nov. 2017.

- GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: Estratégias de Pesquisa em Organizações. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- GOULART, S.; CARVALHO, A. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA; M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- GUEST, D.; CONWAY, N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 8, p. 1686-1702, 2011. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.565657#.V1CKXJErLIU>>. Acesso em: 28 jan. 2016.
- JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **TMS studies** [online], v.11, n.2, p.211-218. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18089/tms>>. Acesso em 18 nov .2016.
- LAVOR, L. D.; VILLARDI, B. Q. Avaliação de Desempenho Individual: Diretrizes para construir um Instrumento de Gestão Estratégica de Pessoas para o Instituto do Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN). In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSITRAÇÃO, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2015.
- MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Gestão do desempenho no setor público. In: Correia, M.; Ramos, C.; Sousa, C.; & Serra, F.. (Org.). **Perspectivas contemporâneas em tecnologias de informação e comunicação e em estratégia**. 1ed. Faro: Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, 2014.
- MANZINI, E. J.; Uso da Entrevista em Dissertações e Teses Produzidas em um Programa de Pós-Graduação em Educação. **Revista Percorso – NEMO**. Maringá, v. 4, n. 2, p. 149- 171, 2012.
- MARTINS, B. V.; et. al. Avaliação de Desempenho Individual no Setor Público Brasileiro: Análise da Produção Acadêmica de 2000 a 2009. In: **EnPAG 2010**, Salvador, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MTI2OTk=>>. Acesso em: 20 set. 2017.
- MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da Pesquisa para o professor pesquisador**. 2 ed.. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.
- PAIVA, L. E. B.; et al. Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 11, p. 55-69, jan./mar.2017.
- PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipe**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2010.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 15ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011;
- RODRIGUES, M. T. M. Princípio da eficiência em matéria tributária. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva (Coord.). **Revista dos Tribunais e Centro de Extensão Universitária**, 1. ed. São Paulo, 2006.

APÊNDICE I: Artigo – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Treinamento, Desenvolvimento e Educação na Administração Pública Federal: um Estudo no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)

Training, Development and Education in the Federal Public Administration: a Study at the Federal Institute of North of Minas Gerais (IFNMG)

Resumo

O presente artigo tem como objetivo principal examinar a percepção dos servidores da reitoria acerca das políticas e práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação desenvolvidas no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, instituição de ensino pública brasileira. Para tanto, foram realizados três grupos focais com servidores técnico-administrativos em educação da instituição. Na sequência, seis professores da reitoria participaram de entrevistas com roteiro semiestruturado, seguindo as mesmas questões dos grupos focais. Por fim, o responsável pela diretoria de gestão de pessoas foi entrevistado. A análise dos dados obtidos foi feita através da análise de conteúdo categorial. No total participaram da pesquisa 29 servidores ocupantes dos mais diversos cargos e posições na estrutura organizacional da reitoria da instituição. Na percepção dos participantes desta pesquisa, as políticas e práticas de treinamento são bastante incipientes, principalmente em função da ausência do plano anual de capacitação, documento essencial no planejamento e desenvolvimento dos servidores.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Gestão de Pessoas, Servidores, Gestão Pública.

Abstract

This article aim to examine the perception of the rectory's employees about the policies and practices of Training, Development and Education developed at Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, a Brazilian public education institution. We held three focus groups with the technical-administrative employees in education of the institution. Subsequently, six rectory teachers participated in semi-structured script interviews, following the same focus group questions. We interviewed the individual in charge of the human resource management board. We used analysis of categorial content in the analysis of the data obtained. In total, 29 employees occupying the most diverse positions in the organizational structure of the rectory of the Instituto participated in the survey. In the perception of the participants of this research, the policies and practices of Training are incipient, mainly due to the absence of the annual training plan, an essential document in the planning and development of the servers.

Key words: Training, Development and Education, Human Resource Management, Public Employees, Public Management.

1. Introdução

A eficiência na administração pública federal é tema recorrente nas discussões acerca do modelo de gestão aplicado às instituições responsáveis pela prestação de serviços à sociedade. Nesse contexto, observa-se a importância da visão moderna da Gestão de Pessoas, capaz de trazer reflexões relacionadas ao surgimento de novos paradigmas sustentados por práticas de gestão desvinculadas das ideologias de governo (Camargo, Pereira, Grzybovski, Lorenzon & Beltrame, 2014), numa proposta voltada para resultados que impactem nas necessidades demandadas pela comunidade.

Dentre as diversas práticas e ferramentas necessárias para que a administração pública se adeque ao novo contexto, figura a Gestão de Pessoas (GP) e suas políticas como uma área estratégica e de fundamental papel nos resultados institucionais.

Dessa forma, importante destacar que as ações de treinamento, desenvolvimento e educação, mostram-se como uma das políticas e práticas de gestão de pessoas que mais carece de atenção dos gestores e pesquisadores no sentido de fazer dela um instrumento estratégico para as organizações.

O exame das peculiaridades que envolvem o treinamento no setor público pode auxiliar na construção de uma relação que resulte em benefícios recíprocos aos atores participantes desse processo, uma vez que há uma carência de estudos na área de gestão de pessoas de instituições públicas, tendo em vista que as principais pesquisas são de cunho quantitativo, sendo, dessa forma, pertinente o desenvolvimento de pesquisas qualitativas voltadas a ampliação do entendimento relacionado à GP dentro das organizações (Paiva, Lima, Oliveira & Pitombeira, 2017; Jesus & Rowe, 2015).

Posto isso, o presente artigo tem como objetivo examinar a percepção dos servidores da reitoria do IFNMG acerca das políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação.

2. Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E)

As ações de TD&E ocupam um papel determinante no conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto organizacional, podendo ser consideradas determinantes tanto para os ajustes indivíduo-trabalho que, por consequência, são traduzidos em desempenhos pessoais e coletivos, quanto para as relações da organização em seus diversos contextos (Bastos, 2007).

As políticas de TD&E buscam principalmente promover o aperfeiçoamento do comportamento e do desempenho dos trabalhadores através da aquisição de competências e também do estímulo constante do processo de aprendizagem (DEMO, 2010). As ações de TD&E podem ser compreendidas como uma das políticas e práticas de gestão de pessoas que buscam

promover a mudança de comportamento por meio da aquisição de competências conectadas aos objetivos organizacionais (Bohlander & Snell, 2009). Segundo Demo (2010), treinamento é o conjunto de atitudes, conhecimentos, regras e habilidades, que tem como resultado uma melhoria no desempenho individual. Já a educação visa oportunizar aos colaboradores a aquisição de novas habilidades. Por fim, a autora descreve o desenvolvimento como um conceito mais complexo e que está relacionado ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem que a organização disponibiliza aos funcionários. A Figura 1 traz os principais tópicos observados na literatura sobre TD&E, conforme Demo e Nunes (2010).

Figura 1 – Suporte teórico da política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação

<p>Treinamento, desenvolvimento e educação</p>	<p>Goldstein (1996), Sisson (1994), Dutra (2001), Dessler (2002), Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), Winterton(2007) e Bohlander e Snell (2009)</p>	<p>Treinamento: esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho; Desenvolvimento: eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo; Educação: processos gerais de aprendizagem que propiciam o crescimento e o amadurecimento individuais de forma ampla, tornando o colaborador capaz de aprender; Influência da cultura nacional, setorial e da diversidade cultural; Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento; Desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções; Investimento em desenvolvimento e educação; Treinamentos: levantamento contínuo de necessidades, avaliação pelos participantes e transferência; Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação a distância e universidades corporativas).</p>
--	---	--

Fonte: Adaptado de Demo e Nunes (2010, p. 39).

Dessa forma, as prioridades de treinamento nas organizações, em função da sua importância, devem ser constantemente avaliadas com intuito de garantir a realização de programas que de fato, respondam as necessidades institucionais (Demo, 2010; Pereira; Oliveira, 2015). A identificação e avaliação das necessidades de treinamento é o passo inicial no desenvolvimento de um programa de TD&E (Gondim, Bastos, Borges-Andrade & Melo, 2006). Essa etapa constitui no reconhecimento das competências que devem ser objeto dos treinamentos, bem como de quais trabalhadores deverão ser capacitados, sendo esse componente do processo de TD&E determinante no sucesso das demais etapas a serem executadas (Silva, 2010).

Outra etapa não menos importante no processo de TD&E, refere-se ao planejamento e execução do treinamento. Segundo Abbad, Zerbini, Carvalho & Menezes (2006), o planejamento instrucional em TD&E é constituído de seis etapas básicas que se desdobram em outras atividades: redação dos objetivos instrucionais, escolha da modalidade de treinamento, estabelecimento da sequência de objetivos e conteúdos, seleção ou criação dos procedimentos instrucionais, definição dos critérios de avaliação de aprendizagem, e por fim, teste do desenho instrucional. Assim, segundo o autor, o planejamento instrucional pode ser considerado, em grande parte, responsável pelo sucesso do sistema como um todo.

A terceira etapa (ou subsistema) do processo de TD&E trata da avaliação do treinamento. Ela é a principal responsável pelo provimento de informações capazes de garantir a retroalimentação e, em vista disso, o aperfeiçoamento contínuo de tais programas, permitindo, dessa maneira, que seus resultados revelem erros e acertos na aplicação das ações de capacitação, o que a torna indispensável para o sucesso desses eventos. (Gondim, Bastos, Borges-Andrade & Melo, 2006; Lima, 2016).

Conforme Tavares, Souza e Fogaça (2014), as ações de TD&E, quando corretamente empregadas, são capazes de fornecer à organização uma significativa melhora nos serviços prestados, suprimindo assim, as lacunas de desempenho, em consonância com a missão institucional. Por isso, as ações de TD&E precisam estar alinhadas à estratégia organizacional.

O Decreto 5.707/2006 instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal (PNDP) que vincula os servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2006). O texto normativo tem como principal finalidade a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos, além do desenvolvimento permanente dos servidores através da adequação das competências requeridas aos objetivos institucionais. Entre as várias diretrizes traçadas no decreto presidencial, destaca-se a redação do artigo quinto que estabelece como principais instrumentos da PNPD o plano anual de capacitação, relatório de execução do plano anual de capacitação e sistema de gestão de competências. Os instrumentos abarcam a definição e as metodologias de capacitação a serem implantados pelas instituições da administração pública, produzindo assim, informações estratégicas sobre o processo de capacitação e desenvolvimento dos servidores, com ênfase na gestão da capacitação baseada nas competências (Lima, 2016).

Assim, sob a perspectiva da gestão de pessoas nas instituições públicas, as ações de TD&E são orientadas, de maneira predominante, para o desenvolvimento de competências e para a criação das condições para sua mobilização norteada para a geração de valor (BERGUE, 2014).

3. Metodologia

A pesquisa foi realizada no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, com a participação de servidores pertencentes a duas carreiras: os técnico-administrativos em educação e os professores de ensino básico, técnico e tecnológico em exercício na Reitoria, que é a unidade administrativa da instituição. Também participou da pesquisa o diretor de gestão de pessoas, principal responsável da área no IFNMG.

A pesquisa tem caráter descritivo, tendo em vista a necessidade de descrever características de uma população ou fenômenos específicos, ou mesmo, estabelecer relação entre variáveis, sendo a pesquisa descritiva amplamente utilizada nas ciências comportamentais (Moreira & Caleffe, 2008, Gil, 2008). Assim, o estudo tem caráter transversal, visto que os dados foram obtidos em um momento específico da realidade (Fogaça & Coelho Jr., 2015).

O estudo tem uma abordagem qualitativa, tendo em vista a necessidade espelhada no objetivo geral da pesquisa (Flick, 2009). Dessa forma, buscou-se a aproximação com o objeto de estudo, possibilitando, assim, um contato direto com o fenômeno proposto na pesquisa. A abordagem qualitativa tem muito a oferecer aos estudos que se debruçam no entendimento do universo das organizações, já que a pesquisa de natureza quantitativa pode não ser suficiente, em alguns casos, para interpretar as diversas relações e processos que envolvem o contexto organizacional (Goulart & Carvalho, 2005).

3.1 Coleta de Dados

Para a coleta de dados foram utilizadas duas diferentes técnicas que estão alinhadas aos objetivos da pesquisa: grupos focais e entrevistas, cujos procedimentos estão descritos na sequência.

3.1.1 Grupo Focal

Foram realizados três grupos focais, observando a homogeneidade através da seleção de participantes com características comuns; neste caso, a carreira. Ou seja, cada um dos grupos focais foi composto por servidores TAE'S com atuação na reitoria do IFNMG.

O convite foi enviado através de e-mail contendo as informações sobre objetivo do estudo, justificativa, local, horário, solicitando a confirmação da possibilidade da participação na pesquisa. À medida que os convidados foram se manifestando, e tendo em vista a quantidade mínima de membros do grupo focal, novos convites foram realizados a fim de viabilizar a realização do GF. Além disso, na véspera e também no dia da realização do grupo focal, o moderador entrou em contato com os convidados para confirmar a presença e reforçar as informações repassadas anteriormente.

O pesquisador agendou com antecedência o local da realização do GF, com o intuito de facilitar a localização dos participantes e construir um ambiente que favorecesse a naturalidade nas discussões. Os servidores ficaram sentados de modo que o moderador e os convidados estivessem uns de frente para os outros. Além do moderador, também participou do grupo focal um observador que foi responsável por anotar as informações pertinentes, em conformidade com os requisitos metodológicos.

Foi elaborado um roteiro para condução do Grupo Focal, validado por três juízes que já trabalharam ou estavam trabalhando com a técnica de grupos focais em pesquisas na área de administração. Os juízes fizeram considerações em relação à adequação da linguagem, bem como a maneira em que as perguntas estavam organizadas no roteiro.

Os grupos focais foram gravados em áudio a fim de não correr o risco de perder alguma informação importante. O moderador teve um baixo envolvimento na discussão. Para isso, conduziu a progressão da discussão sem manifestar sua opinião e observando atentamente os comentários e expressões dos participantes.

3.1.2 Entrevista com roteiro semiestruturado

A utilização da entrevista com roteiro semiestruturado tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Foram realizadas dois tipos de entrevistas; a primeira aconteceu com os docentes da reitoria seguindo o mesmo roteiro de questões dos grupos focais e a segunda com o responsável pela Diretoria de Gestão Pessoas do Instituto.

Visando examinar a percepção dos docentes em exercício na reitoria do IFNMG em relação às práticas e políticas de TD&E, foram entrevistados seis professores.

Buscando obter uma maior coerência nas análises, o roteiro referido seguiu a mesma estrutura e ordem das perguntas realizadas nos grupos focais, uma vez que posteriormente foi realizada a comparação entre a percepção dos TAE's e docentes da reitoria.

Após análise prévia dos resultados dos grupos focais e referenciado pela proposta de Demo (2010), foi elaborado um roteiro semiestruturado para uma entrevista com o Diretor de Gestão Pessoas da Instituição. As questões propostas no roteiro buscaram verificar o posicionamento da Diretoria de Gestão de Pessoas em relação às políticas e práticas de TD&E da instituição.

3.2 Análise dos Dados

Os dados coletados com os grupos focais e as entrevistas semiestruturadas foram analisados através da análise de conteúdo. Na análise foram consideradas as palavras pronunciadas pelos participantes e seu significado dentro do contexto em que se deu a discussão, observando a frequência, a extensão dos comentários (Freitas & Oliveira, 2008).

O conjunto de dados coletados com as entrevistas e os grupos focais foi transcrito integralmente através do software InqScribe®, em sua versão free, e posteriormente colacionado em um aplicativo de edição de texto. Foram selecionadas todas as respostas dos participantes de acordo com a sequência de realização e transpostas para um arquivo de planilhas. Neste arquivo foram estabelecidas as seguintes colunas: participantes, questão, código da resposta e respostas. Para manter o sigilo dos participantes eles foram identificados nas planilhas pela letra “P” de participante, seguida do número sequencial. Da mesma forma, as respostas foram identificadas pelo número antecedido pela letra “R”. Na sequência, os participantes foram ordenados de 1 até 22 (TAE’S) e 23 até 28 (docentes). Assim, juntamente com as anotações do observador, foi realizada uma leitura flutuante do conteúdo resultante da realização das citadas técnicas de coleta de dados.

A análise de conteúdo dos grupos focais e das entrevistas com os docentes teve como principal objetivo examinar a percepção dos servidores acerca das políticas e práticas de TD&E desenvolvidas no IFNMG. Portanto, a partir da organização das respostas dos servidores e conforme a literatura referenciada no estudo, foram desenvolvidas as categorias e subcategorias temáticas que serviram de base à interpretação do fenômeno estudado, conforme proposta de codificação de Bardin (2011).

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

A seguir são relatados os resultados da pesquisa realizada com servidores técnico-administrativos em educação e professores em exercício na reitoria do IFNMG por meio da realização de três grupos focais e seis entrevistas semiestruturadas. Além disso, também foi realizada uma comparação dos resultados obtidos com as duas carreiras que compõe a estrutura de pessoal do IFNMG.

4.1 TD&E na ótica dos Técnico-administrativos

Nos grupos focais participaram ao todo 22 servidores, ocorrendo uma predominância de mulheres em relação aos homens, sendo 8 destes e 14 daquelas. A idade média dos servidores participantes dos GF’s é de 33 anos, assim a faixa etária com maior percentual é daqueles que têm entre 31 e 40 anos. No que diz respeito ao estado civil dos participantes dos grupos focais, existe um certo equilíbrio entre os servidores, com 10 solteiros e 8 casados.

Os órgãos da reitoria que tiveram maior participação nos grupos focais foram a Diretoria de Gestão de Pessoas e a Pró-Reitoria de Administração, com quatro participantes cada. A maior parte dos servidores participantes dos grupos focais é ocupante dos cargos de assistente em administração, sete no total, sendo que houve uma frequência maior no terceiro grupo focal, no qual quatro participantes ocupavam o citado cargo. Em relação à escolaridade dos participantes, a maior parte dos servidores, no total 13, possui especialização. Na pesquisa predominou a participação de servidores com tempo de serviço na instituição entre seis e oito anos, dez técnico-administrativos no total. Além disso, no período de realização do trabalho, apenas seis servidores ocupavam função ou cargo de direção na instituição.

Através da análise de conteúdo foram desenvolvidas duas subcategorias frequentemente indicadas pelos pesquisados como aspectos relevantes na qualificação e capacitação dos servidores do Instituto Federal.

A primeira subcategoria constatada durante a discussão está relacionada ao *Papel do IFNMG no processo de treinamento*, desenvolvimento e educação dos servidores. Dessa forma, nesse ponto do debate os servidores apresentaram suas percepções em relação às propostas e projetos da instituição que visam o desenvolvimento de seus profissionais.

Assim, a referida subcategoria teve como ponto de partida considerações dos participantes sobre a necessidade de capacitação dos servidores já no momento do ingresso na instituição. O que significa que os servidores devem já no seu primeiro contato com a organização, receber treinamentos a fim de socializá-lo e entender o funcionamento básico da dinâmica de atuação e dos serviços que são prestados à sociedade.

Importante destacar que o IFNMG tem desenvolvido nos últimos anos o projeto de integração de novos servidores através da realização de seminários com os docentes e técnico-administrativos recém-admitidos com o objetivo de ajudá-los na adaptação à cultura organizacional do Instituto, por meio de apresentações que introduzem os ingressos ao contexto que envolve a atuação da autarquia, repassando informações importantes para o início da vida profissional dos servidores. Entretanto, não existe ainda, de maneira sistematizada, um treinamento para ambientar os servidores na sua rotina de atividades funcionais, ocorrendo, em geral, o repasse das tarefas através da experiência da equipe ou do responsável que é, até então, encarregado daquelas atribuições. Ou seja, existe apenas o treinamento ‘on the job’. Essa realidade, segundo Freitas, Arruda, Cabral, Santos & Pessoa (2017), pode significar grandes perdas na transferência do conhecimento, visto que a falta de uma política de gestão desse ativo, em regra, impacta negativamente no desenvolvimento institucional. Portanto, a gestão do conhecimento e a capacitação dos novos servidores é um aspecto determinante para a melhoria dos resultados organizacionais e, dessa forma, deve estar na agenda de prioridades da gestão de pessoas do IFNMG.

Foi possível identificar através dos grupos focais que a instituição estimula os servidores a se desenvolver profissionalmente, principalmente através da criação de condições que favoreçam a capacitação e qualificação. Inclusive nesse momento dos GF’s, alguns servidores exemplificaram a percepção de melhora nas políticas e práticas de TD&E. Entretanto, outra parte dos participantes relatou que a instituição ainda necessita oferecer mais oportunidades, principalmente através da oferta de cursos que atendam todas as áreas de atuação dos servidores.

Identificou-se que alguns setores têm encontrado maior dificuldade para participarem das ações de capacitação. Conforme relatos, existe uma maior oferta para os servidores vinculados à determinada unidade. Dessa forma, é necessário democratizar a oferta de cursos para todas as áreas e setores da reitoria e do IFNMG, para que todos percebam equidade referente as políticas e práticas de capacitação.

As discussões realizadas durante a coleta de dados revelaram ainda que em relação às ações de qualificação, os servidores têm notado um importante avanço nas políticas e práticas da instituição no sentido de oportunizar a realização de cursos de educação formal. Isso tem acontecido através de convênios para realização de pós-graduação *stricto sensu*, a possibilidade de afastamento integral das atividades para qualificação, e também através da oferta de bolsa de estudo para servidores vinculados a programas de mestrado e doutorado. Cabe destacar que a possibilidade de afastamento para pós-graduação *stricto sensu*, repetidamente destacada pelos participantes do GF's, é uma previsão da lei 8.112/90 e que foi objeto de regulamentação tanto para docentes quanto para técnico-administrativos. Tais normativos são marcos importantes para qualificação dos servidores que têm a possibilidade de se dedicar integralmente aos programas de pós-graduação. Mais que a regulamentação, percebesse-se, das falas dos servidores, que existe um acordo tácito entre os dirigentes no sentido de possibilitar o afastamento dos servidores para qualificação sempre que necessário e em comum acordo com a equipe, sem deixar de considerar as necessidades institucionais.

A segunda categoria está vinculada ao *Papel do Servidor* no processo de qualificação e capacitação. Mesmo com a constatação de que a instituição deve evoluir nas práticas de TD&E, frequentemente foi debatida durante a pesquisa a relevância da atuação do servidor na busca pelo desenvolvimento na carreira. Assim, reiterou-se nas argumentações que os próprios servidores têm buscado, dentro das diversas ofertas de capacitação, aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Além disso, foi possível verificar que o IFNMG tem apoiado os servidores que buscam se desenvolver, auxiliando àqueles que propõem a participação em ações voltadas para os interesses institucionais.

Ainda dentro das discussões sobre o papel do servidor no processo de capacitação e qualificação, foi possível observar que há uma percepção de que os próprios servidores devem ser mais proativos na busca pelo desenvolvimento na carreira. A síntese dos principais pontos abordados durante os GF's no que diz respeito às políticas e práticas de TD&E é apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Aspectos que envolvem o processo de TD&E na visão dos TAE's

Pontos positivos	Existe incentivo e abertura da instituição para participação dos servidores em ações de capacitação e qualificação.	<p>“Ultimamente a gente está tendo vários cursos. Está trazendo os cursos aqui. E no financeiro mesmo, todo ano tem atualização de CEOF (Coordenadoria de Execução Orçamentária e Financeira), tem a semana orçamentária, [...] traz a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) em Rede” (P8-R111).</p> <p>“[...] eu vejo que muito por esforço da instituição. Às vezes em propiciar vaga, às vezes em propiciar a condição. Eu acho que não foi para todo mundo, é lógico. Mas democratizou bastante” (P9-R555).</p>
	A realização de convênios, a disponibilização de bolsas de estudos, bem como a possibilidade de afastamento para participar de programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> tem facilitado o processo de qualificação dos servidores.	<p>“Eu não posso reclamar, só tem um ano que estou aqui. Já entrei fazendo doutorado. Então, assim, eu não tenho o que reclamar, nesse sentido. Eu tenho a bolsa do PBQS (Programa de Bolsas para Qualificação de Servidores). Então tem um certo incentivo, aí eu não sei se a instituição poderia colaborar mais” (P19-R804).</p> <p>“[...] eu penso que essa liberdade que o IFNMG dá. Bem tranquilo, te dá condições de procurar qualificação (P9- 528).</p>
Pontos que precisam de melhorias	O Plano Anual de Capacitação é uma demanda institucional que necessita de atenção.	<p>“Mas isso tinha que ser institucional, um plano de capacitação” (P6-132).</p> <p>“A ferramenta que deveria servir para esse tipo de coisa, que é o plano anual de capacitação, a gente não conseguiu implantar ainda” (P16-R778).</p>
	Falta de democratização nas ações de capacitação.	<p>“Essa democratização da capacitação não existe aqui” (P15-R536).</p> <p>“E tinha [...] um privilégio para certos setores se capacitarem e outros não (P14-R531)”.</p> <p>“[...] eu sempre vejo que, realmente todas as iniciativas quando tem de capacitação volta muito para essas outras áreas onde vai ver alguma produção em si, onde vai resultar num resultado concreto. E não vai para o ensino que é a atividade fim da instituição” (P10-R546).</p>
	Falta de engajamento do servidor no processo de capacitação.	<p>“Porque é igual ao que o Participante 22 falou, a gente tem que demandar e a gente tem que apresentar também uma solução possível” (P18-R771).</p> <p>“Mas tem que ser um compromisso também do servidor, sabe?” (P3-R135).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 TD&E na ótica dos Docentes

Do mesmo modo que ocorreu com a categorização dos resultados dos grupos focais, na análise das entrevistas dos docentes foram desenvolvidas duas subcategorias no que se refere às políticas e práticas de TD&E da instituição em tela.

A subcategoria Papel do IFNMG no processo de TD&E retrata os aspectos que, na ótica dos professores, permeiam as práticas de qualificação e capacitação com o protagonismo da instituição através de proposição do desenvolvimento dos servidores.

Inicialmente, foi possível observar na fala dos docentes que o Instituto tem criado condições e também tem incentivado a participação dos servidores em ações de TD&E. Foi possível notar durante as entrevistas que os servidores sempre se preocuparam em separar em seus relatos as ações de capacitação das práticas de qualificação. Isto porque tais termos são os utilizados na legislação que rege as duas carreiras do IFNMG. Assim, da mesma forma que se observou dos TAE's, os professores apontaram que a instituição tem estimulado principalmente a qualificação de seus servidores através da criação de condições que facilitem a participação dos servidores em cursos de educação formal. Existe, sob essa ótica, um empenho de gestores e equipe de trabalho para possibilitar a qualificação de professores e técnico-administrativos.

Entretanto, apesar de oportunizar a participação dos servidores em ações de TD&E, verificou-se que os docentes percebem que, principalmente nos treinamentos, as práticas ainda são incipientes e realizadas, geralmente, em ambientes externos, emergindo, portanto, a necessidade de sistematização das ações de capacitação.

As percepções dos professores e dos técnico-administrativos convergem para a mesma demanda institucional: a necessidade de estruturar as práticas de TD&E através da formalização do plano anual de capacitação. Dessa forma, uma das consequências da ausência do plano anual de capacitação (PAC) é a fragilidade apontada por alguns participantes, através da ocorrência de conflito entre os interesses da instituição e do servidor.

Em função disso, é que a importância da formalização do planejamento das ações de TD&E ganha mais destaque. Não se trata da imposição da visão do gestor, mas da construção conjunta de um plano que, acima de tudo, observe o interesse real nesse processo, que é o da comunidade, legítima demandante da prestação de um serviço público de qualidade.

Outra percepção similar entre TAE's e professores foi observada na subcategoria Papel do Servidor. Neste tópico, houve um consenso entre os docentes entrevistados com entendimento de que, apesar do incentivo da instituição, a iniciativa de buscar os meios para qualificação e capacitação tem sido predominantemente dos próprios servidores. Dessa forma, o processo de TD&E do IFNMG é realizado, em grande parte, com base na demanda dos servidores interessados, sendo que há um incentivo considerável da instituição para os servidores que propõem a participação nessas ações. A Figura 3 condensa os principais elementos observados durante as entrevistas com os professores EBTT.

Figura 3 – Aspectos que envolvem o processo de TD&E na visão dos docentes

Pontos positivos	O Instituto tem criado condições e também tem incentivado a participação dos servidores em ações de TD&E.	<i>“O estímulo dado por essa instituição aos servidores, e eu falo em âmbito de reitoria, mas se for para os campi, isso aí também é de maneira exponencial. E por experiência própria” (P23-R994).</i>
		<i>“Tem muita abertura. Por exemplo, para fazer curso, mesmo com a redução de gasto” (P27-R1047).</i>
		<i>Eu acho que há um estímulo muito grande à qualificação. Os setores se organizam e têm flexibilidade para que os servidores se qualifiquem (P26-R1036).</i>
Pontos que precisam de melhorias	As práticas de TD&E ainda são incipientes e ainda são realizadas, principalmente em ambientes externos. Há uma necessidade de sistematizar as ações de capacitação.	<i>“Especificamente as oportunidades externas de treinamento ainda não têm sido solidificadas aqui. É um dos pontos talvez que a gente tem que debruçar internamente para melhorar. Então, na minha concepção, ainda é incipiente aqui [a oferta de treinamentos realizados na própria instituição]” (P25-R1021).</i>
		<i>“Eu acho que a gente está melhorando em relação a isso, mas precisa melhorar mais. Mudança de cultura organizacional é algo difícil. Mas, a partir do plano de capacitação, a gente tem condição de mudar alguma coisa” (P26-R1035).</i>
	Nem sempre as ações de TD&E estão vinculadas aos objetivos institucionais.	<i>“A necessidade do serviço não estava sendo atendida pelas capacitações feitas, às vezes muito caras, às vezes inúteis e às vezes totalmente fora da área a ser afetada” (P26-R1035).</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

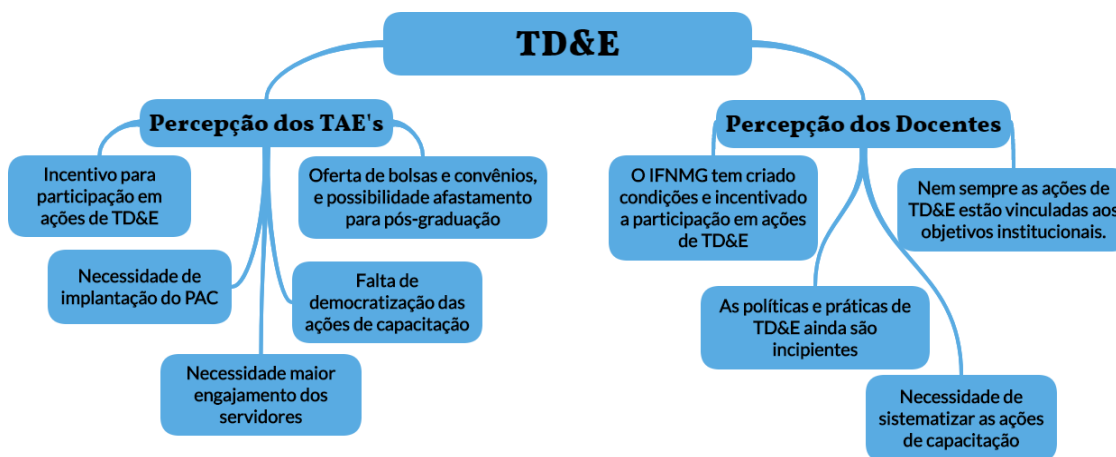
Assim, na visão dos participantes das entrevistas e dos GF's, o processo de TD&E deve ser desenvolvido com atuação ativa da instituição e dos servidores. Se, de um lado, há uma evidente necessidade de um documento que balize as ações de qualificação e capacitação na instituição, por outro lado espera-se dos servidores um engajamento com os aspectos que estão relacionados com melhoria na sua atuação profissional. É nesse sentido que o Plano Anual de Capacitação é um documento fundamental para a instituição. O referido plano, além de sistematizar o processo de capacitação, poderá responder a um dos questionamentos verificados nos grupos focais; que foi a alegação de muitos participantes no sentido de que alguns setores

estão sendo privilegiados em detrimento de outros. Portanto, urge a construção do PAC, através de uma metodologia transparente e eficiente e que retrate as reais necessidades das diversas unidades que compõe a estrutura do IFNMG e em conformidade com as competências requeridas do seu quadro de pessoal, a fim de possibilitar aos servidores uma maior percepção de justiça no sistema de TD&E da instituição.

Assim, trabalhar com o processo de capacitação e qualificação no setor público é um desafio que requer atenção dos gestores, tendo em vista seu diferencial estratégico, capaz de preparar as instituições para os diversos obstáculos resultantes das constantes mudanças a que elas estão sujeitas (Silva & Silva, 2012).

A Figura 4 apresenta uma síntese com as principais percepções de TAE's e docentes participantes da pesquisa sobre as políticas e práticas de TD&E do IFNMG.

Figura 4 – Principais percepções dos participantes sobre TD&E



Fonte: elaborado pelos autores.

4.3 TD&E na ótica da Diretoria de Gestão de Pessoas

Nesta seção são apresentados os vários elementos que caracterizam as políticas e práticas de TD&E da instituição sob o ponto de vista do principal ator na condução dessa importante variável na gestão de pessoas.

Inicialmente a fala do entrevistado foi envolta pela descrição do processo de construção do plano anual de capacitação, que ainda não foi elaborado na instituição. Segundo o diretor, existe todo um contexto que dificultou a consolidação do planejamento das ações de TD&E do IFNMG. Entre as várias intempéries citadas, destaca-se a falta de uma equipe trabalhando exclusivamente, dedicada às atividades de desenvolvimento de pessoas, o contexto de greve que reduziu ainda mais a força de trabalho durante um longo período, e a necessidade de priorizar outras tarefas acumuladas. Entretanto, o gestor informou que o trabalho de elaboração do documento já contemplou várias fases com base em uma metodologia, na visão dele, muito bem embasada em aspectos técnicos e teóricos. Cabe destacar que um grupo de trabalho composto por servidores de vários setores da reitoria foi designado para elaborar o documento. Assim, foram realizadas análises de documentos institucionais, pesquisas em planos de capacitação de outras instituições, além de levantamento da necessidade de capacitação com servidores e gestores. Após isso, a equipe responsável faria a consolidação dos dados, observando as necessidades mais latentes da instituição. Essas etapas realizadas na reitoria, que é o piloto, serão replicadas nas demais unidades da instituição. Entretanto, o grupo de trabalho não conseguiu reunir todos os membros regularmente, principalmente em função da dificuldade de compatibilidade das agendas e também do envolvimento dos servidores com suas respectivas atividades rotineiras. Com isso, a coordenação de desenvolvimento de pessoas, que é a principal responsável por conduzir a implantação do PAC, retomou os trabalhos de elaboração do documento. Os dados obtidos a partir de levantamento realizado com base na demanda dos servidores, dos gestores e balizada pelos objetivos institucionais, serão atualizados para que o plano finalmente seja entregue à comunidade interna do IFNMG. Portanto, essa grave ausência do plano norteador das ações de TD&E da autarquia ainda é um gargalo e é por isso que os docentes e técnico-administrativos destacaram durante a realização da pesquisa a fragilidade gerada por tal situação. O diretor de gestão de pessoas ainda destacou que, apesar da inexistência do documento sistematizado, as informações obtidas para elaboração do PAC já vêm sendo utilizadas para direcionar as ações de TD&E que a instituição tem ofertado aos seus servidores.

Apesar das limitações no processo de capacitação e qualificação resultantes principalmente da falta do plano de capacitação, conforme foi verificado na pesquisa com servidores da reitoria, o diretor da DGP entende que houve uma evolução na oferta de capacitação e, especialmente, de qualificação. Apesar disso, o entrevistado reconhece que a ausência do PAC tem por consequência a imprecisão das prioridades institucionais e dessa forma, isso pode levar os servidores a questionarem a democratização das ações de TD&E, o que de fato aconteceu durante os grupos focais e as entrevistas.

Assim, evidentemente as políticas e práticas de TD&E precisam de um instrumento que apresente com clareza quais são as prioridades da instituição para o desenvolvimento dos seus servidores. Sem o planejamento adequado não há como oferecer capacitação e qualificação direcionada para aquilo que de fato é importante para instituição, e consequentemente não é possível avaliar se as ações de TD&E estão atingindo os objetivos institucionais (Meneses, Zerbini & Abbad, 2010).

A Figura 5 apresenta uma síntese, com as principais percepções de todos os participantes do estudo sobre as políticas e práticas de treinamento desenvolvimento e educação desenvolvidas na instituição.

Figura 5 – Resumo das principais percepções dos participantes da pesquisa

	TAE	DOCENTE	DGP
TD&E	<p><i>Incentivo na participação em ações de TD&E;</i> <i>Limitações Legais;</i> <i>Necessidade do PAC;</i> <i>Falta de democratização nas ações de TD&E;</i> <i>Necessidade maior engajamento dos servidores.</i></p>	<p><i>Incentivo na participação em ações de TD&E;</i> <i>Ações desvinculadas aos objetivos institucionais;</i> <i>Políticas e Práticas incipientes;</i> <i>Necessidade de sistematização das ações.</i></p>	<p><i>Várias intempéries dificultaram o desenvolvimento do PAC ;</i> <i>Evolução na oferta de capacitação e qualificação;</i> <i>Ausência do planejamento formalizado dificulta o processo.</i></p>

Fonte: elaborado pelos autores.

5. Considerações Finais

Tendo em vista a necessidade de pesquisas na área de gestão de pessoas e o potencial estratégico que tal área possui nas instituições, sejam elas públicas ou privadas, esta pesquisa teve como principal objetivo examinar a percepção dos servidores da reitoria acerca das políticas e práticas de TD&E desenvolvidas no IFNMG. Tal objetivo balizou o planejamento das técnicas de coleta de dados escolhidas para a pesquisa, refletindo assim, as várias etapas desenvolvidas durante o estudo.

A pesquisa se valeu da participação de um total de vinte e nove servidores em exercício na reitoria do IFNMG, possibilitando, assim, por meio da perspectiva deles, a construção do significado que as ações de TD&E têm dentro da realidade vivenciada na instituição.

Assim, através do exame da percepção dos servidores da instituição, foi possível observar que as ações de TD&E ainda são bastante incipientes. A falta do PAC, principal instrumento de planejamento das ações de capacitação e qualificação, talvez seja o principal motivo da dificuldade encontrada pela instituição em trabalhar adequadamente e de forma estratégica, o desenvolvimento dos seus servidores. Assim, observa-se que o processo como um todo deve ser reavaliado, a fim de preencher as lacunas apontadas pelos participantes da pesquisa, como é o caso da falta de equidade na oferta de capacitação, aspecto sensível dentro do processo de TD&E na instituição. Cabe acrescentar ainda, que a implantação da gestão de competências não é apenas uma sugestão natural do presente estudo, mas é uma exigência do Decreto nº 5.705/2006. Esse documento, aliás, é o mesmo que trata da instrumentalização do plano anual de capacitação nas instituições da administração pública. Portanto, se em vários aspectos os normativos são limitadores, nas políticas e práticas de TD&E as diretrizes legais apontam para necessidades latentes no IFNMG, uma vez que o citado documento direciona para as principais ferramentas a serem aperfeiçoadas nas instituições públicas com o intuito de desenvolver profissionalmente os servidores. Dessa forma, o não atendimento dos preceitos do Decreto também é um retrato da inevitabilidade de avançar nas políticas e práticas de TD&E da autarquia.

Observa-se que as percepções dos técnico-administrativos, dos docentes e do diretor de gestão de pessoas, são bastante similares no que diz respeito às políticas e práticas de TD&E do IFNMG. O alinhamento da visão dos servidores citados demonstra que há ainda muito esforço canalizado na garantia das exigências legais e no desenvolvimento das atividades burocráticas. Portanto, em um cenário atual de fragilização e desinvestimento no setor público, a gestão de pessoas tem um papel fundamental, que é dar condições para que a atividade fim da instituição entregue um serviço público digno à sociedade.

Com tudo isso, acredita-se que em termos acadêmicos as contribuições da pesquisa em tela colaboram com a evolução das discussões na área de gestão de pessoas do setor público, especificamente em relação as políticas e práticas de TD&E. A realização dos grupos focais se mostrou uma ferramenta fértil na construção de significados para as propostas teóricas, levando a pesquisa a reflexões pertinentes sobre a temática escolhida. Em relação às contribuições práticas, a pesquisa apresenta um material com elementos potenciais para auxiliar a instituição no aperfeiçoamento das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Para estudos futuros, sugere-se a continuidade de estudos sobre TD&E no IFNMG, com a realização de análise de necessidades de treinamento e a avaliação dos treinamentos realizados.

Referências

- Abbad, G. S.; Zerbini, T; Carvalho, R.S; Menezes, P. P. M. (2006). Planejamento instrucional em TD&E. In: Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. S.; Mourão, L. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, pp. 289-321.

- Bandeira, E. L., Arruda, H. R. de, Cabral, A. C. de A., Santos, S. M. dos, & Pessoa, M. N. M. (2015). Estado da Arte Sobre Gestão de Pessoas no Setor Público: panorama dos estudos realizados entre 2005 e 2014. *V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 1-17. Retrieved from http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjA1Njk=.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Tradução: Luis Antero Reto; Augusto Pinheiro; Edições 70, São Paulo.
- Bastos, A. V. B. (2007). Trabalho e Qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 23-40) Porto Alegre: Artmed.
- Bergue, S. T. (2014). *Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público*. São Paulo, Atlas.
- Bohlander, G. W.; Snell, S. (2009). *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Brasil. (2006). Decreto 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. *Diário Oficial da União*, Seção 1, p. 3, 24/02/2006.
- Camargo, E. J. B. de; Pereira, A. da S.; Grzybovski, D.; Lorenzon, A. L. H. & Beltrame, B. (2014). Gestão de Pessoas na Administração Pública: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010. *Anais Encontro Da ANPAD - EnANPAD*, 38, 38, 1-16.
- Demo, G. (2010). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- _____; Nunes, I. (2010). Políticas de Gestão de Pessoas: Pressupostos, Definições, Resultados e Produção Internacional Recente. In: Demo, G (Org.). *Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Estado da arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, e Estudos Relacionados*. São Paulo: Atlas, pp. 33-48.
- Flick, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3a ed., J. E. Costa, Trad. São Paulo: Artmed.
- Freitas, C. R.; Brito, L. M. P.; Barreto, L. K. S.; Rocha Neto, M. P. (2017). Silêncio Organizacional no Contexto da Gestão do Conhecimento. In: *Anais EnANPAD 42*, 42, 1-16. Retrieved from: < http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjM5NTU=.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6.ed. São Paulo: Atlas.
- Gondim, S.M.G.; Bastos, A.V.B.; Borges-Andrade, J.E.; Melo, L.C.T. (2006). Práticas inovadoras em gestão de produção e de pessoas e TD&E. In: Borges-Andrade, J. E. ; Abbad, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre -RS, v. 1, pp. 65-84.
- Goulart, S.; Carvalho, A. (2005). O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In: Vieira; M. M. F.; Zouain, D. M. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, p. 97-118.
- Lima, M. C. S. (2016). *Avaliação de impacto das ações de capacitação no trabalho dos servidores de uma instituição pública de ensino superior*. Dissertação de Mestrado, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Meneses, P. P. M., Zerbini, T. & ABBAD, G. (2010). *Manual de Treinamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Moreira, H.; Caleffe, L. G. (2008). *Metodologia da Pesquisa para o professor pesquisador*. 2 ed.. Rio de Janeiro: Lamparina.
- Paiva, L. E. B., Lima, T. C. B. de, Oliveira, T. S. de, & Pitombeira, S. S. R. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 11(1), 55.
- Pereira, J. F.; Oliveira, L. B. (2015). Uma Análise das Relações entre Treinamento e Desempenho Individual. *Anais Encontro Da ANPAD – EnANPAD*, 39, 39, 1-17.
- Silva, G. G. (2010). *Necessidades de Treinamento e Motivação para Trabalhar: Validação de Escalas e Teste de Relacionamentos*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília.
- Silva, T. D. L.; Silva, E. M. (2012). Da oferta de cursos de capacitação a mudanças nas práticas organizacionais no setor público: fatores críticos na dicotomia aprendizagem teórica e prática a partir de relatos dos servidores de uma universidade federal. In: *Anais EnPAG 2012*, Retrieved from http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MTU0MTg=.
- Tavares, J. C.; Souza, L. B.; Fogaça, N. (2014) Levantamento Bibliométrico sobre Avaliação de Treinamento no Trabalho: cenário dos estudos publicados em periódicos da área de Administração entre 2009 e 2013. *Anais Encontro Da ANPAD – EnANPAD*, 38, 38, 1-16.