

## ANAIS ELETRÔNICOS DA I CIEGESI / I ENCONTRO CIENTÍFICO DO PNAP/UEG

22-23 de Junho de 2012 - Goiânia, Goiás.

### PROGRAMAS DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE GOIÁS – IFG

LUZ, Maria Geanne Oliveira da<sup>1</sup>  
JORGE, Sandra Maria Machado<sup>2</sup>

#### RESUMO

Este artigo tem por objetivo discutir a importância da implementação de projetos de capacitação e qualificação de servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás - IFG como forma de se aumentar a capacidade institucional e contribuir para a o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente. O pressuposto básico é que servidores valorizados resultam em indivíduos satisfeitos e motivados, o que, conseqüentemente, implica em melhor desempenho e maior comprometimento com os objetivos da instituição. O estudo foi realizado por meio da leitura de documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Regimento Interno do IFG e do levantamento das ações voltadas para a valorização do servidor desenvolvidas por esta instituição. Tais ações ainda ocorrem de forma acanhada e nem sempre alcança todos os *campi*, o que significa que ainda há um longo caminho a percorrer no que diz respeito à valorização do potencial humano para o desenvolvimento das atividades-meio e das atividades-fim da instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualificação. Capacidade institucional. Valorização do servidor.

<sup>1</sup> Graduada em Letras – UFG, Especialização em Docência em Língua Portuguesa e Literatura-UEG, aluna curso de Gestão Pública da UnUEAD/UEG, e-mail: geanneluz@hotmail.com.

<sup>2</sup> Graduada em Ciências Contábeis UEM/PR; Mestre em Administração com ênfase em Planejamento PUC/SP. Orientadora do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública UnuEAD – UEG E-mail: smmjorge@terra.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando que as pessoas constituem o principal ativo das organizações, é fundamental que estas se tornem mais atentas e conscientes quanto às necessidades e expectativas dos seus colaboradores.

Pensando nisso e no conceito de gestão de pessoas apresentado por Chiavenato, que coloca o capital humano das organizações como “elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”, este artigo pretende discutir a importância de se elaborar projetos de capacitação de servidores, não apenas como uma forma de progressão na carreira, mas, também, como mecanismo de qualificação e valorização do servidor, o que, conseqüentemente, reflete em seu desempenho dentro da organização.

As novas teorias de gestão de pessoas já advertem sobre a importância de se valorizar os indivíduos dentro das organizações, mas, o que se percebe é que pouca atenção se dá a isso, o que, na prática, resulta em desmotivação e até mesmo desinteresse no ambiente de trabalho. Esse estudo, que é documental, espera mostrar que, mesmo de maneira incipiente, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – IFG –, em consonância com essas novas teorias, vem desenvolvendo políticas de valorização do servidor, visando contribuir para uma administração pública ágil e eficiente.

Essa pesquisa foi realizada a partir da leitura dos documentos da Instituição: PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) e o Regimento Interno; e de projetos de PQVT (Programas de Qualidade de Vida no Trabalho), disponibilizados pela Diretoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH) do IFG e tem como objetivo principal discutir a importância da implementação de projetos de capacitação e qualificação de servidores como forma de se aumentar a capacidade institucional da administração pública.

Servidores valorizados resultam em indivíduos satisfeitos e motivados, o que, conseqüentemente, implica em melhor desempenho e maior comprometimento com os objetivos e metas da instituição, o que justifica a relevância desse trabalho, pois é através de implementação e implantação de programas de formação, de

capacitação e, principalmente, de valorização de servidores públicos que se desenvolverá uma administração pública eficiente e eficaz.

## 2 MOTIVAÇÃO *VERSUS* AMBIENTE DE TRABALHO

Bergue (2010) afirma que o estudo da motivação humana permite diferentes abordagens e perspectivas, o que, conseqüentemente, nos leva a diversos conceitos possíveis. De acordo com Spector (2010), a motivação, em geral, é descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos. Considerando a motivação como um estado interior e que as pessoas possuem expectativas diferentes como as organizações, seja pública ou privada, pode motivar os seus empregados?

A motivação humana para o trabalho, visando alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade, é justamente um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações, pois independentemente de planejamento e do quanto se investe em maquinários e treinamentos, é o ser humano motivado que irá operacionalizá-lo. Dessa forma, pode-se afirmar que um grupo de servidores desmotivados pode levar ao fracasso até mesmo organizações com planejamentos bem elaborados e altos investimentos financeiros. No entanto, é importante ressaltar que não é papel da organização motivar as pessoas, uma vez que esse é um processo intrínseco de cada ser humano, mas é necessário que se crie um ambiente de trabalho motivador, no qual as pessoas busquem satisfazer suas necessidades e alcançar seus próprios objetivos.

Considerando que ninguém faz um investimento sem esperar algum retorno, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque ente os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações. De acordo com Chiavenato,

os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. (CHIAVENATO, 2010, p. 274)

Chiavenato (2010) ainda afirma que as pessoas trabalham nas organizações em função de certas perspectivas e resultados. Assim, elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outras palavras, pode-se concluir que o engajamento das pessoas com o trabalho organizacional vai depender do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, maior será esse engajamento. Daí a importância de se projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.

## 2.1 Teoria da Expectativa

Dentre as numerosas teorias que tratam da motivação no trabalho, vale ressaltar a teoria da expectativa, de Victor Vroom, que tem como pressuposto fundamental a relação percebida entre o esforço e o rendimento, isto é, uma pessoa dispensará maior empenho na realização de uma ação caso perceba que de tal ação resultará efeitos positivos. De acordo com essa teoria, o processo de motivação explica-se em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das suas expectativas em atingir esses mesmos objetivos. Assim, para que uma pessoa se sinta "motivada" para realizar uma ação, é necessário que ela, simultaneamente:

- atribua valor à compensação advinda de fazer essa coisa,
- acredite que realizando essa ação ela receberá a compensação esperada; e
- acredite que tem condições de realizar aquela ação.

Segundo Bergue (2010, p. 33),

Um servidor tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado. Essa abordagem da motivação tem especial relação com o tema avaliação de desempenho.

Considerando que o tema avaliação de desempenho – apesar de ser um conceito novo na administração pública – está em franca ascensão, Bergue afirma que a formulação da teoria da expectativa sugere que uma boa avaliação de

desempenho acarretará recompensas organizacionais ao servidor. Segundo ele, essa formulação abarca três relações:

- uma relação entre o esforço e o desempenho individual;
- uma relação entre o desempenho e a recompensa; e
- uma relação entre a recompensa e os objetivos pessoais.

Tais relações são relevantes, tanto para a compreensão dos fenômenos comportamentais dentro das organizações, como para a formulação e implementação de políticas integradas de gestão de pessoas, visando à relação carreira, remuneração e ambiente organizacional.

## 2.2 Histórico e Escopo do IFG

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-pedagógica, equiparado às universidades federais. Criado pela Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (que transformou os Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETs – em Institutos Federais), o IFG é uma instituição que oferece desde educação integrada ao ensino médio à pós-graduação, sendo que seu foco maior é para os cursos técnicos integrados ao ensino médio, que atende também ao público de jovens e adultos, por meio do PROEJA.

Atualmente, o IFG oferece cursos técnicos, tecnológicos, bacharelados e licenciaturas, atendendo mais de cinco mil alunos em seus oito campi, assim distribuídos: Anápolis, Formosa, Goiânia, Inhumas, Itumbiara, Jataí, Luziânia e Uruaçu. E ainda com previsão para a implantação de mais dois campi em 2012: Aparecida de Goiânia e Cidade de Goiás.

## 3 MÉTODO DA PESQUISA

Considerando as definições e classificações dos diferentes tipos de pesquisas, o presente trabalho pode ser considerado exploratório e documental, uma vez que foi desenvolvido a partir da leitura de documentos institucionais do IFG

– PDI e Regimento Interno –, divulgados no site da instituição e também de projetos de PQVT (Programas de Qualidade de Vida no Trabalho), que foram disponibilizados pela Coordenação de Gestão de Pessoas do DDRH/IFG.

## 4 POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES NO IFG

O Instituto Federal de Educação de Goiás menciona, em seu PDI que, a partir de 2003, com a mudança do governo federal, a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SRH/MPOG) delinea a implementação de uma nova política para os recursos humanos na Administração Pública Federal, que visa a recomposição do quadro de pessoal e o desencadeamento de um processo de valorização do servidor público federal, que inclui a gestão das carreiras e dos planos de cargos e a implantação de novos instrumentos e metodologias de gestão de pessoas. Essa nova política observa, dentre outras, as seguintes diretrizes:

- Instituir serviços públicos profissionalizados, responsáveis, eficientes, eficazes e democráticos;
- Proporcionar aos servidores públicos remunerações justas, observados os paradigmas de mercado;
- Favorecer o desenvolvimento de um ambiente de inovação e criatividade na administração pública federal;
- Consolidar o uso de indicadores objetivos de desempenho dos servidores;
- Proporcionar o envolvimento dos servidores com os serviços públicos, com o seu comprometimento com os resultados e o constante aprimoramento dos serviços prestados à sociedade.

Em concordância com essa nova política para os recursos humanos implementada pela SRH/MPOG, O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás – IFG –, mesmo de maneira embrionária, vem trabalhando para aperfeiçoar sua política de desenvolvimento para seus servidores docentes e técnico-administrativos.

As duas categorias têm suas carreiras e planos de cargos definidos por lei. Sendo que a Lei Federal 11.784/2008 (Seção XVI) dispõe sobre o Plano de

Carreira e Cargos do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e a Lei Federal 11.091/2005, que 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. Ambas as leis são rigorosamente respeitadas pela Instituição. No entanto, o que se percebe é que as pretensões do atual servidor público não são atendidas apenas com planos de cargos e salários, além disso, ele busca reconhecimento do seu trabalho, dos seus esforços e do seu comprometimento com os objetivos da instituição.

O IFG, no que se refere à estruturação de política de Gestão de Pessoas e valorização dos seus servidores, ainda engatinha, principalmente quando se refere aos servidores técnico-administrativos. No entanto, a instituição já desenvolve alguns programas de incentivo, como por exemplo:

- o programa de incentivo à qualificação, que se dá por meio de concessão de bolsas próprias de incentivo à escolarização destinadas aos técnico-administrativos que não possuem curso superior ou desejam fazer pós-graduação lato sensu; e
- o programa de bolsa para participação em eventos com apresentação de trabalho, sob responsabilidade da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação - Pro-PG.

Também, em fase de implantação, está o **Programa Saúde, Trabalho e Desenvolvimento de Pessoas** – que é uma atualização e continuação do programa institucional **Trabalho, Saúde e Cultura**, implantado em 2009. Esse é um programa desenvolvido pela Diretoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos, por meio da Coordenação de Gestão de Pessoas, e tem por objetivo criar ações que promovam melhorias nas condições de vida e de trabalho com reflexos na vida pessoal, profissional e social dos servidores.

O programa está estruturado em dois núcleos de trabalho: Núcleo de Atenção Psicossocial e Saúde do Trabalhador e Núcleo de Trabalho e Desenvolvimento Profissional.

O primeiro núcleo tem como objetivo principal contribuir com o desenvolvimento de ações que, voltadas para a melhoria das condições e relações de trabalho. Para isso, propõe o desenvolvimento dos seguintes projetos:

**Promoção a Saúde, Vigilância e Segurança do Servidor** (desenvolvimento de ações socioeducativas, assistenciais, promocionais e preventivas voltadas à saúde dos servidores, e também o acompanhamento de servidores que se encontram afastados para tratamento da saúde).

1. **Preparando para a Aposentadoria – uma nova fase (propõe** oferecer subsídios necessários para um desengajamento profissional consciente aos servidores que estão prestes a se aposentarem, e também orientá-los quanto ao tempo livre, possibilitando-lhes a estruturação de um novo projeto de vida).
2. **Encontros e reencontros dos servidores aposentados** (Propõe ações que resgatem e incentivem a participação dos servidores aposentados nas atividades institucionais).
3. **Acompanhamento psicossocial e profissional** (Propõe ações para melhorar a qualidade das relações de trabalho em situações de insatisfação provenientes ao ambiente organizacional).
4. **Estruturação da Unidade do SIASS** (Contribuir com a estruturação da unidade do SIASS – Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – e com a implementação da Política de Atenção Integral do Servidor).

Já o Núcleo de Trabalho e Desenvolvimento Profissional tem por objetivo principal oportunizar o desenvolvimento profissional em consonância com os objetivos da Instituição e do Governo Federal, criando subsídios para a efetivação da gestão de pessoas por competências. Esse núcleo propôs-se a desenvolver os seguintes projetos:

1. **Iniciação ao Serviço Público** (Reestruturação do curso de iniciação ao serviço público, visando orientar os novos servidores com relação à carreira, direitos e deveres, ética, histórico do IFG, sistemas e funcionamento do Instituto, além das metas e objetivos institucionais).
2. **Acompanhamento dos Servidores em Estágio Probatório** (Promoção de encontros periódicos com os servidores que estão em estágio probatório).
3. **Pesquisa de Clima Organizacional e de Atividades** (Fazer o levantamento do clima organizacional e o mapeamento dos processos de

trabalho do IFG).

4. **Capacitação e Incentivo à Qualificação** (Oportunizar treinamentos abertos a todos os servidores de acordo com as demandas institucionais e incentivar a qualificação profissional através da manutenção das bolsas PIGE – Programa Institucional de Graduação e Especialização).

5. **Avaliação de Desempenho** (Aprimorar o processo de Avaliação de Desempenho vigente).

Todas as ações do programa, que está em fase de implantação, ocorrem ainda de maneira tímida e nem sempre em todos os *campi* do IFG. Isso se deve, de certa forma, a rápida expansão da Instituição, que de três unidades (Goiânia, Jataí e Inhumas), no início de 2008, passou a oito (Itumbiara, Uruaçu, Formosa, Anápolis e Luziânia, além dos três já citados) em 2011, e ainda com previsão para a implantação de mais dois campi em 2012 (Aparecida de Goiânia e Cidade de Goiás). Atualmente o IFG conta com um quadro de pessoal composto por 958 efetivos, 63 docentes em contrato temporário, 10 cedidos, 01 nomeados em cargo de comissão, 212 aposentados e 85 pensionistas distribuídos em suas oito unidades. Uma expansão como essa acaba por não oferecer estrutura (física, de pessoal e até mesmo financeira) para realização dessas ações de maneira eficiente e efetiva. No entanto, não se deve desconsiderar o empenho da Instituição na implantação de tal programa.

Vale ressaltar ainda o esforço que vem sendo desenvolvido pelo Instituto Federal para a implantação de um sistema de avaliação de desempenho dos servidores docentes e técnico-administrativos condizente com o que preconiza a Lei 11.784/2008, Capítulo II, que considera a avaliação de desempenho um instrumento indispensável para promover a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Já é sabido que, atualmente, um dos grandes desafios das organizações (sejam públicas ou privadas) é criar um ambiente de trabalho motivador, capaz de

fazer com que seus colaboradores alcancem altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade. Isso porque a motivação é elemento primordial em todos os segmentos da vida, seja profissional ou mesmo pessoal. O motivo que leva a ação é o combustível diário para produzir o melhor e com empenho.

De acordo com Chiavenato, uma forma de incentivar e motivar as pessoas é o sistema de recompensas. Assim como na teoria da expectativa, de Vroom, para Chiavenato cada colaborador está disposto a investir com os seus recursos individuais, comprometendo-se com os objetivos e metas da instituição, desde que obtenha retornos e resultados dos investimentos feitos. Isso mostra que as organizações devem estar atentas às necessidades, expectativas, objetivos e metas de seus colaboradores, a fim de criar um clima de trabalho estimulador, satisfatório e produtivo, trazendo, assim, benefícios para todos.

A partir das leituras realizadas e do levantamento das ações desenvolvidas pelo IFG no que se refere à valorização do servidor é possível concluir que há uma preocupação real por parte da Instituição em estabelecer um ambiente laboral agradável e motivador, apesar de apresentar projetos ainda incipientes e que não abarcam todos os *campi*.

As ações de valorização do servidor ainda são desenvolvidas de maneira tímida, mas há um esforço por parte do IFG de fortalecê-las, visando promover melhorias nas condições de vida e de trabalho que reflitam na qualidade de vida pessoal, profissional e social dos servidores.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. *Comportamento organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2010.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador*. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003. Disponível em: <[http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/rac74\\_2.pdf](http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/rac74_2.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2012.