

A GESTÃO DE PESSOAS NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA A PARTIR DOS DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS DA INSTITUIÇÃO

**Paula da Rosa Wernke
Larice Steffen Peters
Jacir Leonir Casagrande**

RESUMO

A gestão de pessoas é uma área considerada importante dentro das organizações, seja ela pública ou privada. A forma pela qual é conduzida está diretamente relacionada ao sucesso da organização, posto que o comprometimento, a sinergia e integração da equipe de trabalho, faz com que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Diante do exposto o objetivo deste trabalho foi analisar como a gestão de pessoas é abordada nos documentos estratégicos do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Foram coletados do site institucional os documentos estratégicos e empregou-se análise de conteúdo. Os resultados demonstram que o IFSC aborda a gestão de pessoas, predominantemente, no tocante a sua estrutura organizacional, competências necessárias aos gestores da área de gestão de pessoas, bem como os principais processos que devem ser desenvolvidos na área. Dessa forma, concluiu-se que a gestão de pessoas no IFSC está caracterizada em seus documentos estratégicos, embora seja uma instituição que atue no formato de rede podem ocorrer algumas diferenças de estrutura ou processos de um campus para outro. Sendo assim, não é possível afirmar que a realidade da gestão de pessoas nos documentos estratégicos do IFSC pode se estender para toda a instituição.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Administração Pública, IFSC.

1 INTRODUÇÃO

Todos os dias, ao observar as notícias nos meios de comunicação, a administração pública se faz presente. Seus assuntos e temáticas são objetos de análises e críticas, seja pela comunidade acadêmica ou pela população de uma forma geral. Nesse contexto é rotineira a necessidade de aprofundar e estudar melhor sobre a gestão pública e seus modelos, as especificidades das áreas organizacionais e de cada contexto regional, que, demonstram sua pluralidade e complexidade.

Uma dessas áreas organizacionais é a gestão de pessoas no setor público, que norteia a

problemática e o objeto deste trabalho. Conforme Dutra e Miroski (2008) de modo geral, a forma pela qual a gestão de pessoas é conduzida está diretamente relacionada ao sucesso da organização, posto que o comprometimento, a sinergia e integração da equipe de trabalho, faz com que os objetivos sejam alcançados, os autores reforçam que “o sucesso de qualquer empresa depende diretamente da qualidade das pessoas que lá trabalham. Não existe organização sem pessoas” (DUTRA; MIROSKI, 2008, p. 15).

Segundo França (2015), a área de gestão de pessoas tem um papel extremamente relevante dentro de uma organização. Esse fator aliado as experiências e vivências e obtidas como servidora nesta área, reforçou a necessidade de buscar entender como a gestão de pessoas é abordada pelo Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) em seus documentos estratégicos, de modo que essa visão permita apresentar melhorias e estratégias que possam contribuir para essa área no contexto a gestão pública.

É possível encontrar publicações na área de gestão de pessoas em institutos federais como o estudo de Jacobsen, et al. (2011). Existem ainda, estudos que envolvem a gestão de pessoas especificamente no IFSC como os estudos de Consoni e Veiga (2013), Alves e Ensslin (2012) e Neckel, Antunes e Pereira (2013 voltado para a avaliação de desempenho de servidores e de Consoni, et al. (2014) que aborda a qualidade de vida. Além das publicações mencionadas, pode-se destacar a dissertação de Veiga (2016) intitulada “Movimentação de Pessoal na Gestão de Pessoas do IFSC: a ótica dos Gestores”, que objetivou “analisar como se caracteriza o fenômeno da movimentação de pessoal lotado na área de gestão de pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)”.

Embora seja possível localizar alguns estudos que abordam a gestão de pessoas no IFSC, ainda é escasso o número de publicações nesta área. Além disso, buscar entender como funciona a gestão de pessoas na instituição, iniciando pelo seu planejamento, pode auxiliar na compreensão das propostas institucionais para a área, bem como entender seus processos e fluxos. Sendo assim, um estudo que aborde os documentos estratégicos pode contribuir para conhecer melhor a área de gestão de pessoas em uma instituição, principalmente na administração pública, e ser o ponto inicial para outros estudos nesta dimensão.

Com base nesta necessidade, definiu-se a pergunta de pesquisa: *como a temática da gestão de pessoas é abordada pelo IFSC em seus documentos estratégicos?* O objetivo deste artigo é analisar a abordagem da gestão de pessoas nos documentos estratégicos do IFSC, sendo este estudo apresentado em cinco seções. A primeira, introdução, já apresentada. A segunda, referencial teórico, aborda a gestão de pessoas e a gestão de pessoas no setor público. A terceira, metodologia e caracterização do objeto de estudo, evidencia o aspecto

metodológico qualitativo deste estudo. A quarta, apresentação e discussão dos resultados, apresenta os principais achados de acordo com o objetivo estabelecido. A última seção, conclusão, explana as considerações dos autores sobre gestão de pessoas no IFSC, faz sugestões para pesquisas futuras e apresenta as limitações deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Procedeu-se uma pesquisa bibliográfica acerca da origem e do conceito de gestão de pessoas, seus processos, bem como o que engloba a gestão de pessoas na área pública.

2.1 Gestão de pessoas

Considerada recente, a Administração de Recursos Humanos teve origem no início do século XX, após grande repercussão da Revolução Industrial (BARBOSA; ESTENDER, 2014). Pressões dos sindicatos, do parlamento e medo dos trabalhadores por parte da organização fizeram com que surgissem os secretários sociais, responsáveis por atender às necessidades dos trabalhadores (DUTRA, 2016).

Em diversos países, a Administração de Recursos Humanos (ARH) progrediu conforme os fatos políticos, econômicos e sociais de cada época. Em decorrência de um elevado grau de desenvolvimento e diversidade de mercado, as condições que as empresas determinavam em consequência do desenvolvimento das organizações fez com que o processo de gestão de pessoas tivesse que acompanhar toda esta evolução. (DUTRA; MIROSKI, 2008).

Segundo Bichueti (2011), nas últimas décadas, as atribuições do RH sofreram uma evolução, pois além dos processos burocráticos e básicos, um papel mais moderno foi atribuído à área: a gestão do capital humano. A gestão de pessoas pode ser considerada como um setor, um departamento ou mesmo uma área de conhecimento a ser desenvolvida dentro de uma organização.

Barbosa e Estender (2014), Gil (2008a) e Dutra (2016) apontam que a expressão gestão de pessoas surgiu para tomar o lugar da expressão Administração de Recursos Humanos, posto que esta nova expressão tenha por finalidade a valorização das pessoas e dos profissionais, considerando-os como parceiros e assume um papel estratégico na organização. No entanto, a anterior - além de ser muito restritiva - trata as pessoas como recurso e conseqüentemente torna os processos e as rotinas engessados visando à técnica e o mecanicismo, preocupando-se basicamente com operacionalização dos processos.

Para Fischer (1998) a área de gestão de pessoas é definida como um conjunto de políticas e práticas organizacionais, aplicado pelas organizações, que conduzem o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Não obstante, Dutra (2016) caracteriza a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (p. 17). Ainda segundo o referido autor, é preciso conciliar as expectativas da organização e da pessoa, a partir do compartilhamento das responsabilidades. Corroborando, França (2015) menciona a importância da gestão de pessoas ocorrer a partir da visão integrada das pessoas.

Dentro da área de gestão de pessoas existem os processos que estão relacionados às práticas desenvolvidas e são considerados “interações entre as partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos” (DUTRA, 2016, p. 46). Dutra (2016) também apresenta os processos desenvolvidos em função de sua natureza, definindo-os como movimentação, desenvolvimento e valorização. Pequeno (2012) definiu como sendo processos de Administração de Recursos Humanos: planejamento; recrutamento e seleção (R&S); treinamento e desenvolvimento (T&D); remuneração; e avaliação.

Embora, de acordo com França (2015) tenha ocorrido uma ascensão das atividades operacionais e normativas para o envolvimento com as questões estratégicas e ações institucionais, as organizações, em geral, ainda não consideram a área de gestão de pessoas como uma área-chave, pois ela ainda é vista como um setor meramente burocrático e distante dos objetivos organizacionais (RIBEIRO, 2010).

2.2 Gestão de pessoas no setor público

As práticas de gestão de pessoas, como mencionado no item anterior, apesar de terem evoluído ainda possuem ações enraizadas na visão mais tradicional e mecanicista definida como Administração de Recursos Humanos. No que diz respeito ao papel desse setor nas organizações públicas, esse enraizamento é ainda mais perceptível em decorrência, sobretudo, das limitações burocráticas e financeiras para o desenvolvimento da área. (CARVALHO *et al.*, 2015 p. 08).

No senso comum, a gestão pública é definida por seus processos engessados e burocráticos, o que leva a sociedade a exigir do poder público resultados com eficiência, eficácia e efetividade dos serviços. Essa visão e essa cobrança levam a necessidade de pensar nas pessoas que atuam nessas organizações, pois para um bom atendimento e uma boa

prestação de serviços é preciso ter bons servidores, embora, na maioria dos casos, os servidores públicos não possuam uma boa imagem (MATOSO; CORAIOLA; ROGLIO, 2016; MAIA; SELOW, 2016). Essa dicotomia torna fundamental que a gestão de pessoas desempenhe um papel de acolher, motivar e desenvolver estes servidores.

Considerando que os servidores, em sua maioria, entram para o serviço público a partir de concursos, Carvalho *et al.* (2015, p. 06) apontam, que “as vagas deveriam ser preenchidas por pessoas com boas qualificações, com atitudes e comprometimento para realizar o serviço público”, mas em alguns casos - o mesmo autor ainda menciona que - há uma falta de motivação, o que reflete a imagem de servidores desinteressados que geram resultados insatisfatórios, mesmo considerando que a remuneração e os benefícios são relevantes.

Bergue (2010, p. 18) definiu a gestão de pessoas no setor público como sendo o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. O autor apresentou uma adaptação para os processos desenvolvidos pela área no setor público, quais são: agregar pessoas, alocação de pessoas, remuneração de pessoas, transformação de pessoas e acompanhamento de pessoas.

Com relação à estrutura gerencial das unidades de gestão de pessoas no setor público, estão ligadas a secretarias ou departamentos de administração, sendo considerada como setor, departamento, seção de pessoal, entre outras alternativas. Ele ainda apresenta a evolução da trajetória da gestão de pessoas em no mínimo três estágios e define a atuação desta área em cada estágio, conforme o quadro 1, ressaltando que se trata de um campo de conhecimento muito dinâmico no que diz respeito aos conceitos envolvidos (BERGUE, 2010).

Quadro 1. Estágios evolutivos da Gestão de Pessoas no setor público.

Estágios	Atuação
1º Administração de Pessoal	Restringia-se a rotinas inerentes à geração da folha de pagamento, à manutenção de registros e a assentamentos funcionais, ao controle de efetividade dos servidores, à elaboração de atos referentes à vida funcional do servidor, entre outras ações de natureza eminentemente cartorial.
2º Administração de Recursos Humanos	Percebeu-se um sensível avanço na forma de abordar o elemento humano nas estruturas e nos processos de trabalho. As pessoas assumem uma posição de maior destaque no ambiente laboral, mas ainda nas condições de recurso de produção não desprezando a lógica mecanicista própria dos primórdios da educação.

3º Gestão de Pessoas	A partir da necessidade da Gestão de Pessoas, apontada pela literatura mais recente, as organizações têm se voltado as pessoas como seu mais valioso componente de capital, ou seja, recurso capaz de gerar riqueza.
----------------------	--

Fonte: Adaptado de Bergue (2010, p. 248)

A gestão de pessoas no setor público, não deveria ser baseada em iniciativas e modelos do setor privado, como comumente acontece, pois há muitas especificidades que precisam ser consideradas, como as leis específicas, a burocracia e as limitações financeiras envolvidas. Não obstante, é possível notar diferenças relacionadas aos objetivos destes setores, como na contratação, nas políticas de remuneração, nas avaliações de desempenho, etc. Assim, ao se tratar de gestão de pessoas, especificamente no setor público, é importante observar as diferentes realidades existentes, ou seja, diferente da já existente na organização privada. (SIQUEIRA; MENDES, 2009; FERREIRA *et al.* 2010; BANDEIRA *et al.*, 2017)

Com a intenção de alcançar os resultados da organização com êxito, a gestão de pessoas precisa acontecer a partir da visão integrada das pessoas e de quesitos essenciais como as “relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas”, dentre outras particularidades que envolvem o comportamento agregado às questões administrativas (FRANÇA, 2015, p 05).

A partir da percepção de uma necessidade de melhorias, devido a falta de valorização e da devida importância que não era dada a área de recursos humanos, o governo passa a pensar em estratégias para melhorar a gestão de pessoas na administração pública. Esta área começa a aparecer de forma mais específica em seus documentos estratégicos, como a Constituição de 1988, a Lei 8112 de 1990 e o Decreto 5.707 de 2006. De acordo com Gemelli e Filippim (2010),

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, ocorreram grandes mudanças no setor público. Tais mudanças buscavam tornar as contratações mais transparentes e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e perseguições políticas. Nessa ocasião, foi apresentado a toda administração pública o concurso público, e a estabilidade no emprego foi introduzida na administração direta, ou seja, as contratações na área pública passaram a ser realizadas por meio de processo transparente, aberto para todos e com critérios técnicos. (p. 167)

Considerando os principais instrumentos legais que abordam a gestão de pessoas no setor público se destacam além da própria Constituição Federal de 1988, a lei 8112/1990 e o decreto nº 5707/2006:

- a. Lei 8112/1990:

Dispõe sobre os direitos, deveres e responsabilidades do servidor e trata do regime jurídico único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, também conhecida como estatuto do servidor público (BRASIL, 1990).

b. Decreto 5707/2006:

Apresenta o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP que “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”. Neste decreto, é incluída a gestão por competências com a finalidade de ser uma ferramenta de desenvolvimento constante dos servidores públicos e, além disso, o direcionamento das competências envolvidas estarem diretamente relacionadas com os objetivos organizacionais estabelecidos (BRASIL, 2006).

A área da gestão de pessoas na administração pública é um campo com amplo potencial de desenvolvimento, mas para que isso aconteça precisa desenvolver um planejamento estratégico de gestão de pessoas bem elaborado que esteja alinhado com o planejamento estratégico global da instituição. Além disso, este planejamento precisa transcender gestões ou governos, para que haja uma continuidade dos trabalhos e planos em andamento (BERGUE, 2010).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem deste estudo é considerada qualitativa, pois a pesquisa qualitativa “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31).

Quanto aos procedimentos técnicos é uma pesquisa documental. Este tipo de pesquisa considera como passo inicial a exploração de documentos que podem ser de primeira mão, onde não receberam nenhum tratamento como, por exemplo, documentos oficiais (GIL, 2008b).

A coleta de dados foi realizada no sítio eletrônico do IFSC, onde constam onze documentos norteadores, considerados estratégicos para a instituição. A partir dos documentos selecionados, foram realizadas buscas com as palavras chaves “gestão de pessoas”

e “Recursos Humanos” e analisados o conteúdo e contexto que envolve as palavras encontradas, restando sete documentos para análise, pois quatro deles não constavam as palavras chaves definidas nesse estudo.

Para definição dos documentos utilizados como documentos estratégicos para o desenvolvimento deste estudo, foram utilizados os documentos disponibilizados no site da instituição que são apresentados como documentos norteadores e “definem identidade, propósitos, planejamento e legislação sobre o IFSC”. Estes documentos estão apresentados no quadro 2 com a sua descrição e ano (IFSC, 2018a).

Após definidos os documentos, a análise foi realizada através de elementos de **análise de conteúdo** para a apresentação dos resultados, onde ocorre a organização da análise, a codificação e a categorização. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que objetiva gerar indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2004).

Quadro 2: Documentos Norteadores do IFSC

Nº	Documento	Definição/finalidade	Ano
1	Lei nº 11.892/2008	Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.	2008
2	Estatuto	Regulamenta o funcionamento do IFSC, sua finalidade e estrutura, com normas para a tomada de decisões por seus representantes, além de regulamentar os direitos e obrigações dos membros do Instituto.	2009
3	Regimento Geral	Complementa e normatiza as disposições do Estatuto e estabelece a dinâmica das atividades acadêmicas e administrativas e das relações entre os órgãos da instituição.	2010
4	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Instrumento de planejamento e gestão do IFSC que considera a identidade da instituição para o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias para suas ações em um horizonte de cinco anos.	2015 – revisado 2017
5	Cadeia de Valor do IFSC	Cadeia de Valor e Arquitetura de Processos do IFSC	2018
6	Plano Anual de Trabalho (PAT)	Construído coletivamente, o PAT define a aplicação dos recursos orçamentários e prioridades, anualmente.	2017
7	Plano Estratégico de TIC (PETIC)	Dispõe do plano estratégico de TI do IFSC considerando as necessidades da instituição com relação à gestão da tecnologia da informação.	2018
8	Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTIC)	Ferramenta de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos de Tecnologia da Informação do IFSC para o biênio.	2018
9	Relatórios de Gestão	Instrumento que apresenta os resultados alcançados com a execução do planejamento anual do IFSC.	2018

10	Regulamento Didático-Pedagógico	Estabelece as normas referentes aos processos didáticos e pedagógicos desenvolvidos por todos os câmpus do IFSC.	2014
11	Política de Comunicação do IFSC	Conjunto de princípios, diretrizes e estratégias que objetivam orientar o relacionamento do IFSC com seus públicos estratégicos.	2013

Fonte: elaborado pelos autores

Além dos documentos apresentados pela instituição, o IFSC por se tratar de uma instituição pública de nível federal, está sujeito a legislações maiores e para a gestão de pessoas não é diferente, pois atendem a muitas leis, resoluções, decretos e políticas específicas para a área como, por exemplo, o Estatuto do servidor - Lei 8112/90 e o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) e todos os seus documentos e orientações. No entanto, estes documentos não foram analisados neste estudo, considerando que não atendem o objetivo do mesmo.

2.1 Caracterização do Objeto de Estudo

Conhecida como uma instituição centenária, pelos seus 109 anos de existência, o IFSC - instituição pública federal de ensino - está distribuído em 22 campi pelo estado e a Reitoria, conforme figura 1. Atua na oferta de educação profissional, científica e tecnológica, oferecendo cursos em diversos níveis como: qualificação profissional, educação de jovens e adultos, cursos técnicos, superiores e de pós-graduação (IFSC, 2018b). De acordo com o seu Relatório de Gestão de 2017, o IFSC conta com um total de 2.691 servidores, entre efetivos e temporários.

Figura 1. Distribuição geográfica do IFSC



Fonte: Relatório de Gestão 2017 do IFSC.

A instituição é considerada uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação, possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar supervisionada pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação. Todas as normas e regulamentações que regem o IFSC encontram-se no sítio eletrônico oficial para consulta. Sua missão é “ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (IFSC, 2018c).

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

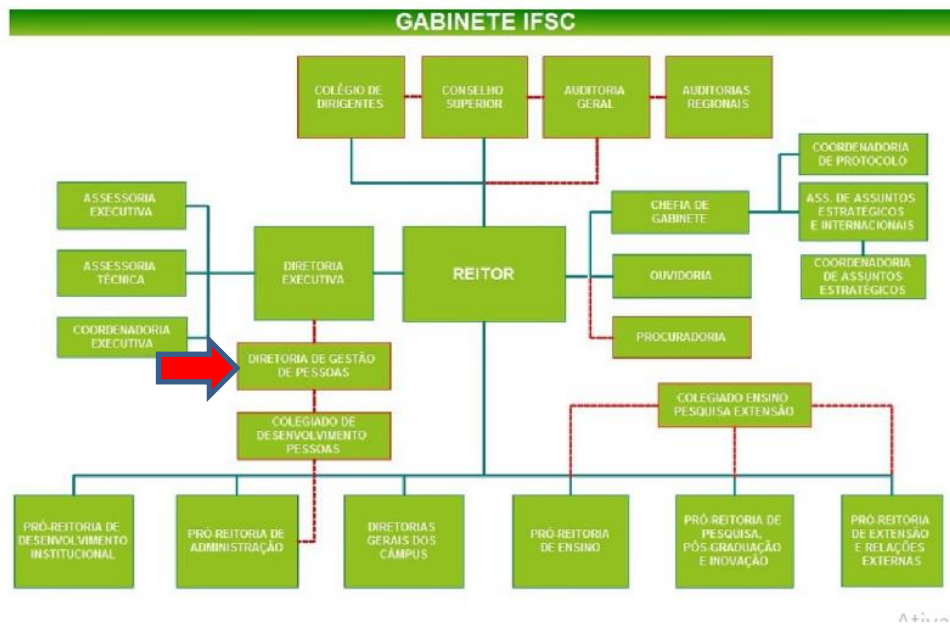
A partir da pesquisa e análise desenvolvidas, pode-se constatar que os documentos que não apresentaram a temática gestão de pessoas ou Recursos Humanos foram a Lei 11.892/2008, o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC), o Regulamento Didático-Pedagógico – RDP e o Plano Anual de Trabalho – PAT. Os documentos que apresentavam as palavras chaves foram analisados e serão apresentados no próximo tópico deste estudo.

A partir dos documentos Regimento Geral e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), identificou-se que a gestão de pessoas está posicionada dentro do IFSC nas **estruturas organizacionais** dos campi e da reitoria, sendo nos campi a gestão de pessoas é denominada por Coordenadoria de gestão de pessoas (CGP) enquanto na Reitoria é intitulada Diretoria de gestão de pessoas (DGP). Dessa forma, todos os campi possuem uma coordenadoria de gestão de pessoas.

Com relação a estrutura administrativa da Reitoria, pode-se identificar como pertencendo a ela a Pró-Reitoria de Administração que deve ser dividida em duas diretorias: Diretoria de Administração e Diretoria de Gestão de pessoas. A Diretoria de Gestão de pessoas deve ser composta pelo Departamento de Seleção de Pessoas e pelo Departamento de Administração de Pessoal e deve possuir um Diretor.

De acordo com o organograma apresentado pelo PDI (Figura 2), a Diretoria de Gestão de pessoas é vinculada a Diretoria Executiva e a Pró-Reitoria de Administração, sendo a gestão de pessoas -desse modo- sua responsabilidade.

Figura 2: Organograma do Gabinete IFSC



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2015 – revisado 2017).

A figura 3 apresenta um recorte do organograma geral do IFSC, mostrando a estrutura organizacional da Pró-reitoria de administração cuja área de Gestão de pessoas da instituição faz parte:

Figura 3: Organograma da Pró-Reitoria de Administração



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2015 – revisado 2017).

Percebe-se na Figura 2 que a Diretoria de Gestão de pessoas está interligada a Pró-reitoria de Administração e a Diretoria Executiva, ou seja, mais próxima a Reitora. Podendo assim considerar que dependendo da sua relação direta, a gestão de pessoas pode estar em uma posição estratégica junto aos gestores, o que vai ao encontro do que aponta França (2015) sobre o envolvimento da área de Gestão de pessoas com questões estratégicas da organização.

A gestão de pessoas no IFSC está localizada estruturalmente como uma Diretoria, Departamento ou Coordenadoria e ligada a Pró-reitoria de Administração. Este formato está

de acordo com o apontado por Bergue (2010) onde as estruturas gerenciais das unidades de gestão de pessoas no setor público estão ligadas a secretarias ou departamentos de administração, sendo consideradas como setor, departamento, seção de pessoal, entre outras alternativas.

Considerando a importância da atuação da gestão de pessoas em uma instituição, a preocupação do IFSC com que cada campus tenha este setor é relevante, acreditando-se assim, que todos os servidores, independente do campus que esteja atuando, estão sendo assistidos de forma adequada pela gestão, embora esta não possa ser uma afirmação visto que a atuação e o papel desempenhado dos setores não foi o enfoque do estudo.

Em alguns dos documentos analisados existe um detalhamento de **competências** das funções relacionadas à área da gestão de pessoas na instituição. Elas estão contempladas nos documentos Estatuto, Regimento Geral e PDI. Nestes documentos encontram-se as competências do colegiado de desenvolvimento de pessoas (CDP), do pró-reitor de administração, do diretor de gestão de pessoas, do chefe de departamento de seleção e desenvolvimento de pessoas e do chefe de departamento de administração de pessoal.

A título de exemplo, as competências apresentadas para o diretor de gestão de pessoas, entre outras atribuições é: supervisionar as atividades relativas à saúde e segurança do trabalho, aos serviços de processamento da folha de pagamento, a execução das avaliações de desempenho de servidores estáveis e em estágio probatório, a execução dos recursos alocados no orçamento de pessoal, a execução da política de gestão de pessoas da Reitoria e dos campi; acompanhar os processos de progressão, afastamento, licença e aposentadoria de servidores; gerenciar o desenvolvimento dos servidores na carreira; coordenar a elaboração e a implementação do plano de capacitação de servidores; e subsidiar a elaboração da proposta orçamentária relativa às ações de gestão de pessoas.

Ter as competências dos gestores de uma instituição bem definidas é imprescindível para que seja possível atender o planejamento e esse seja executado da melhor forma. Além disso, é importante para que as necessidades institucionais e dos seus servidores sejam atendidas.

Além dos resultados até aqui alcançados, identificou-se também as **Diretrizes Gerais** com relação a gestão de pessoas no IFSC. O PDI destina um de seus capítulos intitulado de “Organização e Gestão de Pessoal” para apresentar as formas de critérios de seleção e contratação, da admissão de pessoas com deficiência, da reserva de vagas para negros, da admissão de estrangeiros, centro de referência em formação e EAD e a ambientação e Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento Educacional (Procaed).

Em seguida, este mesmo documento, apresenta a regulamentação para o corpo docente e técnico administrativo e são tratados da composição, do plano de carreira, procedimentos para substituição de professores e recomposição do quadro e da política de qualificação. O último tópico dentro de organização de pessoal apresentado pelo PDI é intitulado de plano de expansão do quadro de pessoal que está relacionado à expansão do quadro de vagas de docentes de acordo com o planejado pelo plano de ofertas de cursos e vagas (POCV) e sua previsão.

O PDI contempla a política de gestão de pessoas como

o estabelecimento de um cenário organizacional que possibilite a realização profissional e a valorização do servidor em todas as etapas da vida funcional, buscando o equilíbrio de objetivos entre a pessoa, a equipe e a instituição; o desenvolvimento de processo de formação continuada para os servidores, considerando os respectivos estágios de ambientação na instituição, a formação de gestores e as finalidades institucionais; a realização de processos de ingresso e de dimensionamento de servidores alinhados às políticas e critérios institucionais; o fortalecimento dos processos de fixação dos servidores nos câmpus; e o fortalecimento de processos de mobilidade dos servidores (IFSC, 2009, p. 2.41).

A política de gestão de pessoas não está apresentada como um documento específico entre os documentos considerados norteadores pela instituição e é apresentada conceitualmente no PDI. Considerando o que o documento aponta como sendo a política de gestão de pessoas, acredita-se na importância de um documento destinado a esta finalidade com maior abrangência e detalhamento do funcionamento desta área.

O documento Cadeia de Valor aborda a gestão de pessoas nos macroprocessos de suporte e define como sendo seus **processos**: seleção de pessoas, gestão de movimentação funcional (exoneração e aposentadoria), gestão dos direitos e benefícios, gestão da folha de pagamento, gestão da saúde e segurança ocupacional, desenvolvimento de pessoas, gestão do clima organizacional e gestão de informações de pessoal.

Quadro 3: Processos de gestão de pessoas a partir dos documentos estratégicos do IFSC e da literatura.

Processos de Gestão de Pessoas – IFSC	Processos de Gestão de Pessoas no setor público – Bergue (2010)	Processos de Gestão de Pessoas – Pequeno (2012) e Dutra (2016)
<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de pessoas • Gestão de movimentação funcional (exoneração e aposentadoria) • Gestão dos direitos e benefícios • Gestão da folha de pagamento • Gestão da saúde e 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de agregar pessoas • Processo de alocação de pessoas • Processo de remuneração de pessoas • Processo de transformação de pessoas • Processo de 	Pequeno (2012) <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Recrutamento e seleção (R&S) • Treinamento e desenvolvimento (T&D) • Remuneração • Avaliação

<p>segurança ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de pessoas • Gestão do clima organizacional • Gestão de informações de pessoal. 	<p>acompanhamento de pessoas.</p>	<p>Dutra (2016)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Movimentação • Desenvolvimento • Valorização.
--	-----------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com os Processos da gestão de pessoas apontados por Pequeno (2012), Dutra (2016) e Bergue (2010), o IFSC apresenta seus processos relacionados a área de gestão de pessoas de acordo com a literatura. São processos que envolvem desempenho e desenvolvimento dos servidores, bem como da própria área. Estes processos envolvem esforços da gestão em atender as pessoas adequadamente, refletindo e proporcionando um ambiente de trabalho adequado, atendendo as necessidades da área.

Para que os processos apontados pelo documento estratégico do IFSC transcorram da forma adequada, é necessária uma revisão constante e, principalmente, analisar se os processos existentes atendem a demanda necessária de acordo com a realidade, se são efetivos e cumprem seus objetivos. Alguns destes processos têm suas regras pré-definidas por leis, como a questão da remuneração que está dentro da folha de pagamento.

A política de comunicação dedica uma parte do seu conteúdo para a **relação entre servidores**, onde trata da comunicação interna da instituição. Para melhor orientar essa relação, orienta a consulta ao Manual de Boas práticas de Liderança pautadas na comunicação de excelência entre servidores, que deve ser construído com a participação da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e demais áreas relacionadas. Ainda de acordo com este documento, a DGP em parceria com a Diretoria de Comunicação, deverá desenvolver um Guia do Servidor como instrumento para auxiliar neste tipo de comunicação.

Este tipo de documento e o conteúdo que o envolve pode ser considerado por Bergue (2010) como uma estratégia ou ação recomendada para tratar as disfunções que aparecem e podem comprometer o processo de comunicação de uma instituição. Além desta formalização do documento, que é considerada como uma estratégia pelo autor outras são sugeridas, como o estabelecimento de canais de feedbacks, a qualificação e o envolvimento das pessoas.

Finalizando os resultados encontrados, o **Relatório de Gestão 2017** é o instrumento que apresenta os resultados alcançados com a execução do planejamento anual do IFSC e apresenta com relação à gestão de pessoas, o demonstrativo de gastos e a estrutura de pessoal; política de capacitação e treinamento de pessoal; mapeamento de competências; gestão de riscos relacionados ao pessoal; entre outros resultados gerais relacionados as rotinas da área.

O relatório ainda aponta que o concurso público, a gestão de pessoas e relacionamento entre servidores foram alvos de denúncias recebidas pela ouvidoria e o Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) foi avaliado pela Auditoria em 2017 e demonstrou que o IFSC tem um bom controle sobre o processo, mas o parecer emitido pela comissão de avaliação do processo demonstra certa fragilidade quanto aos pareceres emitidos pelas comissões de avaliação referente a avaliação da pontuação. Este documento, quando elaborado adequadamente, pode ser um bom instrumento de avaliação do planejamento estabelecido pela gestão, considerando o histórico e as informações concretas com relação aos resultados obtidos, podendo assim determinar um plano para corrigir erros e reforçar os resultados positivos.

Diante dos documentos analisados, o PDI pode ser considerado o de maior relevância para a área de gestão de pessoas no IFSC. Este documento pode ser considerado o mais completo, pois apresenta além das diretrizes gerais e da política de gestão de pessoas, as competências desempenhadas pelos gestores envolvidos. Além disso, é um documento institucional que auxilia nas definições de metas, objetivos e estratégias.

A partir dos três estágios da evolução da gestão de pessoas definidos por Bergue (2010) relacionados a evolução do termo de recursos humanos e gestão de pessoas, no IFSC pode-se considerar que a instituição adota a expressão gestão de pessoas e se enquadraria no terceiro estágio (quadro 1). No entanto, a partir dos documentos estratégicos institucionais e os temas relacionados à gestão de pessoas contidos nos mesmos, acredita-se que a instituição ainda mantém muitas características dos estágios anteriores (administração de pessoal e administração de recursos humanos). Esta situação vai ao encontro do que o mesmo autor aponta com relação ao setor público em geral, onde ele menciona que “a gestão de pessoas encontra-se em estágio bastante defasado em relação às organizações do setor privado” (BERGUE, 2010, p. 249).

Quadro 4: Principais achados do estudo

Estrutura Organizacional	Diretrizes gerais	Processos
A gestão de pessoas na reitoria está ligada ao Reitor e a Pró-Reitoria de Administração e todos os campi possuem uma Coordenadoria de Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de critérios de seleção e contratação, • Admissão de pessoas com deficiência, • Reserva de vagas para negros • Admissão de estrangeiros • Centro de referência em formação e EAD e a ambientação e programa de capacitação e aperfeiçoamento educacional (procaed). 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção de pessoas • Gestão de movimentação funcional (exoneração e aposentadoria) • Gestão dos direitos e benefícios • Gestão da folha de pagamento • Gestão da saúde e

	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação para o corpo docente e técnico administrativo: composição, do plano de carreira, procedimentos para substituição de professores e recomposição do quadro e da política de qualificação. • Política de gestão de pessoas 	<p>segurança ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de pessoas • Gestão do clima organizacional • Gestão de informações de pessoal.
--	---	--

Fonte: elaborado pelos autores

4 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho – analisar como a gestão de pessoas é abordada nos documentos estratégicos do IFSC – foi alcançado. Pode-se concluir que a gestão de pessoas no IFSC está presente nos documentos estratégicos da instituição, constando em sete dos onze documentos considerados norteados pela instituição.

De acordo com os resultados apresentados, a gestão de pessoas está interligada a figura da Reitora e a Pró-reitoria de Administração, não apresentando este posicionamento bem definido, o que dificulta a interpretação quanto ao posicionamento estratégico da área. Os processos desenvolvidos pela área são seleção de pessoas, gestão de movimentação funcional (exoneração e aposentadoria), gestão dos direitos e benefícios, gestão da folha de pagamento, gestão da saúde e segurança ocupacional, desenvolvimento de pessoas, gestão do clima organizacional e gestão de informações de pessoal. Considera-se que a gestão de pessoas está envolvida com a comunicação da instituição responsável em atuar junto a diretoria de comunicação na questão relações entre servidores.

Com relação aos documentos encontrados, não é possível garantir que estes documentos estejam atualizados, pois alguns são datados de mais de cinco anos atrás. O estudo limitou-se a atender os documentos apresentados pela própria instituição como norteadores, no entanto acredita-se que há muitos documentos norteadores que envolvem a gestão de pessoas de maneira mais específica, ou seja, mais voltados para as funções da área.

Outra questão significativa é que devido ao tamanho da instituição e a quantidade de campus que compõe seu quadro, não foram analisadas a gestão de pessoas de cada campus. Portanto, podem ocorrer algumas diferenças de estrutura ou processos de um campus para outro, embora seja uma instituição que funciona em rede. Sendo assim, não é possível afirmar que a realidade da gestão de pessoas nos documentos estratégicos do IFSC pode se estender para toda a instituição.

Este estudo pode ser considerado um início para buscar entender como a gestão de uma instituição federal como o IFSC aborda a gestão de pessoas em seus planejamentos e demonstra a sua organização. Mas não é possível avaliar a partir destes documentos analisados a realidade da gestão de pessoas, sugerindo-se como continuidade e possibilidade de estudos futuros o aprofundamento desta temática.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. L.; ENSSLIN, L. Proposta para avaliação docente para os professores do curso técnico de telecomunicações do campus São José do Instituto Federal de Santa Catarina. **Revista de Ensino de Engenharia**, v. 31, n. 1, p. 3-12, 2012.

BANDEIRA, E. L. et al. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 11, n. 4, 2017.

BARBOSA, R.D.S.; ESTENDER, A.C. A gestão estratégica de pessoas: uma ferramenta necessária a toda companhia. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA E GESTÃO EM TECNOLOGIA, 11., 2014. Rio de Janeiro: AEDB, 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/18720144.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora 70, 2004.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS. 2010.

BICHUETTI, J. L. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Institui um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias. Brasília – DF, 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 23 jul. 2018.

_____. **Decreto 5707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília – DF, 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 23 jul. 2018.

_____. **Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores Públicos Civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília-DF, 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 23 jul. 2018.

_____. **Lei n. 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. Brasília-DF, 29 de dezembro de 2008. Disponível em: < <http://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores> >. Acesso em: 21 jul. 2018.

CARVALHO, P. A. S. et al. Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. **XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2015.

CONSONI, D. P. G.; VEIGA, M. F. **Avaliação de desempenho no IFSC: fatores propulsores para as inovações**. 2013.

CONSONI, D. P. G. et al. **Fatores propulsores de inovação na qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no instituto federal de educação, ciência e tecnologia de Santa Catarina–IFSC**. 2014.

DE LINHARES JACOBSEN, A. et al. Gestão de pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 2, p. 129-157, 2012.

DE LUCENA FERREIRA, M. R. et al. Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 2, p. 510-528, 2010.

DUTRA, A.; MIROSKI, C. (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: teoria e reflexão na prática de cases**. Florianópolis: Insular, 2008

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

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

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2015.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE**, Unoesc, v. 9, n.1-2, p. 153-180, 2010.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Atlas SA, 2008a

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Atlas SA, 2008b.

IFSC- INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Cadeia de Valor**. 2018. Florianópolis. Disponível em: < <http://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores> >. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. **Documentos Norteadores**. Florianópolis. Disponível em: < <http://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores> >. Acesso em: 21 jul. 2018a.

_____. **Estatuto**. Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. **Histórico**. 2018. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/historico>>. Acesso em: 21 jul. 2018b.

_____. **Instrução Normativa nº 14, de 17 de outubro de 2018**. Dispõe sobre a revisão do Plano Anual de Trabalho 2019 do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. **Missão, Visão e Valores**. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/missao-visao-e-valores>>. Acesso em: 21 jul. 2018c.
<http://www.ifsc.edu.br/missao-visao-e-valores>

_____. **Política de Comunicação**. 2013. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2015-2019**. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. **Regimento Geral**. Florianópolis, 2010. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. **Relatório de gestão 2017**. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. **Resolução nº 02, de 26 de fevereiro de 2018**. Aprova o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC) do IFSC. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. **Resolução nº 03, de 26 de fevereiro de 2018**. Aprova o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) do IFSC. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. **Resolução nº 41, de 20 de novembro de 2014**. Aprova o Regulamento Didático-Pedagógico do IFSC. Florianópolis. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

MAIA, G. J. D; SELOW, M L C. Uma análise da gestão pública, com foco na atuação e relacionamento interpessoal dos servidores. **Vitrine de produção acadêmica produção de alunos da Faculdade Dom Bosco**, v. 4, n. 2, 2017.

MATOSO, J. O.; CORAIOLA, D. M.; ROGLIO, K. De D. Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 95, 2016.

NECKEL, T. P. M.; ANTUNES, S. N.; PEREIRA, M. F. **Avaliação de desempenho no Instituto Federal de Santa Catarina**. 2013.

PEQUENO, A. **Gestão de Pessoas I**. São Paulo: Pearson, 2012.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SIQUEIRA, M. V. S; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2014.

VEIGA, M. F. **Movimentação de pessoal na gestão de pessoas do IFSC**: a ótica dos gestores. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.