

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA

DÉBORAH PINTO CORRÊA

**MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS:
UMA FORMA DE AUXILIAR O SERVIDOR DO IFES**

VITÓRIA

2018

DÉBORAH PINTO CORRÊA

**MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS:
UMA FORMA DE AUXILIAR O SERVIDOR DO IFES**

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado em Gestão Pública, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Dirce Nazaré de Andrade Ferreira

VITÓRIA

2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)
Bibliotecária: Maria Margareth Fernandes – CRB-6 ES-000173/O

Corrêa, Déborah Pinto, 1988-
C824m Manual de gestão de pessoas: uma forma de auxiliar o
servidor do Ifes / Déborah Pinto Corrêa . – 2018.
141 f. : il.

Orientador: Dirce Nazaré de Andrade Ferreira
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas.

1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do
Espírito Santo – Administração de pessoal. 2. Administração de
pessoal – Manuais, guias, etc. I. Ferreira, Dirce Nazaré de
Andrade. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de
Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

DÉBORAH PINTO CORRÊA

**MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA FORMA DE AUXILIAR O
SERVIDOR DO IFES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

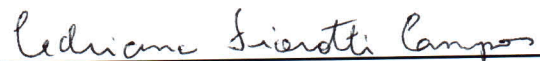
Aprovada em 26 de março de 2018.

COMISSÃO EXAMINADORA

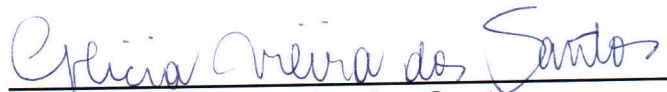


Prof^ª. Dr^ª. Dirce Nazaré de Andrade Ferreira

Orientadora



Prof^ª. Dr^ª. Adriana Fiorotti Campos
Universidade Federal do Espírito Santo



Prof^ª. Dr^ª. Glícia Vieira dos Santos
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me dado forças e capacidade para chegar até aqui.

À professora, Dirce, por ter me dado a honra de ser muito bem orientada, por todo o apoio e incentivo.

À minha mãe, Bete, por sempre me incentivar a estudar, por comemorar e sofrer junto comigo.

Ao meu esposo, Anderson, pela paciência com as minhas ausências e por todo o suporte durante este período.

A toda equipe da Diretoria de Gestão de Pessoas do Ifes por ter atuado ativamente neste trabalho, participando das entrevistas, revisando o conteúdo do manual e por torcer sempre por mim.

Aos meus colegas de trabalho e de mestrado, Laís e Wallace, por toda a parceria durante essa jornada. Sem vocês, com certeza, eu não conseguiria chegar até aqui.

RESUMO

A área de gestão de pessoas surgiu para substituir a área de recursos humanos a partir da mudança de visão das organizações em relação a seus funcionários, que antes eram percebidos como custo necessário e passaram a ser apontados como essenciais para que se atinjam os objetivos das instituições. No setor público, apesar do viés ainda muito burocrático e operacional, a área de gestão de pessoas também é muito importante por cuidar da carreira do servidor e pelo atendimento que presta, mas a extensa legislação e a sobrecarga de demandas dificultam o trabalho. Neste contexto, esta pesquisa se preocupou em levantar os problemas e as possíveis soluções para o setor sob a ótica dos profissionais que trabalham na Diretoria de Gestão de Pessoas do Ifes. Foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, sendo utilizados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de campo em que o instrumento de coleta de dados foi a exploração de documentos e a entrevista estruturada. Foi identificada que uma das maiores dificuldades do setor de gestão de pessoas do Ifes é a falta de padronização de procedimentos, associada a problemas na divulgação das informações e que uma das opções para minimizá-los seria a elaboração de manuais. Como produto desta pesquisa, foi elaborado o manual do servidor do Ifes, esclarecendo as dúvidas mais frequentes a respeito da legislação e procedimentos da área de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Manual. Gestão de pessoas. Padronização.

ABSTRACT

The people management area was created to replace the human resources area by changing organizations' visions of their employees, which were previously perceived as necessary costs and are now considered essential if the objectives of the institutions are to be achieved. In the public sector, despite the bureaucratic and operational bias, the people management area is also very important because it takes care of the server's career and the service it provides, but the extensive legislation and the overload of demands makes the job difficult. In this context, this research was concerned with raising the problems and possible solutions for the sector from the perspective of the professionals who work in the Ifes People Management Board. A research of a qualitative nature was carried out, being used as technical procedures the bibliographical research, the documentary research and the field research in which the instrument of data collect was the exploration of documents and the structured interview. It was identified that one of the major difficulties of the Ifes people management sector is the lack of standardization of procedures, associated with problems in the dissemination of information and that one of the options to minimize them would be the preparation of manuals. As a product of this research, the Ifes server manual was elaborated, clarifying the most frequent doubts regarding the legislation and procedures of the people management area.

Keywords: Manual. People's management. Standardization.

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	8
1.1 APRESENTAÇÃO.....	8
1.2 O PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA.....	12
1.3. OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
2 METODOLOGIA	16
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	17
2.1.1 Abordagem Qualitativa	17
2.1.2 Procedimentos técnicos	19
2.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	21
2.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	23
2.4 DELIMITAÇÃO ESPAÇO/TEMPORAL.....	24
2.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	25
3 REFERENCIAL TEÓRICO	26
3.1 ORGANIZAÇÃO DE ROTINAS.....	26
3.1.1 Manualização	27
3.1.2 Estrutura e etapas de elaboração do manual	33
3.2 GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL.....	39
3.2.1 Seleção de pessoas: recebendo os servidores no Ifes	41

3.2.2 Cargos e salários: organizando o pagamento de servidores.....	42
3.2.3 Desenvolvimento de pessoas: cuidando da carreira do servidor.....	44
3.2.4 Cadastro de pessoas: analisando e registrando os critérios legais para concessão de benefícios.....	45
3.2.5 Atenção à saúde do servidor: prevenção e conscientização.....	45
4 PESQUISA DE CAMPO.....	48
4.1 ENTREVISTAS COM OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	49
4.2 O MANUAL COMO UMA SOLUÇÃO COMUNICACIONAL.....	60
4.3 ELABORAÇÃO DO MANUAL.....	63
4.4 IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DO MANUAL.....	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICES.....	85

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 APRESENTAÇÃO

Essa pesquisa foi realizada no Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) com o objetivo de apresentar uma proposta de manual para esclarecer as dúvidas mais frequentes dos servidores em relação à área de gestão de pessoas.

O manual, segundo Chinelato Filho (2004), é um conjunto de normas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais. Ele tem o objetivo de esclarecer, apresentando as respostas de uma série de perguntas rotineiras e idênticas, diminuindo a necessidade de que o usuário busque um atendente para obter informações e possibilitando a redução de filas.

Para que cumpra o objetivo de esclarecer o usuário, o manual precisa ser escrito em linguagem clara e acessível e atualizado constantemente.

O manual é uma ferramenta utilizada pela área de Organização, Sistemas e Métodos (OSM). Segundo Esmeralda e Alvarez (1990), OSM é a função de planejamento e organização que se desenvolve na construção da estrutura de recursos e de operações de uma empresa. A OSM também se desenvolve na definição de procedimentos, rotinas ou métodos.

Esmeralda e Alvarez (1990) entendem que organizar (como função) é estruturar recursos e atividades de uma determinada organização. Chinelato Filho (2004) amplia o significado da função organizar ao se referir a ela como uma disposição de recursos materiais, humanos e tecnológicos da empresa de maneira harmônica.

Para Chinelato Filho (2004), o objetivo da função organizar é que o conjunto formado pela disposição dos recursos seja capaz de realizar um trabalho integrado, eficiente e eficaz, apresentando boa produtividade e qualidade a custos baixos e com o mínimo de riscos e de esforço humano.

Planejar, segundo Esmeralda e Alvarez (1990), pode ser descrito como o processo racional que determina os cursos de ações passíveis de serem executados pela organização e a respectiva seleção das alternativas possíveis.

A racionalização do trabalho é um dos objetivos da área de OSM que para tanto, segundo Esmeralda e Alvarez (1990), busca definir a movimentação dos documentos e o fluxo de decisões dos sistemas, elaborar e acompanhar as rotinas administrativas, atualizar as técnicas administrativas e definir formulários, entre outros.

Apesar de os autores se referirem à utilização da OSM nas empresas, ela também pode ser utilizada para a gestão pública. As instituições públicas devem buscar a transparência e eliminar entraves para que a sociedade tenha acesso à informação e suas demandas sejam resolvidas em menor tempo.

Para facilitar o alcance de seus objetivos, o gestor público pode criar controles para medir a eficiência da organização e também utilizar manuais para normatizar os serviços e definir as rotinas administrativas dentro de uma instituição pública.

Os gestores utilizando-se de manuais permitirão que suas organizações sejam mais ágeis, pois haverá uma menor quantidade de dúvidas e necessidade de atendimento pela área especializada em determinado assunto.

A vantagem do uso do manual, segundo Chinelato Filho (2004), é que este facilita o trabalho de reorganização, uma vez que constitui uma importante bibliografia técnica e, portanto, fonte de pesquisa.

Outra vantagem, segundo o autor, é que ele facilita o treinamento, permitindo cursos padronizados, haja vista que a busca por detalhes deve ser feita pelos treinandos no manual. Tal procedimento aplica-se, principalmente, às organizações que apresentam altas taxas de rotatividade.

A alta taxa de rotatividade de pessoal é um dos vários motivos que justificam a elaboração e a distribuição de manuais. Outros motivos, segundo Chinelato Filho (2004), é o crescimento da organização e o alto grau de complexidade das operações.

O manual auxilia nos treinamentos nas organizações que têm alta rotatividade de pessoal na medida em que se torna complicado fornecer um treinamento intensivo para cada funcionário, sendo preferível dar-lhe uma visão geral e orientá-lo no sentido de pesquisar no manual as exceções que porventura surjam.

Nas grandes organizações não é possível o atendimento individual dos funcionários, por isso o manual se torna primordial para dar instruções.

É essencial a utilização do manual quando as operações tiverem um alto grau de complexidade, pois por apresentar muitos detalhes é natural que os funcionários tenham muitas dúvidas.

Para que seja eficiente, o manual precisa ser claro e simples. Segundo Chinelato Filho (2004), o grau de concisão das instruções depende da necessidade de maior ou menor detalhamento. O manual deve ser disponibilizado a todas as pessoas que tenham necessidade de utilizá-lo, mas para que não induza os funcionários a erros involuntários necessita ser constantemente atualizado.

O manual precisa ser detalhado, indicando todas as informações a respeito do objeto a ser manualizado, mesmo que as informações sejam consideradas óbvias.

Um padrão estético é fundamental e inclui, obrigatoriamente, a redação e a apresentação de cada manual, mas estes serão de pouca ajuda se o conteúdo não for consistente com as demandas que originaram a elaboração do manual.

O uso de manuais, segundo Chinelato Filho (2004), substitui o uso do telefone, os serviços de som, os quadros de aviso e as instruções particularizadas, representando economia para a organização. No entanto, para que isso seja possível, é preciso que os empregados confiem nos manuais e, assim, validem a sua existência.

Chinelato Filho (2004) informa que os tipos de manuais mais utilizados são os de organização, operação, formulários e normas.

Os tipos de manual têm objetivos diferentes. O manual de organização define estruturas e níveis hierárquicos. Segundo Cury (2006), este tipo de manual tem a finalidade de comunicar as linhas de autoridade da empresa, além de mostrar de maneira prática as regiões em que ela opera, as linhas de produtos, a coordenação das funções e o controle central de serviços.

Já o manual de operação dá instruções e define rotinas e procedimentos de certos serviços. Segundo Araujo (2007), este tipo de manual define normas, diretrizes e o detalhamento de como fazer o trabalho de natureza burocrática.

Além dos tipos já descritos, Chinelato Filho (2004) apresenta o manual de formulários, que exhibe os formulários em uso na empresa, definindo o seu preenchimento, a finalidade, a área que os utiliza e especificações físicas.

Araujo (2007) afirma que este tipo de manual define a finalidade, o preenchimento, a distribuição e a utilização dos formulários em uso na organização. Ele é um complemento ao manual de operações.

Por fim, Chinelato Filho (2004) descreve o manual de normas como a reunião de leis, normas disciplinares, éticas e morais e normas de funcionamento.

Araujo (2007), completa afirmando que o manual de normas se assemelha a qualquer regulamento interno ou regimento, sendo constituído apenas de informações cuja origem é todo documento que possa ser considerado como legal. Ele é de certa forma interpretativo, procurando dar a letra e o espírito da “lei” manualizada.

O manual de operações também pode ser denominado de manual de normas e procedimentos. Este tipo de manual será mais detalhado, por ser o mais próximo dos objetivos do manual que será produzido neste trabalho.

Cury (2006) aponta alguns objetivos para elaboração deste tipo de manual. Um deles seria veicular instruções aos preparadores das informações, outro seria proporcionar métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços.

Além dos critérios citados acima, o autor afirma que precisa ser atribuído às unidades competência para definição das informações que serão incluídas no manual. Para Cury (2006), um dos objetivos do manual de operações é coordenar as atividades dos departamentos, permitindo consecução racional dos propósitos da empresa.

O objetivo desse tipo de manual é estabelecer normas e procedimentos orientadores de todas as comunicações de caráter normativo e os assuntos podem ser classificados em grupos e subgrupos, se for o caso.

Considerando que a área de gestão de pessoas no setor público pode ser beneficiada com a construção de um manual para sintetizar seus procedimentos e a legislação em que se baseia, em seguida será abordado qual o problema que pode ser minimizado por meio da manualização.

1.2 O PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA

Como já foi informado na introdução, esse trabalho teve como objetivo esclarecer as dúvidas mais recorrentes dos servidores do Ifes em relação à área de gestão de pessoas, mas antes de se abordar o problema em questão é preciso falar um pouco da instituição em que a pesquisa foi realizada.

O Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) começou em 1909 como Escola de Aprendizes Artífices do Espírito Santo. Antes de se tornar um instituto federal em 2008, foi Liceu Industrial de Vitória, Escola Técnica de Vitória, Escola Técnica Federal e Centro Federal de Educação Tecnológica.

O objetivo do Ifes é promover educação profissional pública de qualidade, integrando ensino, pesquisa e extensão. O Instituto Federal do Espírito Santo oferece desde cursos técnicos a mestrados e possui aproximadamente 22 mil alunos. São cerca de 90 cursos técnicos, mais de 50 cursos de graduação, 15 especializações e dez mestrados.

O Ifes se faz presente em todas as microrregiões capixabas com 21 *campi* em funcionamento e ainda 35 polos de educação à distância no Espírito Santo. Segundo informações da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), o Instituto tem em seu quadro 2939 servidores, sendo 2752 servidores efetivos, 138 servidores substitutos e 49 anistiados, sendo que as legislações são diferentes para os servidores efetivos, substitutos e anistiados.

A gestão de pessoas do Ifes é feita de forma descentralizada em que cada campus possui a sua Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas (CGGP), sendo responsável pelo atendimento a todos os servidores que estiverem lotados em seu campus. As CGGP's são subordinadas a DGP, cuja sede é na Reitoria do Ifes, e dela recebem suporte.

O setor de gestão de pessoas envolve a seleção, desenvolvimento, pagamento de pessoas e atenção à saúde do servidor. No Ifes, o setor é dividido em algumas coordenadorias que são elas: Seleção de Pessoas, Desenvolvimento de Pessoas, Cadastro de Pessoas, Pagamento de Pessoas, Atenção à Saúde do Servidor e Legislação e Normas de Pessoal, além do Gabinete da Diretoria.

Essa divisão é bem clara na Reitoria do Instituto, mas devido à falta de pessoal nas CGGP's dos *campi*, os servidores podem acumular as atividades inerentes a mais de uma coordenadoria. Apesar de ser uma área estratégica para a Instituição, há uma constante rotatividade de servidores neste setor.

A percepção que a autora tem pela sua vivência como servidora na Diretoria de Gestão de Pessoas do Ifes é que as dúvidas dos servidores e das próprias CGGP's em relação à legislação de gestão de pessoas e procedimentos a serem executados são constantes.

A DGP tem buscado informar aos servidores que ingressam no Ifes sobre os seus direitos e deveres e sobre o funcionamento da instituição. Para tanto, proporciona nas posses, palestras de todas as coordenadorias da DGP, além da Prós-Reitorias, que são Administração e Orçamento, Ensino, Extensão, Desenvolvimento Institucional e Pesquisa e Pós-graduação.

Essa iniciativa é válida, mas em um dia não é possível esclarecer todas as dúvidas sobre a área de gestão de pessoas e os servidores acabam buscando constantemente orientações sobre os procedimentos para solicitar benefícios e fazendo diversos questionamentos por *e-mail*, telefone e presencialmente.

As dúvidas surgem principalmente porque existe um grande número de documentos, legislando sobre a área. Se for feita uma consulta ao Sistema de Consulta de Atos Normativos da Administração Pública Federal (Conlegis), pode-se perceber a

quantidade de documentos que são publicados sobre a área entre instruções normativas, notas técnicas, ofícios, pareceres, súmulas, portarias, entre outros.

Por exemplo, se for pesquisado o assunto “aposentadoria” no *site* do Conlegis tem-se um retorno de 1.238 itens, separados em 83 páginas. Entretanto, nem todos os documentos apresentados estão em vigor, pois podem ter sido revogados totalmente ou em parte.

A legislação de gestão de pessoas tem mudanças constantes, além de que os procedimentos da própria instituição vão sendo modificados para se adequar a novas realidades e a questionamento dos órgãos de controle do governo.

Percebendo-se assim a complexidade da área de gestão de pessoas, é importante responder a algumas questões:

- Como facilitar o acesso dos servidores à legislação e aos procedimentos da área de gestão de pessoas?
- Quais são os assuntos que geram mais dúvidas na área de gestão de pessoas?

Considerando as questões apresentadas, este trabalho debruçou-se sobre alguns escopos que serão abordados na seção seguinte.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

- Elaborar um manual, esclarecendo as dúvidas mais frequentes dos servidores relacionadas à área de gestão de pessoas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os assuntos que geram mais dúvidas aos servidores em relação à área de gestão de pessoas.
- Pesquisar na legislação, tais como leis, decretos e portarias, resoluções do Ifes, os critérios para concessão dos benefícios da área de gestão de pessoas.

- Consultar o manual do servidor da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes).

1.4 JUSTIFICATIVA

Um dos princípios norteadores da Administração Pública é o da legalidade. Considerando este princípio, o agente público não pode agir e nem deixar de agir se não estiver de acordo com a lei.

Outro princípio é o da eficiência, pois não é suficiente somente a instalação do serviço público, mas ele deve atender à necessidade para o qual foi criado e ser eficaz. A eficiência se preocupa em realizar as atividades da melhor maneira possível. Por isso, são enfatizados os métodos e procedimentos internos.

O manual disponibilizará qual a base da legislação que é utilizada para cada procedimento da área de gestão de pessoas, demonstrando aos servidores que o princípio da legalidade é plenamente cumprido. Ao mesmo tempo, possibilitará maior eficiência, já que otimizará o tempo dos profissionais pela redução de atendimentos às dúvidas dos servidores.

Um dos motivos que levou a autora a desenvolver este trabalho, foi a sua experiência como servidora na área de gestão de pessoas do Ifes. Ao perceber a quantidade de dúvidas que os servidores têm a respeito dos assuntos inerentes à área, demandando que os profissionais da gestão de pessoas deixem de realizar outras atividades para orientá-los, a pesquisadora compreendeu que poderia disponibilizar as informações de forma mais fácil para os usuários.

Além disso, o próprio objetivo do Mestrado em Gestão Pública é que sejam produzidos trabalhos finais vinculados a problemas reais da área de atuação do profissional. Ao elaborar um manual como um produto da pesquisa, a autora poderá contribuir com melhorias para o local onde desenvolve seu trabalho.

Outro motivo é que poucas pesquisas são desenvolvidas para a elaboração de manuais na área de gestão de pessoas.

2 METODOLOGIA

Este trabalho tem por escopo levantar os assuntos que geram mais dúvidas aos servidores do Ifes em relação à área de gestão de pessoas, buscando as respostas para estes questionamentos. A partir desse levantamento, foi elaborado um manual que foi disponibilizado na página eletrônica da Diretoria de Gestão de Pessoas no *site* do Ifes para todos os servidores. Para alcançar esse objetivo foi necessário seguir alguns procedimentos metodológicos.

O método, segundo Richardson (1999), é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo e não se confunde com metodologia que são procedimentos e regras utilizadas por determinado método.

A metodologia científica utiliza-se de observação, formulação de hipóteses e elaboração de instrumentos para atingir os objetivos da ciência.

Segundo Severino (2007), o pesquisador para fazer ciência precisa abordar os fenômenos aplicando recursos técnicos, seguindo um método e se apoiando em fundamentos epistemológicos.

Escolher as melhores técnicas e instrumentos, segundo Chizzotti (2000), é fundamental para descobrir objetos que transformem os horizontes da vida. Segundo o autor, o pesquisador recorre à observação, à reflexão e às experiências atuais e passadas na solução dos problemas com objetivo de se munir dos instrumentos mais adequados à sua ação, possibilitando assim a intervenção no seu mundo para construí-lo adequado à sua vida.

O pesquisador, segundo Severino (2007), independente do processo de conhecimento que realizará, percebe que a ciência tem elementos gerais que são comuns, marcando toda atividade de pesquisa, pois aplica técnicas, segue um método e se apoia em fundamentos epistemológicos.

Apesar de ter elementos gerais, ocorrem diferenças significativas na pesquisa em decorrência da diversidade de perspectivas epistemológicas e enfoques diferenciados que podem se assumir durante seu desenvolvimento.

Sendo assim, Severino (2007) destaca que existem várias modalidades de pesquisa que podem ser praticadas, que implicam em coerência epistemológica, metodológica e técnica para o seu adequado desenvolvimento.

Partindo desses conceitos, será abordado em seguida o tipo de pesquisa que foi utilizado na elaboração deste trabalho.

2.1 TIPO DE PESQUISA

2.1.1 Abordagem Qualitativa

Como já se informou, o objetivo deste trabalho é a elaboração de um manual sobre as principais dúvidas da área de gestão de pessoas.

Para alcançar esse objetivo a abordagem de pesquisa escolhida foi a qualitativa, pois ela se preocupa em obter dados descritivos com base na interação do pesquisador com seu objeto estudo. Esses dados foram descobertos por meio das entrevistas realizadas com os profissionais do setor de Gestão de Pessoas da Reitoria do Ifes.

Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou de comportamento.

Pode-se afirmar que, em geral, a análise qualitativa trata de situações complexas ou estritamente particulares.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo [...]. (RICHARDSON, 1999, p. 80).

Chizzotti (2000) acrescenta que existe uma interdependência entre sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Para o autor, o objeto não é um dado inerte e neutro, mas está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

Um ponto positivo da abordagem qualitativa, segundo Richardson (1999), é que outros pesquisadores, utilizando métodos semelhantes podem observar fatos idênticos já que existe uma relação muito próxima entre pesquisador e informante, o que possibilita informações detalhadas.

Richardson (1999) apresenta como ponto negativo a dificuldade de outros pesquisadores fazerem as mesmas relações entre os conceitos e os dados coletados com iguais instrumentos. A abordagem qualitativa apresenta problemas na identificação das categorias utilizadas e na codificação dos dados, particularmente pela complexidade do real ou concreto.

Outro ponto negativo seria a impossibilidade de se fazer generalizações haja vista que a conduta humana não apresenta parâmetros estáveis e que populações com determinadas características podem agir de forma diferente.

Percebe-se, assim, a importância da elaboração de um manual específico para a realidade dos servidores do Ifes, já que as dúvidas mais frequentes na instituição podem ser diferentes de outras.

Durante a pesquisa a perspectiva dos participantes da área de gestão de pessoas da Reitoria do Ifes foi essencial para entender o problema apresentado, pois eles apresentaram com base em suas experiências quais são os assuntos que geram mais dúvidas e dentro deles quais são as perguntas mais frequentes que percebem em seus atendimentos, sejam presenciais, por telefone, *e-mail* e até mesmo por aplicativos, como o *WhatsApp*.

Para a elaboração do manual não foi suficiente só descobrir as dúvidas mais frequentes, mas também as respostas para elas, cujos caminhos para esclarecimentos foram apontados pelos participantes por terem domínio da área e pelas pesquisas realizadas pela autora nos documentos do Ifes e na legislação.

A elaboração do manual permitirá mudanças na forma de trabalho dos participantes que poderão ter redução dos atendimentos e mais tempo para repensar os procedimentos ou realizar outras tarefas.

2.1.2 Procedimentos técnicos

Para elaboração deste trabalho foram utilizados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica é baseada em materiais já elaborados, especialmente livros e artigos científicos, sendo utilizada em qualquer trabalho científico para que o pesquisador conheça o que já foi estudado sobre o assunto.

A principal vantagem, segundo Gil (2009), é que este tipo permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

O autor ainda afirma que a pesquisa bibliográfica é essencial nos estudos históricos. Em muitas situações, não há maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos.

O procedimento, segundo Gil (2009), entretanto, também apresenta a desvantagem de poder apresentar dados coletados ou processados de forma equivocada, o que levaria a reprodução e ampliação desses erros.

Sendo assim, os pesquisadores devem analisar em profundidade cada informação e assegurar-se das condições em que os dados foram obtidos, descobrindo possíveis incoerências ou contradições e utilizar fontes diversas.

Para este trabalho, a pesquisa bibliográfica foi utilizada na fundamentação teórica para levantar a história da área de gestão de pessoas, suas divisões, além de técnicas de manualização.

Outro procedimento que foi utilizado é a pesquisa documental, que se assemelha a pesquisa bibliográfica, sendo diferenciado pela fonte de coleta de dados.

A pesquisa bibliográfica é constituída de materiais já elaborados, especialmente livros e artigos, com a contribuição de diversos autores. Já a pesquisa documental se baseia em fontes que ainda não receberam tratamento analítico e outras que já receberam algum tipo de análise, tais como arquivos de órgãos públicos e

instituições privadas como memorandos, regulamentos, ofícios, boletins, relatórios de pesquisa e de empresas e de tabelas estatísticas.

A pesquisa documental, segundo Gil (2009), apresenta uma série de vantagens. Uma delas é que os documentos constituem fonte rica e estável de dados, pois subsistem ao longo do tempo, sendo importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica.

Outra vantagem seria o baixo custo, pois na maioria das vezes a análise exige apenas a disponibilidade de tempo e a capacidade do pesquisador, além de não exigir o contato com os sujeitos que pode ser difícil ou pelas circunstâncias que envolvem o contato podem prejudicar a informação proporcionada.

Gil (2009) apresenta uma desvantagem que seria a não-representatividade e a subjetividade dos documentos. Para minimizar essa limitação, é importante que o pesquisador considere as mais diversas implicações relativas aos documentos antes de formular uma conclusão definitiva.

Para este trabalho, a pesquisa documental foi essencial, pois na elaboração do manual foi necessário consultar vários tipos de legislação como leis, decretos, medidas provisórias, além de orientações normativas, ofícios, portarias, regulamentos e resoluções internas do Ifes, entre outros.

Além dos já citados, foi utilizado como procedimento técnico a pesquisa de campo. Este procedimento ocorre no ambiente próprio do objeto ou fonte. Segundo Severino (2007), a coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador.

Gil (2009) afirma que na pesquisa de campo o investigador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância de ele ter tido uma experiência direta com a situação de estudo.

Para o autor, o pesquisador precisa permanecer o maior tempo possível na comunidade, pois somente com a imersão na realidade é que se podem entender as regras, os costumes e as convenções que regem o grupo estudado.

Este procedimento de pesquisa busca o aprofundamento das questões propostas e seu planejamento apresenta flexibilidade, podendo ocorrer reformulações ao longo do processo.

Uma das vantagens da pesquisa de campo, segundo Gil (2009), é que seus resultados costumam ser fidedignos por ser desenvolvida no mesmo local em que ocorrem os fenômenos.

Outra vantagem seria a economia, pois não requer equipamentos especiais para a coleta de dados. Além disso, é mais provável que os sujeitos ofereçam respostas mais confiáveis pelo fato do pesquisador apresentar maior nível de participação.

Assim, como os outros procedimentos, a pesquisa de campo possui desvantagem. Há o risco de subjetivismo na análise e interpretação dos dados, já que na maioria dos casos, estes são coletados por uma única pessoa, além de que fatores desconhecidos pelo pesquisador possam interferir nos resultados.

A pesquisa de campo é parte importante deste trabalho, pois por meio das entrevistas com profissionais da área de gestão de pessoas do Ifes, foi possível levantar quais os assuntos que geram mais dúvidas, além de descobrir em que documentos podem-se encontrar os esclarecimentos.

Após a apresentação dos procedimentos técnicos escolhidos, serão expostos os conceitos de universo e amostra.

2.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O manual apresentou esclarecimentos para as principais dúvidas dos servidores do Ifes, cujos assuntos foram levantados em entrevistas com profissionais da área de gestão de pessoas do Ifes, mas não foi possível abordar todo o universo da pesquisa.

Segundo Richardson (1999), universo, em termos estatísticos, pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar, os alunos matriculados em uma mesma universidade, ou seja, pessoas que possuem determinadas características.

O autor afirma que cada unidade ou membro de um universo denomina-se de elemento, e quando se toma certo número de elementos para averiguar algo sobre a população a que pertencem, fala-se de amostra.

Richardson (1999) classifica as amostras em dois grandes grupos: amostras probabilísticas e não probabilísticas. No primeiro grupo, em princípio, todos os sujeitos têm a mesma probabilidade de serem escolhidos, enquanto que no segundo grupo, os sujeitos são escolhidos por determinados critérios.

As amostras não probabilísticas por sua vez se dividem em acidentais e intencionais ou de seleção racional. Esta última que foi utilizada neste trabalho, será mais detalhada adiante.

A amostra intencional é apresentada por Richardson (1999) como elementos que se relacionam intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses, formuladas pelo pesquisador.

Para o autor, se o plano possuir características que definam a população será necessário assegurar a presença do sujeito-tipo. Entende-se por sujeito-tipo aquele que representa as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes do universo.

Richardson acredita que uma amostra intencional dificilmente será representativa do universo, pois seria necessário um conhecimento detalhado de cada um dos elementos do universo para poder determinar exatamente os sujeitos-tipos.

Para esse trabalho não foi possível entrevistar todo o universo de cerca de 80 servidores do Ifes que trabalham no setor de gestão de pessoas, que estão dispersos geograficamente nos 21 *campi*, além da Reitoria.

Sendo assim, a amostra escolhida foi a de 25 servidores que atuam na gestão de pessoas que trabalham na Reitoria pela facilidade de acesso da pesquisadora. Esses servidores estão lotados na Diretoria de Gestão de Pessoas, e estão divididos nas Coordenadorias de Cadastro de Pessoas, Pagamento de Pessoas, Desenvolvimento de Pessoas, Seleção de Pessoas, Atenção à Saúde, Legislação e Normas de Pessoal e no Gabinete da Diretoria.

A Reitoria por prestar suporte à gestão de pessoas dos *campi* recebe dúvidas de seus servidores, além de atender as demandas dos servidores da própria Reitoria, administrativos e docentes.

Após a escolha dos sujeitos da pesquisa, serão informados quais são os instrumentos que foram utilizados.

2.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para levantar os assuntos que geram mais dúvidas na área de gestão de pessoas foram utilizados alguns instrumentos de pesquisa.

O instrumento de pesquisa se refere às ferramentas que serão utilizadas para que se obtenham as informações necessárias ao cumprimento dos objetivos do trabalho.

Severino (2007) afirma que os instrumentos de pesquisa podem ser utilizados em pesquisas conduzidas mediante diferentes metodologias e fundadas em diferentes epistemologias desde que sejam compatíveis com os métodos e paradigmas epistemológicos adotados.

Existem vários instrumentos de pesquisas tais como a documentação, entrevista (não-diretiva e estruturada), história de vida, observação e questionário, mas para este trabalho será utilizada a entrevista estruturada e a documentação.

A documentação, segundo Severino (2007) é toda forma de registro e sistematização de dados, informações, colocando-os em condições de análise por parte do pesquisador. Ela é uma técnica de identificação, levantamento, exploração de documentos fontes do objeto pesquisado e registro das informações retiradas nessas fontes e que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

Severino (2007) afirma que a entrevista estruturada apresenta questões direcionadas e previamente estabelecidas, assim obtendo do universo de sujeitos, respostas também mais facilmente categorizáveis, se tornando muito útil para o desenvolvimento de levantamentos sociais.

O entrevistador mantém-se em escuta atento, registrando todas as informações e só intervindo discretamente para, eventualmente, estimular o depoente. Ele deve deixar o entrevistado à vontade para expressar sem constrangimento suas representações.

Esses instrumentos de pesquisa foram escolhidos porque foi essencial, para levantar os assuntos que geram mais dúvidas na área de gestão de pessoas, se informar com os profissionais que recebem os questionamentos dos servidores todos os dias, além de buscar os esclarecimentos para as perguntas por meio de documentos, tais como as portarias, memorandos, leis, decretos, entre outros.

2.4 DELIMITAÇÃO ESPAÇO/TEMPORAL

A instituição escolhida para a elaboração do manual é também local de trabalho da pesquisadora, o Ifes.

A instituição que começou suas atividades em 1909, tornou-se Instituto Federal em 2008, a partir da Lei nº 11.892/2008, sancionada pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

O Ifes que possui 21 *campi* divididos em diversos municípios do Espírito Santo, tendo a Reitoria, como sede, no município de Vitória, oferece desde cursos técnicos a mestrados e possui aproximadamente 22 mil alunos. São cerca de 90 cursos técnicos, mais de 50 cursos de graduação, além de mais de 20 especializações e dez mestrados.

O Instituto possui em seu quadro 2939 servidores, sendo cerca de 80 lotados na área de gestão de pessoas. Dentro deles, 25 estão na Reitoria.

A equipe de gestão de pessoas da Reitoria é composta atualmente por 11 homens e 14 mulheres, tendo desde profissionais com mais de sete anos de exercício até outros com apenas um ano e meio.

2.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Este trabalho realizado por meio das entrevistas com os profissionais da área de gestão de pessoas da Reitoria do Ifes levantou os assuntos que geram mais dúvidas na área de atuação dos mesmos. A partir deste levantamento foram elencadas as informações que fazem parte do manual, sendo que elas foram encontradas nos documentos tais como leis, decretos e resoluções.

Para elaboração do manual foi utilizado o método descritivo, pois as informações foram transcritas dos documentos sem modificação pela pesquisadora.

Para auxiliar na confecção do manual de gestão de pessoas, produto desta pesquisa, foi observado como está estruturado o manual do servidor da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) quanto aos assuntos e a forma que eles estão dispostos.

Essa observação ajudou no desenvolvimento deste trabalho, pois, segundo Araujo (2007), para melhorar a gestão organizacional é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma organização, concorrente ou não, frente a determinado problema.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo retomará alguns conceitos com a inclusão de novos autores sobre a área de organização, sistemas e métodos, gestão de pessoas e manualização.

3.1 ORGANIZAÇÃO DE ROTINAS

As organizações, segundo Daft (2002) apud Préve (2006), são entidades sociais dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e ligados ao ambiente externo.

É de real importância, segundo Prado e Socalschi (1982), que seja desenvolvida a função organizar, que cuida das estruturas organizacionais e da definição de “quem é quem”, mas é essencial que estas estruturas estejam voltadas para os verdadeiros objetivos institucionais, evitando com isso a obsolescência do corpo administrativo.

Lerner (1991) afirma que o termo “organização” tem sido empregado frequentemente como sinônimo de arrumação, ordenação, eficiência, entre outros, porém ela deve ser entendida não apenas como o quadro estrutural de cargos.

Para o autor, a função básica de “organização” é o estudo cuidadoso da estrutura organizacional para que esta seja bem definida e possa atender as necessidades reais e os objetivos estabelecidos de forma integrada com a organização informal e a nova estrutura de programas participativos renovadores e inovadores.

Dentro das organizações, a área de OSM busca trazer novos métodos de trabalho e de administração, além de novas estruturas organizacionais com objetivo de reduzir custos e esforços desnecessários.

Segundo Simcsik (1992), a OSM é uma atividade administrativa voltada para a obtenção da melhor produtividade possível dos recursos humanos e recursos materiais, através de técnicas científicas que envolvem os aspectos comportamentais e instrumentais, no ambiente interno ou externo da empresa.

Os profissionais desta área definem procedimentos, rotinas, métodos, estabelecem a padronização da comunicação, envolvendo os aspectos organizacionais e de planejamento.

Simcsik (1992) afirma que a padronização procura a unificação e a simplificação das atividades administrativas, segundo padrões, parâmetros e modelos preestabelecidos, aceitos pela empresa ou impostos pela criação de novos hábitos ou mudanças organizacionais. O autor afirma que ao padronizar objetiva-se o aumento da produtividade e a redução de custos, além de facilitar a consulta, leitura e atualização dos dados.

A padronização ocorre no instrumental objetivo com o qual se trabalha, tais como impressos, manuais, sistemas, procedimentos, métodos, modelos, etc, que sofrem um processo de sistematização e uniformização para seu uso diário, segundo Simcsik (1992).

Um instrumento que facilita a padronização dos trabalhos é o manual que será mais detalhado em seguida.

3.1.1 Manualização

Popper (1981) declara que a boa elaboração e divulgação dos objetivos, normas de trabalho e rotinas administrativas da empresa são indispensáveis para uma administração moderna e altamente competitiva.

Neste contexto, pode ser elaborado um manual que, segundo Simcsik (1992), pode ser considerado como o conjunto sistemático de normas que indicam as atividades a serem cumpridas pelos indivíduos que mantêm relações de trabalho com a empresa, e a forma pela qual as mesmas deverão ser realizadas.

Chinelato Filho (2004) concorda que ele apresenta um conjunto de normas, mas que também pode conter instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais. Ele tem o objetivo de esclarecer, apresentando as respostas de uma série de perguntas rotineiras e idênticas, diminuindo a necessidade de que o usuário busque um atendente para obter informações e possibilitando a redução de filas.

Popper (1981) lembra que o manual deve espelhar sempre as diretrizes e normas mais convenientes à empresa e não estas que devem ater-se obstinadamente ao que rege o manual.

Um erro bastante comum dos dirigentes de empresa e gerentes em geral, segundo Popper (1981), é o de insistir nas normas delineadas no manual, sem se aperceber que estas não representam mais aquilo que seria de maior conveniência da empresa, pois as condições que a regeram não se acham mais presentes ou, se continuam, estão de forma não predominante.

Os manuais têm como objetivo principal esclarecer as dúvidas e auxiliar nos procedimentos, mas precisam ser escritos em linguagem clara e acessível e serem atualizados constantemente para que cumpram o objetivo de facilitar o entendimento do usuário.

Popper (1981) afirma que um manual nunca poderá ser considerado completo e terminado. Ele cresce e se transforma com a empresa por meio de múltiplos fatores que contribuem para que esta se torne um agrupamento de extrema complexidade. O autor destaca que o manual deve ser encarado como um livro de normas e regulamentos sujeitos a sofrer alterações e ampliações sempre que para tal se apresentar uma necessidade e é possível que esta surja com uma frequência bem maior do que a desejada.

A vantagem do uso do manual, segundo Chinelato Filho (2004), é que este facilita o trabalho de reorganização, uma vez que constitui uma importante bibliografia técnica e, portanto, fonte de pesquisa.

Outra vantagem, segundo o autor, é que ele facilita o treinamento, permitindo cursos padronizados, haja vista que a busca por detalhes deve ser feita pelos treinandos no manual. Tal procedimento aplica-se, principalmente, às organizações que apresentam altas taxas de rotatividade.

Simcsik (1992) apresenta outras vantagens e também desvantagens dos manuais. O autor traz como vantagem o fato de que eles contêm a cultura histórica de uma empresa e obrigam à crítica, à revisão e à reavaliação constante dos processos de trabalho.

Os manuais podem servir de motivação aos empregados quando avaliam a representatividade de seu trabalho, além de indicar os limites de autoridade e responsabilidade do mesmo, o que pode levar a uma predisposição para assumir certas iniciativas.

Outra vantagem seria a de que os manuais podem estabelecer formas para planos de carreira possibilitando efetiva oportunidade para avaliar crescimento de eficiência, eficácia e efetividade dos funcionários em suas atividades, além de evitar improvisações ou mal-entendidos, pois são considerados as versões oficiais da empresa.

Os manuais possibilitam aplicabilidade constante, contínua e coerente em todas as áreas da empresa, facilitando a utilização de uma linguagem comum a todos os envolvidos. Eles são ferramentas de delegação, administração do tempo e gerenciamento por exceção, o que aprimora o sistema de liderança e autoridade.

Por fim, a última vantagem que Simcsik (1992) apresenta é que os manuais constituem fonte de informações constante, auxiliando na fixação de padrões, parâmetros, critérios e sistemas de avaliação de desempenho, facilitando o processo de efetividade administrativa.

Simcsik (1992) apresenta como desvantagem, a possibilidade de redução da criatividade, da inovação e do julgamento pessoal (julgamento crítico), por serem pouco flexíveis e pelo desconhecimento dos usuários.

Outra desvantagem para o autor é que os manuais não são a solução para todos os problemas e que eles atuam somente na comunicação formal, originando os aspectos informais da organização, com distorções das normas.

Se os manuais forem mal redigidos, muito sintéticos ou muito extensos correm o risco de obsolescência por falta de dados ou por pequenas mudanças na metodologia de trabalho, ou por excesso de informações.

Se eles não forem utilizados de forma adequada e permanentemente podem gerar descrédito, além de que os manuais podem desmotivar os novos empregados quando analisam suas atividades de forma global.

Por fim, Simcsik (1992) traz como desvantagem a padronização das rotinas que podem levar à alienação dos usuários.

Considerando os pontos negativos apresentados, a instituição precisa elaborar o manual de forma a reduzi-los. Assim, o manual poderá ser utilizado da melhor forma e cumprir com os objetivos institucionais, tendo em vista as justificativas para seu uso.

A alta taxa de rotatividade de pessoal é um dos vários motivos que justificam a elaboração e a distribuição de manuais. O manual auxilia nos treinamentos nas organizações que têm alta rotatividade de pessoal na medida em que se torna complicado fornecer um treinamento intensivo para cada funcionário, sendo preferível dar-lhe uma visão geral e orientá-lo no sentido de pesquisar no manual as exceções que porventura surjam.

Outros motivos, segundo Chinelato Filho (2004), são o crescimento da organização e o alto grau de complexidade das operações. Nas grandes organizações não é possível o atendimento individual dos funcionários, por isso o manual se torna primordial para dar instruções e condensar as tarefas.

Popper (1981) afirma que o manual começa a justificar-se numa empresa quando, devido a seu tamanho, os funcionários começam a perder a visão do conjunto, desconhecer as atividades e finalidades de outros setores, não conseguem mais acompanhar todas as rotinas exigidas para o funcionamento básico da empresa.

É essencial a utilização do manual quando as operações tiverem um alto grau de complexidade, pois por apresentar muitos detalhes é natural que os funcionários tenham muitas dúvidas.

Um manual só cumpre satisfatoriamente a sua finalidade, aponta Popper (1981), se está constantemente submetido à análise, crítica e avaliação daqueles que são responsáveis por sua elaboração e daqueles que o utilizam. Se não proceder desta maneira, os recursos aplicados na sua elaboração e confecção não darão os rendimentos desejados e o manual se tornará um instrumento inútil e obsoleto após algum tempo.

Para que seja eficiente, o manual precisa ser claro e simples. Segundo Chinelato Filho (2004), o grau de concisão das instruções depende da necessidade de maior ou menor detalhamento. O manual deve ser disponibilizado a todas as pessoas que tenham necessidade de utilizá-lo, mas para que não induza os funcionários a erros involuntários necessita ser constantemente atualizado.

O manual precisa ser detalhado, indicando todas as informações a respeito do objeto a ser manualizado, mesmo que as informações sejam consideradas óbvias.

Um padrão estético é fundamental e inclui, obrigatoriamente, a redação e a apresentação de cada manual, mas estes serão de pouca ajuda se o conteúdo não for consistente com as demandas que originaram a elaboração do manual.

O uso de manuais substitui o uso do telefone, os serviços de som, os quadros de aviso e as instruções particularizadas, representando economia para a organização, segundo Chinelato Filho (2004). No que entanto, para que isso seja possível, é preciso que os empregados confiem nos manuais e, assim, validem a sua existência.

Chinelato Filho (2004) informa que os tipos de manuais mais utilizados são os de organização, operação, formulários e normas, sendo que os diferentes tipos têm objetivos diferentes.

O manual de organização define estruturas e níveis hierárquicos. Segundo Cury (2006), este tipo de manual tem a finalidade de comunicar as linhas de autoridade da empresa, além de mostrar de maneira prática as regiões em que ela opera, as linhas de produtos, a coordenação das funções e o controle central de serviços.

O manual de operação dá instruções e define rotinas e procedimentos de certos serviços. Segundo Araujo (2007), este tipo de manual define normas, diretrizes e o detalhamento de como fazer o trabalho de natureza burocrática.

Além dos tipos já descritos, Chinelato Filho (2004) apresenta o manual de formulários, que exhibe os formulários em uso na empresa, definindo o seu preenchimento, a finalidade, a área que os utiliza e especificações físicas.

Araujo (2007) afirma que este tipo de manual define a finalidade, o preenchimento, a distribuição e a utilização dos formulários em uso na organização. Ele é um complemento ao manual de operações.

Por fim, Chinelato Filho (2004) descreve o manual de normas como a reunião de leis, normas disciplinares, éticas e morais e normas de funcionamento.

Araujo (2007, p. 126) afirma que o manual de normas é:

Muito semelhante a qualquer regulamento interno ou regimento. É constituído apenas de informações cuja origem é qualquer documento entendido como legal. É de certa forma interpretativo, procurando dar a letra e o espírito da "lei" manualizada.

O manual de operações também pode ser denominado de manual de normas e procedimentos. Este tipo de manual será mais detalhado, por ser o mais próximo dos objetivos do manual que será elaborado neste trabalho.

Simcsik (1992) declara que este manual deve conter as normas que definem as políticas em vigor na empresa e a descrição detalhada dos processos de trabalho, tanto em nível operacional quanto administrativo. Ele também pode ser chamado manual de diretrizes e políticas ou de manuais e normas de instrução.

Cury (2006) aponta alguns objetivos para elaboração deste tipo de manual. Um deles seria veicular instruções aos preparadores das informações, outro seria proporcionar métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços.

Além dos critérios citados acima, o autor afirma que precisa ser atribuído às unidades competência para definição das informações que serão incluídas no manual. Para Cury (2006), um dos objetivos deste tipo de manual é coordenar as atividades dos departamentos, permitindo consecução racional dos propósitos da empresa.

É importante, segundo Simcsik (1992), que o manual sempre seja atualizado, considerando as mudanças nos processos descritos. Também deve ser identificado de forma clara o que se pretende com uma determinada norma ou manual, bem como estabelecer códigos éticos a serem observados e outras diretrizes importantes para a execução de uma função e para os objetivos finais da empresa.

Para o autor, este estilo de manual precisa apresentar a filosofia de ação e o pensamento da cúpula da empresa ou dos principais executivos no que se refere a obrigações e direitos, determinando o que se pode esperar dela, interna e externamente.

Também deve ser estabelecido, segundo Simcsik (1992), uma fonte segura de referência em relação às políticas em vigor para consulta dos interessados, empregados ou não.

Simcsik (1992) aponta que o propósito deste manual é reunir as políticas e diretrizes empresariais (filosofias) e as rotinas de trabalho da empresa e do departamento emitente, para facilitar a consulta por qualquer empregado na pesquisa de um determinado assunto. Contém a norma que traz informações sobre outras normas e assuntos normatizados.

O objetivo desse tipo de manual é estabelecer normas e procedimentos orientadores de todas as comunicações de caráter normativo e os assuntos podem ser classificados em grupos e subgrupos, se for o caso.

3.1.2 Estrutura e etapas de elaboração do manual

Como informado acima, o tipo de manual que acolhe os objetivos deste trabalho é o manual de normas e procedimentos.

Popper (1981) afirma que ele é um instrumento principal para obtenção dos princípios administrativos de qualquer empresa. Este tipo de manual pode surgir da descoberta de falhas ou lacunas na comunicação interna na organização, do descumprimento ou desconhecimento de normas pela maioria dos funcionários. Entretanto, na maioria das empresas o manual é elaborado porque se acredita que a organização deste é necessária para o bom andamento dos trabalhos.

Esse estilo de manual tem o dever de reunir leis, normas técnicas e de funcionamento, segundo afirma Préve (2006). Também deve oferecer instruções de funcionamento e coordenação sobre métodos adequados que orientem a execução de atividades.

Popper (1981) afirma que os processos no manual devem ser descritos em linguagem clara e concisa, não deixando margens para dúvidas e incompreensões.

O manual de normas e procedimentos deve conter todas as políticas administrativas e rotinas de trabalho da empresa, agrupadas de tal forma que o assunto desejado seja encontrado com facilidade e que não haja dúvida de que a rotina descrita está em vigor e sendo colocada em prática, conforme aponta Popper (1981).

Segundo Lerner (1991), o objetivo deste tipo de manual é possibilitar um agrupamento lógico e racional de todas as normas, procedimentos, rotinas ou instruções, de tal forma a facilitar os respectivos arquivamento, preservação, consulta, controle e entendimento, assim aprimorando os sistemas de comunicação nas empresas.

Por mais que se invista em recursos materiais, se houver problemas na comunicação e conseqüentemente na forma de execução, tudo poderá ser perdido.

Neste contexto, Lerner (1991) afirma que toda a sistemática de preparação dos manuais na empresa deve ser cercada do máximo cuidado e segurança, o que envolve a necessidade de o assunto ser eficazmente disciplinado, por meio de normas adequadas que formalizem procedimentos necessários, sem que signifique imposição e cerceamento da criatividade e do talento de quem quer que seja.

Préve (2006) apresenta como etapas para a formatação de um manual, a introdução, sumário, instruções para uso e atualização, conteúdo, anexos, apêndices e glossários e referências.

O manual começa com a introdução em que são indicados seus objetivos e como ele está estruturado, em termos da disposição do conteúdo. Oportunamente, a direção de uma organização traz um comunicado que institucionaliza o referido instrumento.

Em seguida passa-se ao sumário ou índice numérico apresentado em itens, para identificar o conteúdo e em que páginas se encontram. O sumário ou índice numérico deve permitir a rápida localização das informações necessárias.

O índice será encabeçado pela denominação e numeração da seção e listará todos os capítulos e itens que já foram incluídos na seção e os seus respectivos números, segundo Popper (1981).

O autor destaca que a cada nova inclusão de capítulos e itens deve ser emitido simultaneamente novo índice para substituição do anterior que se tornará obsoleto.

Préve (2006) apresenta que após o índice seguem as instruções para uso e atualização. Dentro de uma concepção de objetividade e clareza, podem-se destacar algumas instruções, como: sistema de codificação, utilização de anexos e apêndices; outros exemplos, sempre que possível.

Enfim, mostra-se o conteúdo que é a parte que procura responder diversas questões. Neste caso, cada manual para cada situação em diferente organização ou área de trabalho, constrói o conteúdo de seu instrumento, conforme seus objetivos.

Depois são dispostos no manual os anexos, apêndices e glossários como forma de ilustração e de auxílio no entendimento das partes descritas, modelos de formulários, gráficos representativos, exemplos de outras áreas de trabalho ou organizações, entre outras fontes de informação.

Por fim, apresentam-se as referências onde são indicados os autores citados e consultados na estruturação do manual, bem como os padrões adotados, de acordo com as normas.

Caso haja material pronto na empresa, tais como instruções administrativas isoladas, ele pode ser utilizado na elaboração do manual, permitindo que ele seja desenvolvido de forma mais rápida. Popper (1981) afirma que, apesar de facilitar a confecção do manual, o uso desse material pode precisar de adaptações. Sendo assim, deve ser explicado aos autores deste, as alterações necessárias para evitar ressentimento e até uma resistência passiva.

O primeiro passo para a elaboração do manual de normas e procedimentos é definir sua estrutura, segundo Popper (1981).

A estrutura é fundamentada nas atividades-chave da empresa, independente do departamento que as executa. Se não for possível defini-las desde o início não há

problema, pois podem ser incluídas novas seções ao manual posteriormente sem prejuízo do que já foi publicado.

Popper (1981) acredita que o dinamismo da empresa poderá criar, dentro de um curto espaço de tempo, novos interesses ou passar a dar uma ênfase maior a atividades anteriormente relegadas a um segundo plano.

O ponto de vista da alta administração deve ser conhecido para que nenhuma atividade básica que ela queira colocar em evidência e descrever de forma minuciosa e completa seja omitida.

É aconselhável, como destaca Popper (1981), distribuir uma circular interna na empresa, comunicando o início da confecção do manual, explicando os motivos e descrevendo as vantagens que ele proporcionará e solicitando a cooperação de todos com os encarregados de o elaborarem.

O autor afirma que o segundo passo é escolher a seção pela qual vai se iniciar os trabalhos. Para tal, deve ser conhecida a opinião da alta administração, pois a iniciativa de criação do manual poderá ser originada pela descoberta de erros ou por desconhecimento de regras de determinado setor, e haverá interesse em sanar as falhas ou omissões conhecidas em primeiro lugar.

Ainda que à alta administração não tenha ocorrido nenhum caso específico que a tivesse alertado, é possível que esta tenha preferência por ver determinados processos de trabalho publicados antes de outros.

O terceiro passo, segundo Popper (1981), é o levantamento das diversas atividades compreendidas na seção escolhida, pois dificilmente será possível descrever a seção toda. Assim, os encarregados pelo manual precisarão optar por onde começar.

O autor destaca que o levantamento das atividades principais da seção é importante para que se possam agrupar as rotinas no manual de forma mais homogênea possível. Entretanto, isso não deve ser motivo para preocupação demasiada, pois desvirtuamentos desta ordem ocorrerão fatalmente no decorrer do tempo, mas a boa compreensão do manual não será afetada.

O quarto passo é o levantamento dos dados. Ao se executar este trabalho, o responsável deve-se ater às rotinas e processos de trabalho em vigor e não se preocupar, neste momento, em buscar melhorias ou racionalizar os métodos encontrados. As sugestões de possíveis mudanças nos sistemas devem ser anotadas e reportadas para execução em momento propício e por pessoas indicadas para este fim.

Popper (1981) reforça que se isso não for observado, os objetivos fixados podem ser prejudicados. O perigo consiste no fato de um pequeno trabalho de sistemas, quando bem feito, requerer uma boa porção de tempo, consultas e estudos, provocando muitas vezes alterações em outros setores, direta ou indiretamente envolvidos, arrastando assim o responsável a um trabalho completamente alheio ao qual ele se propôs no início.

As descrições de rotinas e normas administrativas, segundo Popper (1981), se forem feitas por analistas deverão ser revisadas pelo encarregado do manual que além de verificar o trabalho em si, deve se preocupar também com a apresentação dos diversos assuntos para que seja feita de uma maneira uniforme e homogênea.

Para o autor é indispensável que a esta altura os trabalhos sejam submetidos ao gerente do departamento atingido, para a sua revisão e posterior aprovação. Entretanto, não deve o encarregado pelo manual se deixar influenciar em demasia pelas sugestões e críticas recebidas nesta etapa a ponto de alterar a estrutura básica previamente delineada, ou modificar a forma de redação adotada para a descrição da norma.

Popper (1981) esclarece que as sugestões devem restringir-se apenas a questões de caráter funcional de normas e rotinas e nunca devem atingir as questões de como, onde e quando escrevê-las.

Não se pode esperar o levantamento de todas as normas e rotinas para emitir o manual, pois, como reforça Popper (1981), este é um trabalho contínuo, independente do grau de desenvolvimento da empresa. Deve-se decidir, então, com quanto material o manual será lançado e é importante que seja informado aos usuários que ele será divulgado com poucas inclusões que irão aumentando com o decorrer dos trabalhos.

O último passo, segundo Popper (1981), para o lançamento do manual é representado pela apresentação final das rotinas descritas, a inclusão da capa e posterior distribuição.

Além de se preocupar com as etapas de elaboração do manual, o encarregado deve se atentar à forma de redação.

Popper (1981) informa que ele é mais que um livro de consulta e deve ser redigido de forma que possibilite uma localização rápida do assunto desejado, todas as descrições por mais simples que sejam precisam ser de forma curta, concisa e clara. Ao se utilizarem períodos curtos, as ideias são apresentadas de forma gradual e sucessiva, acompanhando o raciocínio do leitor.

A forma de escrita é essencial para ele não se torne extremamente extenso e complicado e os funcionários preferem pedir orientações ao colega em vez de utilizar o manual.

Algumas regras básicas auxiliam a manter a redação em um nível satisfatório. Uma delas, segundo Popper (1981) é de que o verbo no indicativo deve ser empregado de preferência tomando-se o devido cuidado para não abusar desta forma e tornar o texto demasiado simplório. Além disso, precisa-se evitar a repetição de palavras desde que não prejudique a boa compreensão do conteúdo do texto.

Outra regra que necessita ser observada é a construção de frases na ordem direta (sujeito-predicado-complemento). A inversão desta ordem, mesmo que correta, confunde o leitor menos treinado, dificultando a compreensão.

É importante que o redator não utilize o manual para demonstrar sua inclinação literária e até mesmo artística. Expressões pouco usadas, que não são de conhecimento geral devem ser evitadas.

Outra regra, segundo Popper (1981), é que o redator deve ser cuidadoso ao omitir informação do texto sob alegação que está subentendida. Antes precisa ser verificado se o leitor, com as informações que têm a seu dispor, estará também apto a subentendê-la, sempre se preocupando que não haja dúvidas de interpretação.

O redator deve apresentar as normas sempre na mesma ordem e distribuição dos tópicos, colocando somente o necessário. As frases ou palavras supérfluas, ou repetidas com o intuito de enfatizar a ideia, precisam ser evitadas. Se houver necessidade de destacar uma parte do texto é melhor sublinhá-la.

Um cuidado que o redator deve ter na construção do texto, segundo Popper (1981), se dá ao querer simplificar o texto através da menção de texto já descrito em outra seção ou capítulo. Por exemplo, proceda-se como mencionado na seção II, capítulo 3, parágrafo 3.5.8.

É necessário que a consulta ao manual seja a mais fácil possível e obrigar o leitor a percorrer o manual para frente e para trás a procura do texto necessário, para esclarecimento da questão desejada, logo o cansará desse procedimento. No caso de um texto comprido que ocupe uma ou duas folhas, a referência pode ser feita, pois não seria lógico repetir uma ou mais vezes instruções deste vulto.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

No tópico anterior foram feitas considerações sobre a área de OSM e mais especificamente sobre manuais.

A área de OSM também se interessa pela administração de pessoal, buscando melhorias no sistema de pessoal, afetando métodos e as políticas de uma organização.

Essas mudanças são necessárias, pois segundo Miller (1976), os objetivos da administração são melhorias em geral, por meio de uma seleção, colocação e treinamento adequados, e do estímulo moral e psíquico aos empregados, sem o qual lhes faltará zelo e entusiasmo.

Considerando a importância das pessoas para as melhorias nas organizações, a área de gestão de pessoas passa a ter maior destaque. Sendo assim, será abordado um breve histórico da evolução da área no país.

A gestão de pessoas veio substituir a ainda atual administração de recursos humanos, que antes de 1930, segundo Araújo e Garcia (2009), tinha o recrutamento e a seleção de pessoas, como funções básicas, sendo a contabilidade dos salários realizada por outra pessoa.

Araújo e Garcia (2009) afirmam que na década de 1930 passou a existir uma verdadeira legislação trabalhista e a criação do Ministério de Trabalho, Indústria e Comércio, que se somou aos esforços legais trabalhistas.

Em 1943 foi aprovada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que instituíram as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho. Segundo Araújo e Garcia (2009) a CLT veio subsidiar os outrora chamados de departamento de pessoal que cuidavam do recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento, obedecendo à legislação trabalhista.

Os processos de admissão e demissão, segundo Araújo e Garcia (2009), eram conduzidos pelas chefias de pessoal que, pela necessidade de conhecimento profundo da legislação, eram advogados ou bacharéis de Direito. Esse perfil ocupou esses cargos até o final da década de 1970. Até então, não havia preocupação em implementar benefícios, tais como o plano de saúde, e a segurança do trabalho.

A partir do final da década de 1970, segundo Araújo e Garcia (2009) surgiu um movimento renovador originado nos Estados Unidos que entusiasmou profissionais e educadores de todo o Brasil. Assim, a área de recursos humanos ganhou um novo perfil que fortaleceu as atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, deixando as rotinas trabalhistas e as de cunho fortemente legal-trabalhista em outro plano.

Enfim, chega-se ao estágio atual em que a gestão de pessoas apareceu como solução para as demandas de excelência organizacional. Segundo Araújo e Garcia (2009) o surgimento dessa nova roupagem da área seria devido à realidade de novos métodos de seleção, planos de carreira projetados pelos próprios funcionários, foco em valorização da saúde, segurança do trabalho, inclusão de tecnologia de gestão organizacional, entre outras.

Assim, o modo de pensar as pessoas apenas como recursos humanos que apresentam um custo necessário à obtenção dos resultados precisou ser modificado.

O perfil do gestor de pessoas também mudou. Se antes o chefe de pessoal era um grande conhecedor da legislação, agora ele, segundo Araújo e Garcia (2009), deve ser capaz de identificar ruídos no relacionamento entre as pessoas, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização, entre outras habilidades.

Araújo e Garcia (2009) afirmam que o gestor (estratégico) de pessoas precisa se envolver e participar efetivamente em toda estrutura organizacional.

Após um breve histórico sobre a área de gestão de pessoas, é necessário abordar as subáreas que ela compreende, que serão divididas em Seleção de Pessoas, Cargos e Salários, Desenvolvimento de Pessoas, Cadastro e Benefícios de Pessoas e Atenção à Saúde do Servidor.

É importante explanar sobre as divisões da área de gestão de pessoas, pois a DGP separa os profissionais que trabalham no setor em coordenadorias com base nas atividades que serão apresentadas em seguida. Além disso, uma das perguntas das entrevistas procurou levantar os assuntos que geram mais dúvidas aos servidores do Ifes, que foram diferentes dependendo da coordenadoria que o profissional da DGP está lotado.

3.2.1 Seleção de pessoas: recebendo os servidores no Ifes

Araújo e Garcia (2009) definem o recrutamento como a forma de as empresas suprirem as suas necessidades de recursos humanos, para atingir seus objetivos por intermédio de uma estrutura social realmente qualificada.

Os autores lembram que o planejamento de pessoas para organização deve envolver o setor de gestão de pessoas, mas pode contar com outras áreas, como as de planejamento de produção.

Os recrutadores precisam saber se há realmente necessidade de recrutamento, qual o perfil desejado para atender os objetivos da organização, além da forma, maneira e circunstâncias que serão recrutadas, segundo Araújo e Garcia (2009). Por fim, a

empresa definirá os locais onde buscará os profissionais de acordo com as suas necessidades.

No setor público em geral, o recrutamento de pessoal é realizado por meio de concurso público que pode envolver provas escritas, práticas, análise de títulos, conforme trata o artigo 37 da Constituição Federal de 1988:

(...) II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

III - o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período;

IV - durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego, na carreira. (...)

No Ifes as demandas de pessoal são definidas pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional juntamente aos diretores-gerais dos *campi*, que levantam a quantidade necessária de profissionais, perfil dos professores que atendam aos cursos que eles oferecem, sempre tendo em vista a legislação e a liberação de vagas pelo Ministério do Planejamento.

As convocações são feitas pela Coordenadoria de Seleção de Pessoas, centralizadas na Reitoria. Esta coordenadoria faz o primeiro contato com os candidatos aprovados em concurso e recebe, confere e providencia os trâmites para posse deles. Após, este processo, os novos servidores são encaminhados aos setores ou *campi* em que trabalharão. Além das convocações, esta coordenadoria acumula também a função de controle dos processos de estágio probatório e a da publicação de editais de contratação de professores substitutos de todo o Instituto, além da seleção, cadastro e pagamento dos estagiários da Reitoria.

3.2.2 Cargos e salários: organizando o pagamento de servidores

Segundo Araújo e Garcia (2009), a atividade de cargos cuida da análise e da avaliação de cargos, considerando os critérios já estabelecidos a cada cargo e em relação aos demais, observando as responsabilidades e limitações para o seu desempenho.

No caso do setor público, cargo público é definido pelo artigo 3º da Lei nº 8.112/1990:

Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

O salário é a contraprestação em dinheiro, recebida periodicamente pelo corpo funcional, em face de um trabalho desenvolvido num espaço de tempo previamente definido, conforme definem Araújo e Garcia (2009).

O salário pode ter um piso definido por lei, o que não impede que ele seja maior que o estabelecido. Ele tem um valor bruto que consta na ficha de registro ou na carteira profissional, mas que após os descontos de contribuição previdenciária, imposto de renda, etc, passa a ter um valor efetivo ou líquido.

No Ifes, o salário é composto da remuneração que inclui o vencimento básico, incentivo à qualificação ou retribuição por titulação, etc, e os benefícios como auxílio-alimentação, auxílio-saúde, auxílio-transporte, auxílio pré-escolar, que podem variar de acordo com o cargo, a posição do servidor na carreira e outras questões como idade, quantidade de filhos, de acordo com a legislação.

O servidor pode ter aumentos na sua remuneração por meio de progressões, que dependem de avaliações de desempenho ou conclusão de cursos compatíveis com o seu cargo e que auxiliam a execução de suas atividades. Além disso, há incentivos à qualificação formal, como graduação e mestrado, com aumentos percentuais ou de valores fixos na remuneração.

Como já foi informado, os cargos e salários no setor público são definidos em lei e distribuídos à Administração Direta e Indireta, conforme critérios do Ministério do Planejamento. Cabe à instituição, então, definir as divisões dos cargos pelos setores e pelos *campi*, conforme as quantidades disponíveis e necessidades.

Além dos cargos, são disponibilizados as funções gratificadas e cargos de direção, cujos ocupantes são definidos pelo reitor, que podem contar com indicações dos diretores de área, diretores-gerais e pró-reitores, entre os servidores do Ifes.

Na Reitoria do Ifes, o setor que cuida dos lançamentos dos pagamentos no Sistema de Administração de Pessoas (Siape) é a Coordenadoria de Pagamento de Pessoas. Ela depois repassa as informações ao setor financeiro que efetivamente executa os procedimentos para pagamento dos salários nas contas salários dos servidores.

3.2.3 Desenvolvimento de pessoas: cuidando da carreira do servidor

Segundo Araújo e Garcia (2009), a área de treinamento e desenvolvimento foi criada com o intuito que as pessoas pudessem ser mais bem capacitadas a ocupar determinadas posições na organização e/ou desenvolver seu potencial naquela que já se encontra.

Os autores apresentam os principais motivos que levam as empresas para treinar e desenvolver seu pessoal. Estão entre elas a identificação de metas, de gargalos, falhas na comunicação, remanejamento de pessoal, modernização da organização.

A atividade treinamento funciona selecionando, primeiramente, as pessoas que deverão ser treinadas e recursos que serão utilizados. Em seguida, a organização investe de forma efetiva nas pessoas para que o treinamento seja voltado à execução de determinadas atribuições, que devem estar bem definidas, segundo destacam Araújo e Garcia (2009).

Por fim, as pessoas retornam as suas atividades de forma plena ou estarão prontas para novos desafios.

Na Reitoria do Ifes, a responsável por essa área é Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas. Ela liderou a elaboração da política de capacitação, que após consulta pública e sugestões dos servidores, está dependendo da aprovação do Conselho Superior do Ifes.

O setor, entretanto, devido a atribuições e limitações de pessoal, não consegue planejar e indicar os cursos que os servidores devem fazer para atingir os objetivos da instituição.

Seu trabalho acaba sendo somente operacional, analisando a instrução e atendimento a legislação dos processos de progressão por mérito, funcional, por

capacitação, incentivos a qualificação, retribuição por titulação, de inscrição em cursos solicitados pelos servidores e chefias, afastamentos para capacitação, entre outros.

3.2.4 Cadastro de pessoas: registrando e analisando os critérios legais para concessão de benefícios

Araújo e Garcia (2009) destacam que o salário constitui a remuneração direta e está relacionado às funções atribuídas a determinadas posições, suas responsabilidades e as atividades rotineiras. Enquanto a remuneração indireta, ou seja, os benefícios sociais são incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a organização.

Os autores apresentam alguns aspectos relacionados aos benefícios tais como os relacionados às atividades exercidas, que são diferenciados de acordo com a posição exercida ou diferenciados por salários, como por exemplo, a participação nos lucros.

Outros aspectos são as condições internas da organização, que favorecem a todos independentemente do cargo, tais como cantina e transporte. Além dele, têm os benefícios de aspecto social, que são a recreação e os esportes. Na Reitoria do Ifes existe o benefício da cozinha com aparelhos eletrônicos, que facilita a alimentação dos servidores.

Os aspectos legais existem por determinações da legislação, assegurando condições adequadas de trabalho a todo o corpo funcional. Os benefícios legais disponibilizados aos servidores do Ifes são o auxílio pré-escolar, auxílio-natalidade, auxílio-saúde, entre outros, que são analisados na Reitoria pela Coordenadoria de Cadastro e Benefícios e se estiverem de acordo com o que está estabelecido na legislação, são concedidos e cadastrados no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape).

3.2.5 Atenção à saúde do servidor: prevenção e conscientização

Araújo e Garcia (2009) afirma que a área de saúde do trabalho visa manter a integridade física e mental das pessoas com o propósito de permitir o bom exercício

das tarefas em um ambiente saudável e propício ao seu desenvolvimento, tanto no cotidiano de suas atribuições, quanto no âmbito de sua atuação.

Os autores apresentam alguns critérios para aplicação dos objetivos da área de saúde, tais como a promoção adequada das condições ambientais, que envolve a iluminação, ruídos e temperatura, etc.

Outro aspecto é o controle dos fatores que oferecem risco à saúde sejam eles físicos, químicos ou biológicos.

Assim conhecendo os problemas que afetam a saúde do trabalhador, a empresa precisa buscar a prevenção, redução e eliminação das causas prejudiciais e orientando as pessoas para que também auxiliem nas ações preventivas.

A segurança do trabalho preocupa-se em manter e assegurar que a estrutura da organização e os procedimentos executados durante a jornada de trabalho, estejam corretos, ou seja, garantir que as pessoas trabalhem em um ambiente seguro, conforme apresentam Araújo e Garcia (2009).

Os autores afirmam que para atingir seus objetivos o setor busca identificar as principais causas dos acidentes de trabalho, correção e manutenção das estruturas físicas e a prevenção, redução e eliminação de acidentes. A prevenção poderá ser realizada por meio de planejamentos, programas de orientação e campanhas periódicas internas.

Na Reitoria do Ifes, a Coordenadoria de Atenção à Saúde do Servidor cuida dessa área. No setor trabalha uma equipe composta por médicos, enfermeira, técnico de enfermagem, nutricionista, psicóloga, assistente social e engenheira de segurança do trabalho.

Esses profissionais estão à disposição para atendimentos aos servidores, solicitando exames periódicos aos que apresentam mais de 45 anos e promovendo palestras e projetos visando à conscientização da necessidade de mudanças de atitudes para melhorias da saúde.

Após esta explanação sobre as subáreas da gestão de pessoas, as divisões das coordenadorias da DGP e as atividades que executam, será abordada na sequência

a pesquisa de campo. Neste próximo capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os profissionais da gestão de pessoas da DGP e a identificação dos problemas do setor e possíveis soluções, assim como os assuntos que geram dúvidas frequentes nos servidores e as formas de facilitar o esclarecimento dessas questões e de melhorar o acesso aos procedimentos e legislação de gestão de pessoas.

4 PESQUISA DE CAMPO

A organização escolhida para a elaboração desta pesquisa foi o Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), instituição em que atua a autora deste trabalho.

Uma organização, segundo Maximiano (2000), é um sistema de recursos, que é complexo e organizado, formado por partes ou elementos que interagem, para realizar um objetivo explícito.

Para atingir os objetivos da organização, as pessoas que trabalham na mesma utilizam-se dos recursos disponíveis, mas cabe à instituição entender que seus funcionários são o principal recurso que ela dispõe.

Neste contexto, percebe-se a importância da área de gestão de pessoas atender com eficiência e transparência, buscando padronizar os procedimentos e disponibilizar de forma fácil e clara a legislação, formulários, direitos e deveres dos funcionários.

Na instituição escolhida para esta pesquisa, as informações relacionadas à área de gestão de pessoas estão espalhadas, desorganizadas ou dependendo do assunto não há informação disponível para os funcionários. Sendo assim, é essencial que haja um processo de mudança no acesso das pessoas aos assuntos e procedimentos do setor.

Robbins (2004) afirma que nenhuma discussão sobre administração de mudança estaria completa sem a inclusão do desenvolvimento organizacional (DO). Para o autor, DO engloba uma série de intervenções concernentes à mudança planejada, com base em valores humanísticos e democráticos que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários.

O DO, segundo Robbins (2004), enfatiza a colaboração, valorizando o crescimento humano e organizacional e o espírito investigativo e baseia seus esforços no respeito pelas pessoas, vistas como responsáveis, conscientes e dedicadas e na confiança e apoio, que caracteriza uma organização eficaz e saudável. Além disso, o DO não enfatiza a autoridade e o controle hierárquicos e aponta que os problemas

devem ser abertamente confrontados e que as participações das pessoas farão com que elas se comprometam com a implantação.

Considerando a importância das pessoas no processo de melhorias dos processos nas empresas, a pesquisa de campo se iniciou com entrevistas com profissionais da Reitoria do Ifes, que atuam na área de gestão de pessoas, a partir de um modelo de DO.

4.1 ENTREVISTAS COM OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS

Margulies e Raia (1972) citados por Silva Junior, Silva e Vasconcelos (2010) apresentam um modelo de DO com apenas três etapas. A primeira etapa é a de coleta de dados que envolve a determinação de técnicas, que possibilitem a descrição do sistema organizacional, as relações entre seus subsistemas e elementos, bem como as formas de identificar os problemas mais importantes da organização.

Robbins (2004) denomina esta etapa de levantamento de *feedback*. Nela é importante a participação do administrador de uma unidade e os funcionários que se reportam diretamente a ele.

Segundo o autor, em geral, todos na unidade respondem a um questionário, mas pode-se pedir sugestão de perguntas ou entrevistar os participantes para determinar os assuntos que são relevantes. O questionário normalmente aborda as percepções e atitudes em relação a tópicos como práticas decisórias, eficácia da comunicação, coordenação entre as unidades e satisfação com a organização, o trabalho, os colegas e o superior imediato.

Os dados dos questionários, de acordo com Robbins (2004), serão ponto de partida para a identificação de problemas e o esclarecimento das questões que podem estar criando dificuldades. É importante neste processo o estímulo à discussão e à garantia de que o enfoque estará nas ideias, e não no ataque pessoal.

O resultado das discussões do grupo deve ser identificar as possíveis implicações das descobertas dos questionários, segundo Robbins (2004). As pessoas são capazes de ouvir? Novas ideias estão surgindo? O processo decisório, as relações

interpessoais ou as atribuições características de cada tarefa podem ser melhorados? A partir das respostas dessas perguntas, espera-se que haja consenso e comprometimento do grupo com ações que possam solucionar os problemas identificados.

Para esta pesquisa foi elaborado um questionário contendo quatro perguntas que foram respondidas pelos profissionais que atuam no setor de gestão de pessoas e são servidores efetivos da Reitoria do Ifes, sendo eles dois administradores, nove assistentes em administração, quatro auxiliares em administração, um nutricionista, um assistente social, um psicólogo, um enfermeiro, um engenheiro de segurança do trabalho e um médico do trabalho. Desse total de 21 respondentes, 12 são mulheres e nove são homens. A faixa etária dos participantes vai desde pessoas com 25 anos até com mais de 50 anos. Para facilitar a visualização das idades, elas foram divididas em categorias e relacionadas no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Faixa etária dos entrevistados

Faixa Etária (em anos)	Quantidade de respondentes
25-29	05
30-39	12
40-49	03
Acima de 50	01

Fonte: Próprio autor

Após essa breve descrição do perfil dos entrevistados, segue abaixo a relação de perguntas que foram apresentadas à equipe:

- 1 - Quais são as maiores dificuldades de se trabalhar no setor de gestão de pessoas?
- 2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?
- 3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?
- 4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes à área de gestão de pessoas?

Inicialmente, as entrevistas foram realizadas, presencialmente, com a participação dos profissionais que atuam em uma mesma coordenadoria da DGP. Porém, com as dificuldades para conseguir disponibilidade de todos os profissionais do setor no mesmo momento devido a horários diferenciados de trabalho, licenças, férias e mesmo pelas demandas de trabalho, as entrevistas foram realizadas separadamente e em alguns casos as respostas foram enviadas por *e-mail* ou *Whatsapp*. Nos casos em que foi possível realizar as entrevistas pessoalmente, elas foram gravadas em áudio.

Agora, serão apresentadas as respostas de vários participantes para uma mesma questão, sendo que estas são mostradas de forma sequencial. Para preservar a identidade dos servidores, eles foram denominados por letras do alfabeto. Nos casos em que as entrevistas foram realizadas com todos os profissionais de uma mesma coordenadoria no mesmo momento, eles foram denominados com a mesma letra, pelo fato deles terem respondido às questões juntos. Por isso, pode ser percebido que a quantidade de entrevistas disponibilizadas no apêndice não é a mesma que a quantidade de respondentes.

Em relação à primeira pergunta “Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?” um dos motivos apresentados foi a extensa legislação que sofre alterações frequentes, demandando do profissional que atua na área de gestão de pessoas atualização constante.

O servidor “A” informa que o “grande volume de legislação” é um problema. Já o servidor “D” acredita que existe:

[...] um desconhecimento da legislação de pessoal (completa e com segurança) por parte dos servidores que trabalham em certos setores/coordenações da Diretoria de Gestão de Pessoas e também um desconhecimento de noções de Direito Administrativo e Direito Constitucional, tão necessário a qualquer servidor público [...].

Segundo o servidor “D” há um desconhecimento dos Princípios da Administração Pública e os princípios da ampla defesa e do contraditório.

O servidor “H” acredita que a “Legislação defasada” e a “dificuldade de interpretar a legislação” sejam alguns dos maiores problemas. O servidor “I” completa que a “complexidade e diversidade de assuntos”, são uma dificuldade:

[...] para muitos assuntos as legislações são ambíguas ou silentes, dificultando uma tomada de decisão rápida e segura, causando

descontentamento/ansiedade por parte das pessoas que esperam uma resposta e até mesmo perda de prazo para resolução de algumas demandas.

O servidor “L” concorda que uma das maiores dificuldades de trabalhar na área de gestão de pessoas é a necessidade de atualização constante em relação às mudanças na legislação, pois o trabalho no setor de gestão é embasado nas determinações legais. Para o servidor “L”

[...] Precisa estar se atualizando, fazendo muita leitura para saber o que está fazendo de fato pra não cometer um erro com a vida do servidor, como, por exemplo, uma aposentadoria que você vai fazer, um cálculo errado, pode causar um grande transtorno na vida do servidor. Uma outra dificuldade é ter que fazer suporte para os *campi* e interpretar a lei para eles, sem ao menos estar com processo para analisar [...].

Ainda sobre a primeira pergunta, os servidores entrevistados apresentaram outros problemas que dificultam o trabalho na área de gestão de pessoas, tais como a grande demanda de trabalho com um número reduzido de servidores trabalhando na área de gestão de pessoas, associada a uma desvalorização por parte dos colegas de outros setores e da alta gestão.

Além destes problemas, há outras questões que foram apontadas, como a falta de comprometimento de uma minoria da equipe que atrapalha o desenvolvimento dos trabalhos, a rotatividade de servidores, a falta de padronização de procedimentos e fluxos e o fato da Reitoria ser suporte aos 21 *campi* do Ifes, além de atender as demandas dos servidores que trabalham na Reitoria.

O servidor “A” aponta como dificuldades em trabalhar na área de gestão de pessoas a falta de fluxo e processos definidos ou desenhados; falta de separação, distinção, diferenciação para atendimento ao público e a análise, atendimento de demandas e processos; equipe subdimensionada para o volume de demandas requeridas. O servidor “C” indica que a maior dificuldade é a:

[...] descentralização que ocorre no Ifes e a grande quantidade de pessoas trabalhando no mesmo procedimento de forma diferente, sem um certo treinamento e uma padronização. Não existe um padrão para se trabalhar, o que gera muitas dúvidas, muitos procedimentos incorretos e muito retrabalho.

O servidor “H” acredita que a rotatividade de membros nas equipes seja outro problema, além da falta de pessoal (a instituição não valoriza/investe); descentralização (quem está na Reitoria precisa apoiar os 21 *campi*); falta de padronização dos procedimentos e que os servidores não conhecem o papel da

área de gestão de pessoas e de cada setor separadamente. Já o servidor “G” destaca “que existe pouca valorização dos servidores em relação à área de gestão de pessoas, bem como o baixo interesse em trabalhar nesta área”.

O servidor “J” apresenta também como dificuldade a falta de pessoal, além de outras dificuldades:

A primeira dificuldade que vejo é a falta de servidores na Gestão de Pessoas, pois temos que dar suporte às Coordenadorias Gerais de Gestão de Pessoas (CGGP's), à Reitoria, e temos que traçar estratégias de gestão, pois não somos mais Recursos Humanos e sim Gestão de Pessoas. Arelado à falta de servidores, a segunda dificuldade que vejo é servidores comprometidos. Hoje temos a maioria na nossa Diretoria, mas a minoria que não é comprometida desestabiliza a equipe. A terceira dificuldade é realizar estratégias de gestão, pois ficamos muitas vezes "apagando incêndio" e não conseguimos dar o suporte necessário aos *campi*.

O servidor “P” aponta que a alta e variada demanda de trabalho exige do servidor que atua na gestão de pessoas um perfil dinâmico, discreto e comprometido, pois é um trabalho árduo e que necessita de comprometimento, empenho e estudo, além de que é preciso gostar da área, para que o profissional se dedique de forma adequada.

Outro ponto que foi abordado nas entrevistas foi a própria função do setor, que é gerir pessoas. O servidor “E” destaca que a maior dificuldade é realmente esta gestão, pois para ele “[...] geralmente é bem complexo, cada um tem suas necessidades, seu tempo, prazo. Então, isso gera uma dificuldade, além da própria complexidade dos assuntos, de processos [...]”.

O servidor “L” também destaca a dificuldade de gerir pessoas:

Bom para mim a dificuldade de trabalhar na gestão de pessoas hoje é porque é justamente gestão de pessoas. Além da demanda que a gente tem do próprio setor separado, a demanda diária, a gente tem que atender o servidor que vem de fora. Eu vejo, assim, que a maioria das vezes o servidor que vem para ser atendido ele não tem tanta paciência para poder receber aquela atenção que a gente tem para dar para ele nesse momento [...]

O servidor “K” concorda ao descrever como problema o fato de “[...] lidar com a falta de conhecimento das pessoas atendidas, bem como lidar com personalidades bem distintas exigindo bastante flexibilidade e maleabilidade do profissional de gestão de pessoas”.

Em relação à segunda pergunta “Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?”, as respostas buscaram soluções para os problemas apontados na primeira questão, tais como, aumento e readequação das equipes, padronização dos procedimentos e definição de fluxos, instituição de manuais, separação entre os servidores que fazem atendimento dos servidores e os que fazem análise de processos e suporte aos *campi*, aprimoramento da comunicação, disponibilizando orientações e formulários de forma clara e fácil.

O servidor “A” apresenta algumas sugestões de melhorias que são estudo e disseminação de legislação por equipe dedicada a tal tarefa; readequação das equipes e atividades; uniformização dos procedimentos de gestão de pessoas em todo o Ifes, sendo a Reitoria tratada operacionalmente como um campus.

Outras sugestões apresentadas pelo servidor “A” são a definição de fluxos e procedimentos das atividades (para as equipes de gestão de pessoas); diferenciação de atendimento ao público do trabalho de *back office*, inclusive com adequação do ambiente de trabalho; disponibilização de informações e orientações (inclusive formulários) de forma fácil e clara para o usuário final.

O servidor “E” aponta como sugestão a união física da equipe da Reitoria do Ifes que trabalha no prédio do campus Vitória e a descentralização dos atendimentos relativos à saúde:

Primeiramente a questão dos espaços. Hoje a gente tem um espaço limitado para poder abarcar toda a equipe de saúde, tanto que a gente precisa dividir a equipe de saúde aqui na Reitoria e no Campus Vitória. Então, uma sugestão para facilitar é colocar essa equipe junta em um espaço físico maior.

O segundo ponto é a questão da Coordenadoria de Atenção à Saúde (CASS) ser referência em saúde para todo o Instituto Federal. Então assim, a gente tem vários *campi* que necessitam da CASS aqui na Reitoria para poder solucionar os seus problemas de saúde. Então, assim, uma outra sugestão é descentralizar como se fossem pólos no Espírito Santo para atender essas demandas mais no interior ou então de locais mais distantes aqui da Grande Vitória. Assim a gente teria certeza que o servidor estaria mais assistido em relação à saúde e aos os problemas que eles vêm trazendo para a gente.

Outro ponto que é destacado pelo servidor “E” é a necessidade de maior divulgação dos trabalhos realizados pela equipe de saúde da DGP:

[...] Uma das coisas a gente está discutindo aqui agora é dar maior visibilidade ao trabalho dos setores no caso da CASS. A gente precisa divulgar mais o trabalho dessa equipe em saúde. Tem muitos servidores que

não conhecem a formação da equipe. Tem gente que não sabe que tem nutricionista, que tem enfermeira, ficam mais atentos à questão da perícia e às licenças para tratamento de saúde. Então, assim, a CASS não é só isso. Aqui é um setor que vem desenvolvendo atividades de promoção à saúde. Então, a gente precisa realmente dar essa visibilidade ao setor, divulgar melhor e dar mais espaço para esse setor trabalhar com servidores.

O servidor “G” destaca que uma das mudanças a serem feitas é em relação à comunicação do setor com os servidores “Primeiro é necessário melhorar o processo de comunicação e acesso às informações, posteriormente tornar o setor mais próximo dos servidores e capacitar os profissionais que trabalham neste setor”.

O servidor “L” sugere a elaboração de manuais e a utilização de tecnologia para facilitar o processo de trabalho e de atendimento ao servidor.

A elaboração de um manual de procedimentos e formulários no *site* de cada assunto, a capacitação constante nossa e dos servidores dos *campi* para que se tenha segurança no que faz. No caso dos *campi*, especialmente, eles precisam ser capacitados para que não haja erro e depois a Reitoria tenha que solucionar o problema.

É importante um *software* de estágio probatório para a gente conseguir controlar com segurança os prazos para as avaliações. Esse trabalho é feito manualmente, mas com o *software* ia ficar muito melhor, até porque tem outros institutos que já usam e funcionam.

Seria interessante também um sistema de agendamento eletrônico, pois poderia ser direcionada a dúvida à coordenadoria especializada no assunto, assim otimizaria tempo e mesmo uma dúvida mais complexa, a gente teria tempo para pesquisar e quando o servidor viesse ser atendido já teria a resposta. Isso seria interessante até para os estagiários que não seriam tão demandados no atendimento aos servidores e poderiam fazer outras coisas e aprender mais.

O servidor “O” destaca a instituição de manuais e também a racionalização do trabalho.

Primeiro passo: a instituição de manuais que possam instruir o nosso trabalho. É fundamental ter um manual para você treinar a pessoa, ou seja, ter um procedimento de trabalho instituído.

Segundo passo: a simplificação e racionalização do trabalho. Talvez um determinado documento que o servidor poderia enviar por *e-mail*, por exemplo, só que ele tem que preencher o papel, entregar, a gente tem que dar entrada numa planilha, e muitas vezes o *e-mail* institucional serviria para agilizar isso, ele já documenta a entrada desse formulário através do *e-mail*, a gente já pegaria e confirmaria que é do servidor. Acho fundamental essa questão da modernização onde você tenta simplificar o trabalho [...].

O servidor “O” indica que é preciso minimizar o problema da rotatividade no setor e para isso é preciso que a alta gestão realize pesquisa para entender o motivo das trocas.

Outro fator é a respeito da rotatividade, por exemplo, porque os servidores estão trocando de setores, o que tem levado os servidores a estarem insatisfeitos. Talvez cabe à gestão, os superiores hierarquicamente falando, realizar pesquisas de tempo em tempo para saber o porquê desses

servidores não estarem satisfeitos, porque, de repente, a avaliação do servidor não pega todas essas particularidades. Eu creio que tem que ser dada a oportunidade do servidor de cada setor em determinados momentos, até de modo particular, de sentar com uma gestão superior a ele e colocar realmente o que eles tão pensando a respeito, como estão sendo impactados, porque aí essa rotatividade poderia diminuir se o grau de satisfação do servidor aumentasse, se conseguisse melhorar isso. [...] O servidor deve ter oportunidade também de poder escolher dentro do grupo a chefia dele, que é o que tem acontecido agora. Eu acho que é fundamental também para o nível de satisfação e para a rotatividade diminuir.

Em relação à terceira pergunta “Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?” as respostas são mais variadas pelo fato de as coordenadorias da gestão de pessoas da DGP atuarem em processos de assuntos específicos ou em apenas uma parte do fluxo do processo. Sendo assim, serão apresentadas abaixo as respostas de todos os participantes da pesquisa:

Para o servidor “A” os assuntos mais demandados no setor são as licenças (gestante, paternidade, capacitação, sem remuneração, para acompanhamento de cônjuge, acompanhamento de familiar doente); afastamentos (mestrado, doutorado, por serviços prestados a Justiça Eleitoral); abono de permanência.

Os temas mais obscuros para o servidor “B” são aposentadoria, abono de permanência e casos esporádicos não previstos em lei.

O servidor “C” entende que é preciso esclarecer para os servidores as questões relativas a licenças (capacitação, maternidade, paternidade), aposentadoria, averbação de tempo de serviço e abono permanência.

Todos entendem que devem receber adicional ocupacional, segundo o servidor “D”. Ele aponta que as diversas mudanças na legislação geram muitas dúvidas, pois alteraram drasticamente o procedimento de análise dos adicionais ocupacionais (insalubridade e periculosidade).

O servidor “D” indica também que há muita demanda por informações relativas a procedimentos adotados pela Perícia de Engenharia e Medicina do Trabalho para realização da perícia dos ambientes e condições de trabalho, além de licença médica, afastamentos em geral, etc.

A perícia para o servidor “E” representa a maior dúvida das pessoas que buscam atendimento no setor de gestão de pessoas:

Hoje a maior dúvida deles é a questão da perícia tanto os prazos e as regras da perícia [...] sobre a instrução dos processos. O que colocar nos processos, como vou instruir esse processo, a documentação, tudo que precisa para poder a pessoa abrir esse processo para poder pleitear alguma coisa relacionada à área da saúde.

O servidor “F” indica que dúvidas de questões relacionadas à apresentação de atestados médicos e licenças médicas aparecem com mais frequência.

A licença médica e entrega de atestados, também são apontados pelo servidor “G”. Além deste, ele apresenta como recorrente as dúvidas relacionadas a processos de insalubridade, mas especificamente sobre quem tem direito ao adicional por trabalho em local insalubre.

A forma de realizar a avaliação de desempenho dos servidores afastados ou de licença é uma dúvida constante, segundo o servidor “H”. Outros assuntos que precisam ser esclarecidos aos servidores são a prestação de contas de afastamento, a licença para capacitação, a inscrição em eventos e o incentivo à qualificação com documentação provisória.

O servidor “I” aponta que os assuntos se mostram mais complexos para os servidores são a colaboração técnica, a reposição ao erário, o exercício anterior, a remoção, a cessão, etc.

O servidor “J” afirma que as dúvidas são diversificadas, pois cada caso apresenta uma especificidade diferente, mas alguns assuntos são recorrentes, tais como exercício anterior de reconhecimento de saberes e competências, incentivo à qualificação, retribuição por titulação e quebra de dedicação exclusiva.

A redistribuição e a remoção são assuntos que precisam ser clarificados, segundo o servidor “K”. Além destes, ele aponta, a cessão, as licenças, os benefícios e cadastros em geral.

Para o servidor “L” o estágio probatório é um assunto que gera muita dúvida. Ele aponta que chegam ao setor muitas questões relacionadas ao preenchimento de formulários, prazos de avaliações, legislação, relativos à formação da comissão avaliadora e ao papel do representante da gestão de pessoas na mesma.

As questões relativas a estagiários também são apontadas pelo servidor “L”. As dúvidas são relacionadas à forma e prazo de contratação, férias, auxílio-transporte. O servidor “L” também apresenta questões relacionadas à contratação de professor substituto: legislação, período e quantidade de contratação.

O servidor “M” afirma que um assunto ainda confuso para os servidores é a reprogramação de férias e questões relacionadas ao Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF).

As férias também são apontadas pelo servidor “N”. Outras dúvidas recorrentes, segundo ele, são as relacionadas à substituição de chefia, gratificação de encargo de curso e concurso, pagamento de exercício anterior e informações do contracheque.

Para o servidor “O” o que gera mais dúvida ainda é a leitura do contracheque

[...] os servidores têm muita dúvida quando eles abrem a prévia do contracheque para saber o que ele tá vendo: o que são os descontos, o que são as concessões ali. Então, os servidores têm muita dúvida a respeito dos valores que aparecem. Muitas vezes o servidor não sabe nem olhar [...] o nível da carreira que ele está e nem para qual nível está indo. Em geral eles têm muitas dúvidas em relação à leitura do contracheque.

O servidor “P” expõe que as dúvidas mais frequentes são relacionadas aos aspectos legais dos processos de progressão por mérito, promoção, reconhecimento de saberes e competências, progressão por capacitação, progressão funcional, incentivo à qualificação, retribuição por titulação.

A avaliação de desempenho ainda é um fato de bastante dificuldade, segundo o servidor “Q”. Para ele, as pessoas não compreendem o que é avaliação de desempenho e a realizam de forma protocolar e não como uma prática de melhoria contínua dos seus trabalhos.

Em relação à quarta pergunta “Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes à área de gestão de pessoas?” as respostas focaram no aprimoramento da comunicação a partir da elaboração de manuais contendo a legislação e formulários, disponibilizados no *site* da instituição e a criação de um FAQ (perguntas frequentes).

O servidor “G” alerta que é importante “Disponibilizar materiais informativos sobre os assuntos mais recorrentes e ter um canal de comunicação mais próximo dos

servidores.” Já o servidor “A” elenca algumas sugestões entre elas a disponibilização das informações na página da Diretoria de Gestão de Pessoas e a criação de um FAQ (perguntas frequentes):

Disponibilizar *on-line* informações, procedimentos e formulários de forma fácil e amigável (uma página da Gestão de Pessoas); Envio de "*folders*" informativos de um determinado assunto por *e-mail* institucional (a cada mês ou bimestre ou trimestre um determinado assunto poderia ser tratado); criação de um FAQ disponível *on-line* com as respostas para perguntas frequentes; encontros abertos para a comunidade de servidores com apresentação de determinado assunto (seriam encontros programados de acordo com a disponibilidade da Gestão de Pessoas e fechados, vagas limitadas e com periodicidade de duas a três vezes por ano).

Além do que já foi citado, há a recomendação de criação de uma central telefônica com alguns servidores da gestão de pessoas fazendo o atendimento inicial das dúvidas mais simples e encaminhando para o setor especializado as dúvidas mais complexas, como indicado pelo servidor “O”:

A gente falou do manual né? Eu acho que, minimamente, a gestão de pessoas tem que ter lá no *site*, disponível a todos a respeito de cada assunto que a Lei nº 8112 trata, a respeito de concessões, de gratificações, ligado a tudo que impacta a remuneração do servidor deve ter no manual explicativo. Por exemplo, o que é gratificação por encargo de curso e concurso? Lá teria uma definição básica para o servidor entender o que é aquilo. Se ele quiser saber de uma forma mais complexa, aí sim ele acionaria o setor específico daquele assunto, mas acho que cada assunto deve constar no manual de um modo geral para que o servidor possa entender basicamente o que é que trata a gestão de pessoas. Os formulários também devem estar disponíveis *online* para o servidor poder acessar facilmente no seu próprio computador, com sua própria matrícula no *site*, para que ele possa ter facilidade de acesso e de tramitar essas informações.

Em relação ao atendimento, acho que caberia sim um 0800 na gestão de pessoas para poder alguém estar disponível tirando dúvidas ou encaminhando ao setor que possa esclarecer as dúvidas de determinado assunto. Então acho que seria fundamental na gestão de pessoas dentro do Ifes, que tem mais de 3 mil servidores, um servidor para tirar dúvidas de forma geral porque os servidores querem falar com pessoas e não somente buscar as informações de forma escrita.

Foram apresentadas ainda sugestões de fortalecimentos dos canais já existentes como o informativo *online* disponibilizado para o *e-mail* de todos os servidores do Ifes denominado de “Notícias Ifes”, além de palestras e cursos sobre assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas.

O servidor “H” expõe que uma forma de facilitar o acesso dos servidores aos assuntos pertinentes a gestão de pessoas é a elaboração de cartilhas com passo a passo de cada assunto e também a utilização do “Notícias Ifes” quando houver uma mudança de legislação, por exemplo.

Criar uma cartilha/ folhetos com o passo-a-passo para realização de cada concessão ou benefício; fazer campanhas de incentivo; promover palestras aos interessados em entender melhor sobre a carreira; enviar *e-mails* que sejam mais fáceis para compreensão dos servidores comuns; aprovação e divulgação de uma Política de Capacitação de servidores; melhorar a forma como é realizada avaliação de desempenho dos servidores; divulgar no “Notícias Ifes” quando for um assunto de interesse dos servidores (mudança de legislação, prazo para realizar algo sem virar exercício anterior).

O servidor “P” aponta que o espaço da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) no *site* do Ifes deveria ter informações e legislações disponibilizadas semelhante ao que ocorre no *site* de outros órgãos como a Ufes.

A resposta seria o *site* da DGP, de forma similar ao de outros órgãos, como a UFES. O servidor ao entrar vai saber direitinho os assuntos. E aí cada assunto tem um *link* e clicando no *link* vai aparecer a legislação, o que é, como requerer.

[...] Padronizando completamente, integralmente e colocando no *site* aquilo que o servidor, tanto o interno da gestão de pessoas que naquele momento vai precisar da informação, quanto o externo da gestão de pessoas, vai ter essa acessibilidade fácil e vai conseguir as respostas necessárias. É claro que há informações como, por exemplo, operacionalização do SIAPE, isso aí não vai estar no *site*. A disponibilização de material para os servidores internos da gestão de pessoas deve ser feita por outro caminho como pastas da rede.

O servidor “E” também concorda que o *site* do Ifes precisa ser melhorado, apresentando as informações relacionadas à gestão de pessoas para melhor orientação do servidor.

Precisa melhorar as informações contidas no nosso *site* institucional. A gente sabe que cada *campus* tem o seu próprio *site*. A sua própria página, mas isso precisa ser melhorado, a facilidade de acesso a algum instrumento, alguma documentação, precisa tá ali bem visível para o servidor. Outra coisa talvez é padronizar a documentação para que um *campus* não utilize uma documentação diferente da outra, [...] Acho que é isso: trabalhar melhor questão do *site* e colocar o caminho certinho para os servidores se situarem em como solucionar aquele problema que ele precisa.

4.2 O MANUAL COMO UMA SOLUÇÃO COMUNICACIONAL

Após as entrevistas e levantamentos dos principais problemas e possibilidades de melhorias, a próxima etapa é denominada por Margulies e Raia (1972), citados por Silva Junior, Silva e Vasconcelos (2010), como diagnóstico organizacional. Segundos os autores, essa etapa consiste na identificação dos pontos fracos e disfunções organizacionais, suas prioridades e objetivos, incluindo o desenvolvimento de alternativas estratégicas e de planos para a sua implementação.

As respostas às questões apresentadas pela equipe de gestão de pessoas da Reitoria do Ifes mostraram vários problemas e sugestões para minimizá-los, mas houve consenso que é preciso a padronização de procedimentos, a disponibilização destes e da legislação no *site* do Ifes de forma clara e acessível, seja por meio de manuais, cartilhas, informes, entre outros.

Os profissionais da gestão de pessoas indicaram que é preciso melhorar a comunicação do setor com os servidores comuns e promover uma aproximação com eles.

Robbins (2004) afirma que a comunicação permite a transferência de significado dentro de um grupo, mas isso não é suficiente, ela precisa ser compreendida.

Angeloni (2010) apresenta o conceito de comunicação como tornar algo comum. Por meio da comunicação pode-se aumentar a colaboração entre as pessoas, diminuindo dúvidas e questionamentos. Ela pode modificar o comportamento dos indivíduos e possibilitar a aceleração do processo de conhecimento.

A comunicação desempenha um papel determinante no processo de gestão do conhecimento:

A comunicação está intimamente relacionada ao processo de gestão do conhecimento. Por um lado, desempenha um papel determinante na criação, no aprendizado e no compartilhamento, estando estritamente relacionada a trocas humanas, as quais permitem que novos conhecimentos sejam desenvolvidos, adquiridos, transmitidos, questionados, constituindo-se em um processo de aprendizado contínuo, que necessita da interação humana. Por outro lado, o papel desempenhado pela comunicação é o de auxiliar na explicitação do conhecimento criado na etapa anterior (ANGELONI, 2010, p. 57).

Segundo Angeloni (2010), a implementação da gestão do conhecimento pode se dar pela integração entre os diversos setores da organização, visando a troca de experiências e a utilização de conhecimentos desenvolvidos em outras áreas para a solução de problemas e criação de novas oportunidades.

Neste contexto, a comunicação é importante tanto na criação de um significado para a gestão do conhecimento na organização como em seu compartilhamento e transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, segundo Angeloni (2010).

A comunicação escrita pode ser representada por instruções, circulares, manuais, quadros de avisos, boletins, panfletos, jornais e revistas para empregados, relatórios de atividades e formulários, conforme aponta Angeloni (2010).

O manual sendo um instrumento direto das organizações com seu público, seja interno ou externo, e tendo sido indicado nas entrevistas como uma forma de facilitar o trabalho dos profissionais da gestão de pessoas do Ifes e o acesso dos servidores comuns à legislação e procedimentos do setor, foi elaborado e será apresentado como produto desta pesquisa.

Popper (1981) apresenta o manual de normas e procedimentos como uma possível solução para descobertas de falhas ou lacunas na comunicação interna na organização, do descumprimento de normas ou ainda do desconhecido delas pela maioria dos funcionários.

Por mais que se invista em recursos materiais, se houver problemas na comunicação e, conseqüentemente, na forma de execução, tudo poderá ser perdido.

Lerner (1991) indica que o manual de normas e procedimentos auxilia no aprimoramento dos sistemas de comunicação nas empresas, pois ele possibilita um agrupamento lógico e racional de todas as normas, procedimentos, rotinas ou instruções, de tal forma a facilitar os respectivos arquivamento, preservação, consulta, controle e entendimento.

Os manuais em geral têm como objetivo principal esclarecer as dúvidas e auxiliar nos procedimentos, mas precisam ser escritos em linguagem clara e acessível e atualizados constantemente para que cumpra o objetivo de facilitar o entendimento do usuário.

Se os manuais forem mal redigidos, muito sintéticos ou muito extensos correm o risco de obsolescência por falta de dados ou por pequenas mudanças na metodologia de trabalho, ou por excesso de informações.

Se eles não forem utilizados adequada e permanentemente podem gerar descréditos, além de que os manuais podem desmotivar os novos empregados quando analisam suas atividades de forma global ou quando são obrigados a ler de uma única vez.

Cabe, então, a cada organização elaborar o manual de forma a reduzir os problemas apresentados acima para que possa ser utilizado da melhor forma e cumprir com os objetivos institucionais, tendo em vista as justificativas para seu uso.

Para que seja eficiente, o manual precisa ser claro e simples. Segundo Chinelato Filho (2004), o grau de concisão das instruções depende da necessidade de maior ou menor detalhamento. O manual deve ser disponibilizado a todas as pessoas que tenham necessidade de utilizá-lo, mas para que não induza os funcionários a erros involuntários necessita ser constantemente atualizado.

O manual precisa ser detalhado, indicando todas as informações a respeito do objeto a ser manualizado, mesmo que as informações sejam consideradas óbvias.

Um padrão estético é fundamental e inclui, obrigatoriamente, a redação e a apresentação de cada manual, mas estes serão de pouca ajuda se o conteúdo não for consistente com as demandas que originaram a elaboração do manual.

4.3 ELABORAÇÃO DO MANUAL

A terceira etapa apresentada por Margulies e Raia (1972) citados por Silva Junior, Silva e Vasconcelos (2010) é denominada de ação de intervenção. Ela consiste na aplicação de técnicas de DO, ou seja, a ação para a mudança planejada.

No caso desta pesquisa, a ação de intervenção foi a elaboração e publicação do manual na página da Diretoria de Gestão de Pessoas no *site* do Ifes contendo os procedimentos e as legislações relativas à área de gestão de pessoas do Ifes. Antes do início da construção do manual, foi importante consultar como é a formatação de um manual de um órgão público, semelhante ao Ifes.

Este tipo de consulta, foi sugerido pelo servidor “P” ao responder a quarta questão da entrevista. Ele indica que a página da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) no *site* do Ifes deveria ser feita de forma semelhante à da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes).

A resposta seria o *site* da DGP, de forma similar ao de outros órgãos, como a UFES. O servidor ao entrar vai saber direitinho os assuntos. E aí cada assunto tem um *link* e clicando no *link* vai aparecer a legislação, o que é, como requerer (...)

Antes de ser abordada a consulta ao manual da Ufes, serão apresentados alguns dados sobre a instituição.

A Ufes possui quatro *campi* universitários, sendo dois na cidade de Vitória (capital do Espírito Santo), em Goiabeiras e Maruípe, um na cidade de Alegre (sul do Espírito Santo) e São Mateus (norte do Espírito Santo).

Segundo o *site* da Ufes, a instituição é composta de 3.619 servidores, entre docentes efetivos em atividade e técnico-administrativos e atende 19.199 estudantes em 102 cursos de graduação presencial e 1.284 em nove cursos na modalidade a distância; na pós-graduação são 886 estudantes matriculados em 26 cursos de doutorado e 2.294 em 48 cursos de mestrado acadêmico, sete mestrados profissionais, e um profissional à distância.

Considerando que a Ufes é uma instituição de ensino, semelhante ao Ifes em quantidade de servidores e de alunos atendidos e ainda se localiza no mesmo estado, ela foi a escolhida para a consulta de seu manual. Assim será utilizada como referência a técnica do *benchmarking*, apesar de nem todas as etapas terem sido utilizadas nesta pesquisa.

O *benchmarking* é, segundo Araújo (2007), uma abordagem de gestão organizacional que pretende reunir e adaptar as respostas encontradas por outras organizações, utilizando-se de procedimentos de investigação.

A técnica constitui uma modalidade especial de aprendizado:

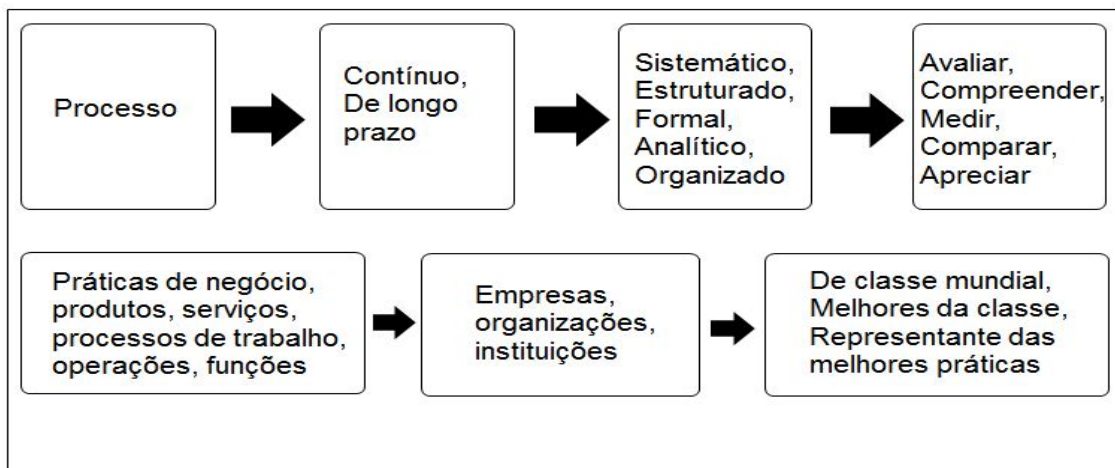
De modo geral, podemos afirmar que constitui uma modalidade especial de aprendizado direcionada à revelação das melhores práticas de uma organização plenamente reconhecida como a número um de seu ramo, de seu país, ou mesmo do mundo, no intuito de possibilitar, a quem inicia este tipo de estudo, como resultado final, um quadro esclarecedor do que poderia ser modificado, melhorado na organização, por intermédio da comparação com a empresa referencial que foi objeto de investigação. (ARAÚJO, 2007, p. 223).

Maximiano (2000, p. 221) apresenta o *benchmarking* como uma técnica por meio da qual uma organização compara seu desempenho com o de outra. Para o autor:

Por meio do *benchmarking*, uma organização procura imitar outras organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem-feita. A ideia central da técnica do *benchmarking* é a busca das melhores práticas da administração, como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas. As melhores práticas podem ser encontradas nos concorrentes, ou numa organização que esteja num ramo completamente diferente de atuação.

Objetiva-se aprender com os outros o que eles fazem de melhor e o motivo de fazerem tão bem e depois tentar superá-los, fazendo ainda melhor que eles. O *benchmarking* é, portanto, uma fonte de informações que ajudam no estabelecimento de objetivos e metas que conduzam a patamares extraordinários de qualidade, segundo (Araujo, 2007), como ilustra a Figura 1. O autor questiona se não seria possível dizer que se trata de uma tecnologia que prima pelo objetivo de inspirar executivos e o pessoal das organizações, expondo seus pontos de vista a alternativas diferentes daquelas que normalmente visualizariam influenciados pela lógica de práticas da organização em que se encontram?

Figura 1 - Menu do *Benchmarking*



Fonte: Araujo (2007).

O processo de *benchmarking*, segundo Maximiano (2000, p. 221), apresenta duas fases iniciais:

A utilização do *benchmarking* começa pela definição de como serão pesquisadas as melhores práticas. Os procedimentos básicos iniciais consistem em selecionar o produto ou processo a ser comparado e o marco de referência (com quem iremos comparar-nos?), e escolher um método de obtenção de dados. Não há um método único para obtenção de dados sobre as empresas que têm as melhores práticas. Alguns dados são públicos. Outros podem exigir procedimentos de pesquisa e observação direta, se isso for possível.

Em seguida, são feitas a coleta, o estudo e a interpretação de dados sobre a organização escolhida como marco de referência. Os procedimentos básicos nesta segunda etapa do processo procuram entender em que se baseia a superioridade da empresa selecionada para comparação e quais de suas práticas podem ser copiadas e implementadas.

Camp (1993) citado por Araujo (2007) apresenta os tipos de *benchmarking*, separando-os em interno, competitivo, funcional e genérico.

O *benchmarking* interno busca pesquisar dentro da própria instituição, seus departamentos e gerências, unidades operacionais, as práticas que se tenham revelado as melhores. Pode ser considerado o tipo mais fácil e com mais chance de sucesso, já que os dados coletados estão “dentro de casa”.

A pesquisa voltada para a investigação dos concorrentes diretos dos produtos de uma empresa é denominada de *benchmarking* competitivo. Ao escolher esse tipo, não se pode ignorar fatores que sejam extremamente característicos de determinada organização eleita para o estudo, tais como diferenças de tamanho ou porte organizacional entre as instituições. Essa observação é importante para que não se implemente práticas descabidas.

O *benchmarking* funcional identifica líderes em funções em quaisquer ramos de atuação. O fato da empresa investigada não ser do mesmo ramo da organização que quer aprender, permite que as propostas sejam mais bem aceitas pelas pessoas da instituição. Assim as práticas são abordadas de maneira mais objetiva, já que não há envolvimento emocional, natural quando se comparam semelhantes.

A investigação que busca o melhor no que quer que seja, onde quer que esteja, é denominada de *benchmarking* genérico. Este tipo se assemelha muito ao funcional e nesta modalidade não há limitações, simplesmente busca-se o melhor. O maior benefício que lhe pode ser associado é a descoberta de métodos, práticas não implementadas na indústria do investigador, que podem ser facilmente transferidas.

O tipo escolhido para esta pesquisa é o *benchmarking* competitivo. Apesar de a Ufes não ser um concorrente do Ifes, é uma instituição também pública, que atua no setor de educação. A despeito de haver diferenças, como por exemplo, o fato do Ifes possuir vagas para alunos do ensino médio e técnico, além dos alunos de ensino superior e de pós-graduação, que são atendidos pela Ufes, há mais semelhanças, como a quantidade de alunos e servidores e as legislações que amparam as carreiras dos servidores de ambas as instituições.

Após algumas considerações sobre o tema, serão apresentadas algumas observações feitas durante a consulta ao manual do servidor da Ufes. Ele está disponível no *site* da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) no endereço <http://www.progep.ufes.br/manual-servidor>. Para acessá-lo, o servidor não precisa

utilizar *login* e senha, o que permite que qualquer cidadão encontre informações sobre o setor de gestão de pessoas da Ufes, possibilitando maior transparência a respeito dos procedimentos e legislações que embasam os trabalhos dos profissionais da área (FIGURA 2).

Figura 2 – Site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep)



Fonte: Site Progep (Ufes).

Os assuntos do manual do servidor da Ufes são apresentados por ordem alfabética por meio de *links* para que o usuário possa acessar somente a informação que lhe interessa com rapidez. Os *links* marcados em negrito demonstram que os dados foram atualizados recentemente (FIGURA 2).

A atualização constante é importante, segundo Simcsik (1992), para que as mudanças nos processos descritos sejam consideradas.

Chinelato Filho (2004) afirma que o manual precisa ser constantemente atualizado para que não induza os funcionários a erros involuntários e deve ser disponibilizado a todas as pessoas que tenham necessidade de utilizá-lo.

Figura 3 – Site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep)

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

- Página Inicial
- Sobre a Progep ▾
- Manuais de Procedimentos ▾
- Atenção à Saúde ▾
- Concursos e Processos Seletivos ▾
- Avaliação de Desempenho ▾
- Capacitação ▾
- Gestão de Restaurantes ▾
- Aposentados e Pensionistas ▾
- Quadros e Informações
- Fale Conosco
- Links Úteis ▾

Início >

Afastamento para participar de Curso de Formação

[Versão para impressão \(PDF 31,44 kB\)](#)

Definição
Afastamento das atividades do cargo, para participar em curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal, conforme art. 20, § 4º e § 5º da Lei 8.112/90.

Documentação necessária para instruir o processo

1. Ser aprovado em concurso para outro cargo da Administração Pública Federal;
2. Ser convocado para a etapa presencial do concurso.

Formulários
[Formulário de requerimento \(PDF 26,42 kB\)](#)

Fluxo do processo
[Fluxo do processo \(PDF 91,17 kB\)](#)

Setor responsável
Nome do setor: Divisão de Registros e Pagamentos/DGP/Progep
Telefone: 27-4009-2813
Email: drp.dgp.progep@ufes.br

Informações gerais

1. Durante o programa de formação, o servidor fará jus, a título de auxílio financeiro, a cinquenta por cento da remuneração da classe inicial do cargo a que estiver concorrendo, ou poderá optar pela percepção do vencimento e das vantagens de seu cargo efetivo.
2. Caso o servidor opte por receber o vencimento do cargo efetivo, terá interrompido o pagamento dos auxílios transporte e alimentação no período da duração do referido curso. Tais pagamentos deverão ser retomados, caso o servidor volte ao efetivo exercício das atribuições do cargo do qual se afastou, seja por ter sido reprovado ou desistido do curso de formação.
3. A opção da remuneração de que trata o §1º do art.14 da Lei nº 9.624/98, somente é possível aos servidores detentores de cargos públicos efetivos da Administração Pública federal; logo, não é extensiva aos contratados temporários, aos empregados públicos, aos ocupantes apenas de cargo em comissão e aos servidores públicos estaduais, distritais ou municipais, que não detêm tal condição.
4. Durante o tempo de curso de formação, o tempo destinado ao seu cumprimento será computado, para todos os efeitos, como de efetivo exercício no cargo público em que venha a ser investido, exceto para fins de estágio probatório, estabilidade, férias e promoção.
5. Ao final do curso de formação, o servidor deve apresentar certificado de participação no curso de formação, sob pena de lançamento de faltas injustificadas durante o referido período.
6. Os trabalhadores contratados temporariamente não poderão se afastar de suas obrigações contratuais, para participar de curso de formação, sem prejuízo da continuidade do respectivo contrato de trabalho, nos termos da Nota Técnica nº 697/2009-COGES/DENOP/SRH/MP.
7. Os servidores ocupantes de função gratificada, ou cargo de direção devem ser previamente dispensados/exonerados de tais cargos ou funções, caso pretendam participar de curso de formação, uma vez que estão sujeitos ao regime de dedicação integral ao serviço, conforme preconiza o Decreto nº 1.590, de 1995, e o § 1º do art. 19 da Lei nº 8.112, de 1990; impossibilitando a conciliação de ambas atividades sem prejuízos.

Previsão legal

1. Lei nº 8.112/90, art. 20, § 4º e 5º;
2. Lei nº 9.624/98, art. 14;
3. Nota Técnica nº 190/2009-COGES/DENOP/SRH/MP;
4. Nota Técnica nº 697/2009-COGES/DENOP/SRH/MP.

Última atualização: 12/06/2017.

Fonte: Site Progep (Ufes)

A Figura 3 apresenta um assunto do manual do servidor da Ufes em que aparece a definição, a documentação necessária para instrução processual, formulário que deve compor o processo, fluxo, setor responsável pela análise da concessão, informações gerais, legislação que embasa e a data da última atualização.

Analisando outros assuntos abordados, percebe-se que as quantidades de tópicos podem ser reduzidas ou aumentadas, conforme a necessidade, como por exemplo, a inclusão dos requisitos para concessão e anexos.

O manual do servidor da Ufes é bem completo, apresentado 83 assuntos relacionados ao setor de gestão de pessoas, de forma objetiva, demonstrando, em alguns casos, as informações por meio de tabela para facilitar a compreensão.

Após analisar o manual do servidor da Ufes, passou-se a elaboração do manual de gestão de pessoas, produto deste trabalho. Este manual abordou 21 assuntos pertinentes ao setor, focando na realidade do Ifes. Os assuntos foram escolhidos com base naqueles que foram destacados nas entrevistas realizadas com os profissionais da DGP.

O conteúdo foi disposto por assunto e por tópicos divididos em conceito, documentos necessários para instrução do processo, formulário, informações gerais e previsão legal.

O “conceito” apresenta geralmente a descrição que a legislação traz sobre aquele assunto. Já no tópico “documentos necessários para instrução do processo” são indicados os documentos e formulário que o servidor deve levar ao protocolo para a abertura do processo. Outros documentos serão necessários para análise do processo, mas serão incluídos posteriormente pela equipe de gestão de pessoas.

Outro tópico que o manual apresenta são os “formulários”. A partir do *link* disponibilizado na página eletrônica da Diretoria de Gestão de Pessoas no *site* do Ifes, o servidor poderá fazer “baixar” os modelos de formulários para preenchimento e abertura de processo. Esses formulários já existiam no Ifes, mas estavam dispersos na intranet, no *site* do Ifes ou, em alguns casos, precisavam ser solicitados ao setor de gestão de pessoas.

As “informações gerais” no manual abordam detalhes dos assuntos que geram mais dúvidas ou que são essenciais que sejam destacados aos servidores. Por fim, o tópico “previsão legal” apresenta as legislações que embasam as concessões dos benefícios e procedimentos da gestão de pessoas. Dependendo do assunto, outros

tópicos foram acrescentados ou suprimidos, sempre buscando facilitar o entendimento dos servidores.

4.4 IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DO MANUAL

Após a apresentação formal do manual e sua aprovação pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) do Ifes, foi feita a publicação na página eletrônica da DGP no *site* da instituição com as informações em *links* acessíveis, semelhantemente ao manual da Ufes.

Ainda não houve a divulgação do manual a todos os servidores do Ifes, mas é importante que a instituição use todos os canais de comunicação disponíveis, como por exemplo, o informativo enviado semanalmente por *e-mail* denominado de “Notícias Ifes”, as páginas das redes sociais (*Facebook, Instagram, Twitter*) e cartazes em pontos estratégicos de grande visualização.

O manual com as orientações relativas a procedimentos e legislações de gestão de pessoas pode parecer uma pequena mudança, mas permitirá que os servidores passem a conhecer melhor a sua carreira, seus direitos e deveres e poderá reduzir o retrabalho e a demora no andamento dos processos, pois os erros dos servidores na instrução processual advêm, principalmente, da falta de conhecimento da documentação necessária.

O servidor “C” aponta o retrabalho como um dos problemas de trabalhar no setor de gestão de pessoas ao afirmar que “não existe um padrão para se trabalhar, o que gera muitas dúvidas, muitos procedimentos incorretos e muito retrabalho”.

O servidor “K” ao responder a mesma questão também concorda que o retrabalho é um problema:

Retrabalho gerado por metodologias pouco eficientes e burocracia, em partes ocasionadas pela legislação e estilo de administração pública nacional. Além disso, lidar com a falta de conhecimento das pessoas atendidas, bem como lidar com personalidades bem distintas exigindo bastante flexibilidade e maleabilidade do profissional de gestão de pessoas.

O servidor “D” aponta que alguns dos problemas do setor de gestão de pessoas são a “falta de transparência”, além da “falta de sistematização de procedimentos” e

“falta de divulgação da legislação da carreira dos servidores técnicos administrativos em educação (divulgação dos direitos e deveres)”.

Com a divulgação do manual, a Diretoria de Gestão de Pessoas tornará o seu trabalho mais transparente, na medida em que divulgará não só quais são os procedimentos e como devem ser feitos, mas também disponibilizará a legislação que embasa. Assim, os servidores poderão tirar dúvidas por meio do manual, o que poderá reduzir o número de atendimentos e poderá permitir aos profissionais do setor de gestão de pessoas que se dediquem melhor a outras atividades, melhorando a eficiência do trabalho.

A eficiência é um dos princípios da Administração Pública Direta e Indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, disposto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

Esse princípio se preocupa com questões como economicidade e produtividade:

O núcleo do princípio é a procura de produtividade e economicidade e, o que é mais importante, a exigência de reduzir os desperdícios de dinheiro público, o que impõe a execução dos serviços públicos com presteza, perfeição e rendimento funcional. Há vários aspectos a serem considerados dentro do princípio, como a produtividade e economicidade, qualidade, celeridade e presteza e desburocratização e flexibilização (CARVALHO FILHO, 2014, p. 31).

Segundo Carvalho Filho (2014), o princípio da eficiência alcança os serviços prestados diretamente à coletividade e aqueles serviços administrativamente internos e as pessoas ligados a eles. Sendo assim, a Administração deve buscar modernas tecnologias e métodos para obter qualidade total na execução de suas atividades.

A eficiência não se confunde com a eficácia ou efetividade, pois mesmo uma conduta eficiente pode não alcançar os objetivos desejados.

A eficiência não se confunde com a eficácia nem com a efetividade. A eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Por outro lado, eficácia tem relação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. Finalmente, a efetividade é voltada para os resultados obtidos com as ações administrativas; sobreleva nesse aspecto a positividade dos objetivos. O desejável é que tais qualificações caminhem simultaneamente, mas é

possível admitir que haja condutas administrativas produzidas com eficiência, embora não tenham eficácia ou efetividade. De outro prisma, pode a conduta não ser muito eficiente, mas, em face da eficácia dos meios, acaba por ser dotada de efetividade. Até mesmo é possível admitir que condutas eficientes e eficazes acabem por não alcançar os resultados desejados; em consequência, serão despidas de efetividade (CARVALHO FILHO, 2014, p. 33).

Maximiano (2000, p. 115) afirma que eficiência se dá pela realização de tarefas de forma correta, de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos. Para o autor, a eficiência é mais do que uma simples medida de desempenho.

Eficiência é um princípio da administração de recursos, mais do que uma simples medida de desempenho. O princípio geral da eficiência é o da relação entre esforço e resultado. Quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo. A antítese da eficiência é o desperdício.

Há várias formas específicas de analisar a eficiência de um sistema (ou processo), que se baseiam na avaliação de como os recursos se transformam em resultados. Dois critérios específicos devem ser considerados inicialmente, de forma isolada, para avaliar a eficiência: produtividade e qualidade.

A produtividade pode ser interpretada como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos. Segundo Maximiano (2000, p. 117) é o critério mais simples para avaliar a eficiência de um sistema.

De forma geral, quanto mais elevada a quantidade de resultados obtidos com a mesma unidade de recursos, mais produtivo o sistema é. Ao longo de um período, a produtividade pode aumentar porque a produção aumenta e, ao mesmo tempo, porque diminui o volume de recursos empregados.

A eficiência pode ser considerada como um sinônimo de produtividade, mas seria uma comparação simplória por não considerar a qualidade dos resultados obtidos.

A qualidade é, segundo Araújo (2007), um projeto orientado para a clientela. Ela pode ser definida como a busca pela perfeição a fim de encantar clientes.

Maximiano (2000, p. 118) traz outro significado para o conceito de qualidade:

No contexto do estudo da eficiência, a qualidade representa a coincidência entre o produto ou serviço e sua qualidade planejada. Se houver coincidência, há qualidade de conformidade, ou qualidade de aceitação. Quanto mais alto o número de itens aproveitáveis em relação ao total de itens produzidos, mais qualidade (e eficiência) o sistema tem.

A qualidade planejada é o conjunto das especificações de desempenho, forma ou conteúdo de um produto ou serviço, já a qualidade de conformidade é o grau de coincidência entre a qualidade planejada e a qualidade que o produto ou serviço

apresenta na realidade, segundo Maximiano (2000). A falta de qualidade ou conformidade poderá acarretar, por exemplo, reclamações e retrabalho.

A eficiência pode ser avaliada com base na produtividade e qualidade e as melhorias podem ser buscadas por meio da racionalização do trabalho.

O servidor “O”, ao responder a pergunta sobre as formas de facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas, informa que um dos passos seria a racionalização do trabalho.

(...) A simplificação e racionalização do trabalho. Talvez um determinado documento que o servidor poderia enviar por *e-mail*, por exemplo, só que ele tem que preencher o papel, entregar, a gente tem que dar entrada numa planilha, e muitas vezes o *e-mail* institucional serviria para agilizar isso, ele já documenta a entrada desse formulário através do *e-mail*, a gente já pegaria e confirmaria que é do servidor. Acho fundamental essa questão da modernização onde você tenta simplificar o trabalho (...).

Maximiano (2000, p. 130) afirma que a “racionalização do trabalho é uma técnica específica que busca aumentar a eficiência por meio da simplificação dos movimentos e minimização do tempo necessário para realizar tarefas”.

Segundo o autor, a racionalização enfoca tanto o trabalho individual quanto as atividades realizadas em grupo:

A racionalização do trabalho enfoca tanto o posto de trabalho individual como as atividades realizadas por grupos de pessoas ou unidades diferentes da mesma organização. Modificações de arranjo físico, alterações nos postos de trabalho, estudos de organização e métodos, mudanças de procedimentos e redivisão das tarefas são formas de racionalizar o trabalho. (MAXIMIANO, 2000, p.131)

Neste contexto, o manual ajudará na racionalização do trabalho, pois é uma ferramenta da área de organização, sistemas e métodos e auxiliará na organização de procedimentos e nas mudanças na forma de atendimento da área de gestão de pessoas e do acesso dos servidores à informação.

Ao contribuir com a racionalização do trabalho, redução do retrabalho e o aumento da eficiência, a mudança de procedimentos com a disponibilização do manual pode ajudar também no aumento da motivação dos servidores que atuam no setor de gestão de pessoas, caso essas medidas sejam percebidas pelos profissionais como redução das demandas de trabalho.

O servidor “O” aponta que é preciso que a alta gestão pesquise o motivo dos profissionais estarem insatisfeitos no setor de gestão e o que poderia ser melhorado para que eles não desejassem trocar de setor.

(...) Outro fator é a respeito da rotatividade, por exemplo, porque os servidores estão trocando de setores, o que tem levado os servidores a estarem insatisfeitos. Talvez, caiba a gestão, os superiores hierarquicamente falando, realizar pesquisas de tempo em tempo para saber o porquê desses servidores não estarem satisfeitos, porque de repente a avaliação do servidor não pega todas essas particularidades, mas eu creio que tem que ser dada a oportunidade do servidor de cada setor em determinados momentos, até de modo particular, de sentar com uma gestão superior a ele e colocar realmente o que eles tão pensando a respeito, como estão sendo impactados, porque aí essa rotatividade poderia diminuir se o grau de satisfação do servidor aumentasse, se conseguisse melhorar isso. Também a escolha da chefia imediata, o servidor deve ter oportunidade também de poder escolher dentro do grupo a chefia dele, que é o que tem acontecido agora. Eu acho que é fundamental também para o nível de satisfação e para a rotatividade diminuir.

O servidor “D” aponta várias dificuldades de trabalhar na gestão de pessoas que demonstram a sua insatisfação com o andamento das atividades e sua atuação junto à equipe de gestão. Essas questões podem afetar a sua motivação:

[...] Falta de integração da minha área/setor (Engenharia de Segurança do Trabalho) com a área de Saúde do Servidor; falta de estruturação de um setor/coordenação de Engenharia de Segurança do Trabalho específico; falta de equipe de profissionais de Segurança do Trabalho; falta de apoio da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) para a área de Segurança do Trabalho em geral (DGP sempre adotou uma postura de apenas cobrar a quantidade de respostas prestadas aos servidores requerentes dos adicionais, quantidade de processos e laudos emitidos, sem fornecer nenhum suporte e apoio); postura duvidosa por parte da DGP quando da viabilização de perícias independentes a servidores aos quais havia aparente interesse em manter a concessão de adicionais; desconhecimento e, portanto, incompreensão da DGP sobre o tema Segurança do Trabalho (Desconhece, não compreende, e, por isso, não apoia) [...]

O fato de ser subordinado a servidores da área administrativa ou de outra área da saúde é visto como um problema, pelo servidor “D”:

[...] a coordenação de atividades de Engenharia por qualquer profissional que atua diretamente na Saúde ou por qualquer servidor administrativo (Exemplo: assistente em administração) não é o ideal para as atividades de Engenharia do Trabalho porque é uma área muito específica e que possui inúmeras nuances e que somente os profissionais da área que vivenciam as diversas situações possuem condições de alcançar; falta de um representante interlocutor, o qual, de fato, representa a Engenharia de Segurança do Trabalho para as instâncias superiores, a partir do coordenador (chefia imediata).

O servidor “D” enumera alguns problemas, entre eles a falta de comunicação da área de segurança do trabalho com o próprio diretor de gestão de pessoas:

[...] falta de comunicação da área de Segurança do Trabalho com o (a) Diretor(a) de Gestão de Pessoas (mantendo-a no isolamento, em separado) e com as demais coordenações de Gestão de Pessoas; falta de estabelecimento de procedimentos claros disponibilizados na página da Diretoria de Gestão de Pessoas aos servidores; não lançamento de resultados de perícia do trabalho quando contrário a interesses; omissão por parte da Diretoria de Gestão de Pessoas quanto a resultados de perícias de ambientes do trabalho.

A insatisfação, como a demonstrada na resposta do servidor “D”, afeta a motivação dos profissionais, que pode ser definida como a disposição para fazer alguma coisa e seria condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo, segundo Robbins (2004).

Uma necessidade não satisfeita gera tensão, que pode estimular a vontade do indivíduo.

Os trabalhadores motivados estão em estado de tensão. Para aliviá-la, engajam-se em atividades. Quanto maior a tensão, mais atividades serão necessárias para proporcionar alívio. Assim, quando os funcionários trabalham com afinco em alguma atividade, podemos concluir que estão sendo movidos pelo desejo de atingir uma meta que valorizam (ROBBINS, 2004, p. 46).

Robbins (2004) apresenta uma teoria sobre motivação que é denominada da teoria da expectativa. Esta teoria defende que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará um resultado esperado e da atração que esse resultado exercerá sobre o indivíduo.

O autor aponta três variáveis que são enfocadas por esta teoria:

Atração. A importância que o indivíduo dá ao resultado ou à recompensa potencial que será alcançado no trabalho. Baseia-se nas necessidades não satisfeitas do indivíduo.

Relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará à obtenção do resultado desejado.

Relação esforço-desempenho. A probabilidade detectada pelo indivíduo de que uma quantidade específica de esforço o conduzirá ao desempenho (ROBBINS, 2004, p. 55).

A motivação tem relação com a satisfação e as condições de trabalho e a possibilidade de participação para melhoria da mesma é importante.

Robbins (2004, p. 66) afirma que o envolvimento dos funcionários nas decisões pode estimular o comprometimento deles:

A lógica subjacente ao processo é que, por meio do envolvimento dos funcionários nas decisões que lhes dizem respeito e do aumento de sua autonomia e seu controle sobre o próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos, mais produtivos e mais satisfeitos no emprego.

Um dos exemplos de forma de envolvimento dos funcionários seria a gestão participativa em que os trabalhadores participam das decisões, compartilham de um grau significativo de poder decisório com os chefes imediatos, segundo Robbins (2004). Segundo o autor, para que a gestão participativa funcione é essencial que a instituição disponha de tempo apropriado para a participação, além de que os assuntos envolvidos devem ser do interesse dos funcionários.

As organizações que se utilizarem desse tipo de gestão devem verificar a capacitação dos empregados para a participação, tais como conhecimento técnico e capacidade de comunicação, além de que o envolvimento deles deve fazer parte da cultura organizacional.

Após esta explanação sobre alguns aspectos que podem ser melhorados com a implantação do manual, serão apresentadas as considerações finais. Assim, serão lembrados alguns conceitos abordados durante este trabalho e também algumas informações sobre a finalização do manual, a respeito do alcance dos objetivos iniciais e também sugestões para futuras pesquisas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações precisam buscar constantemente as melhorias nos seus processos de trabalho para continuar alcançando os objetivos institucionais e atendendo de forma eficiente os seus clientes, que no caso das organizações públicas são a sociedade, que as mantêm por meio de impostos.

Uma organização é, segundo Maximiano (2000), é um sistema de recursos, que é complexo e organizado, formado por partes ou elementos que interagem, para realizar um objetivo explícito.

Esses objetivos serão atingidos por meio da utilização dos recursos disponíveis, sendo que o principal é o recurso humano, que não deve ser encarado como um custo necessário, mas como o propulsor da excelência organizacional.

Miller (1976) aponta que as melhorias nas organizações envolvem a seleção, colocação e treinamento adequados, e o estímulo moral e psíquico aos empregados, sem o qual lhes faltará zelo e entusiasmo.

Neste contexto de necessidade de valorização do recurso humano, a área de gestão de pessoas se apresenta como uma evolução da área de departamento de pessoal em que o foco não seria mais nas rotinas trabalhistas, mas o cuidado com a saúde, com a segurança, com o plano de carreira, projetado pelo próprio funcionário, entre outros.

Analisando a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), da Reitoria do Ifes, com base nas entrevistas realizadas com os profissionais que atuam na DGP e também na experiência da autora como servidora do setor, percebe-se que, apesar do nome “gestão de pessoas”, ainda há uma grande quantidade de trabalho burocrático. As atividades do setor são focadas na concessão de benefícios, operacionalização dos procedimentos, análise da legislação, atendimento aos servidores da Reitoria do Ifes, além do suporte que eles precisam dar aos servidores da área de gestão de pessoas dos *campi* e por vezes, atender os servidores dos *campi* diretamente também.

Essa também é a visão dos servidores do Ifes. Segundo Leal (2018), a gestão de pessoas da instituição é percebida por eles como um setor que tem enfoque na

operacionalização das tarefas administrativas referentes aos aspectos legais e à padronização.

Em sua pesquisa com os servidores do Ifes, Leal (2018), verificou que os participantes pouco abordaram o papel da gestão de pessoas como agente de mudanças, que atuaria na gestão da transformação da instituição e também apontaram a falta de integração das estratégias da área com a estratégia organizacional.

Durante as entrevistas alguns profissionais da DGP, destacaram que é difícil analisar a grande quantidade de processos, realizar outros procedimentos de trabalhos e fazer atendimento, pois muitas vezes os próprios servidores não têm paciência para esperar.

O atendimento é apontado como problema pelo fato de que o profissional da gestão de pessoas precisa lidar com a falta de conhecimento das pessoas atendidas, que possuem personalidades distintas e exigem deles flexibilidade e maleabilidade.

Neste contexto de necessitar atender e também cumprir com as demandas de trabalho, como por exemplo, análise de processos, que podem ser complexos e demorados, a DGP organizou a forma de atendimento, de modo que o primeiro contato é feito pelo estagiário. O estagiário, então, comunica a um profissional da DGP, lotado na coordenadoria que pode esclarecer a dúvida do servidor, para que ele possa, assim, atendê-lo.

Essa mudança gerou muitas críticas, pois vários servidores sentiram-se como se estivessem impedidos de acessar o setor e muitas vezes não tinham paciência de esperar que o profissional da DGP concluísse uma tarefa, ou outro atendimento, para, então, esclarecer suas dúvidas.

Essa alteração na forma de atendimento buscou também reduzir a quantidade de servidores que iam ao setor não para buscar orientações sobre procedimentos ou sobre andamento de seus processos, mas para simplesmente conversar sobre outros assuntos, acabando por reduzir o tempo que os profissionais da gestão de pessoas poderiam analisar outras demandas.

Ao estabelecer essa organização foi possível minimizar as dificuldades nos atendimentos do setor, mas os profissionais da DGP percebem que são necessárias outras medidas. Eles apontaram nas entrevistas que é preciso aumentar e readequar as equipes, padronizar os procedimentos e definir fluxos. Outras sugestões seriam a instituição de manuais, separação entre os profissionais que fazem atendimento daqueles que fazem análise de processos e suporte aos *campi*, aprimoramento da comunicação e disponibilização de orientações e formulários de forma clara e fácil.

Uma das sugestões indicada nas entrevistas em relação à separação dos profissionais que atendem os servidores da Reitoria do Ifes e aqueles que prestam suporte aos profissionais da gestão de pessoas, que atuam em outros *campi* do Ifes, está em estudo pelo diretor da DGP.

Outra sugestão apresentada pelos profissionais da DGP é o aprimoramento da comunicação, pois é necessário que os servidores acessem as informações da área de gestão de pessoas. Esse aprimoramento passa pela elaboração de manuais tanto para os servidores quanto para os profissionais da gestão de pessoas, a elaboração de cartilhas, palestras e a divulgação das informações na página da DGP no *site* do Ifes.

A questão da necessidade de melhoria na comunicação da área de gestão de pessoas com os servidores é apresentada por Leal (2018, p. 78), pois ela informa “[...] a existência de servidores que demonstram desconhecer as atividades da área [...]”.

Sendo assim, é essencial que a DGP, juntamente aos profissionais da gestão de pessoas que atuam nos *campi* do Ifes, busque esclarecer sobre as atividades que são realizadas no setor e facilitar o acesso dos servidores aos procedimentos e legislação, até para que mude a visão negativa que eles têm do setor.

Essa visão negativa foi apontada na pesquisa de Leal (2018), pois os servidores indicaram que a gestão de pessoas possui um atendimento desumanizado, está mais do lado da Administração do que do servidor, tem uma atuação punitiva, trata os servidores como números, entre outras. Talvez, o desconhecimento das atividades do setor permita que as críticas sejam mais severas pelo fato de os

servidores não entenderem que existem legislações que determinam os procedimentos a serem seguidos.

Ainda no contexto do aprimoramento da comunicação, o manual foi apresentado como uma das sugestões para facilitar o acesso do servidor aos assuntos e procedimentos da área de gestão e foram apontadas nas entrevistas outras formas de melhorias na comunicação, tais como a criação de espaço no *site* para divulgação das respostas às dúvidas frequentes e a apresentação das informações em palestras.

Considerando que o manual não foi a única opção apresentada nas entrevistas, percebe-se que ele deve ser divulgado, mas outras formas de exposição das informações devem ser utilizadas, pois o manual sozinho não pode resolver todos os problemas de comunicação.

O manual, produto deste trabalho, foi elaborado usando a título de consulta a forma como foi estruturado o manual do servidor da Ufes. Sendo assim, ele apresenta os assuntos em letra de forma e os tópicos de cada assunto em negrito para organizar melhor as informações. Foram também utilizadas tabelas para que a visualização de alguns dados facilitasse a compreensão do conteúdo pelo servidor.

Houve preocupação com o padrão estético em relação à formatação do manual, mas focou-se no conteúdo, pois ele precisa ser consistente com as demandas que originaram sua elaboração.

O conteúdo foi disposto de forma a ser objetivo, mas alguns assuntos foram descritos com maior extensão, por serem mais complexos de que outros. Isso se deve à necessidade de abarcar informações que geram muitas dúvidas e são essenciais para melhor entendimento do servidor e para que ele não possa alegar desconhecimento de determinado procedimento.

Esse também é o entendimento de Chinelato Filho (2004), que afirma que o grau de concisão das instruções depende da necessidade de maior ou menor detalhamento.

A forma de apresentação do manual disponibilizada no apêndice deste trabalho foi pensada de forma a projetar a publicação realizada na página eletrônica da DGP no

site do Ifes, de forma que os formulários, anexos, poderão ser baixados diretamente da página eletrônica e são disponibilizados os *links* para acesso à legislação.

Após a confecção do manual, a autora solicitou a um profissional de cada coordenadoria da DGP que revisasse os conteúdos e sugerisse alterações nas informações. Após receber as sugestões, a autora analisou e fez as modificações.

Essa solicitação de revisão vai ao encontro de Popper (1981) que afirma que o manual deve ser remetido ao gerente do departamento para a sua revisão, sendo que as sugestões devem restringir-se apenas a questões de caráter funcional das normas e rotinas e nunca devem atingir as questões de como, onde e quando escrevê-las.

No caso do manual deste trabalho foi um responsável de cada coordenadoria que fez a revisão, mas foi importante porque apesar de a autora ser uma profissional da área de Gestão de Pessoas do Ifes, ela não tem o conhecimento completo de todos os assuntos e procedimentos do setor, necessitando de análise dos especialistas.

Uma das observações dos profissionais da DGP que fizeram a revisão do conteúdo do manual foi a falta dos fluxos dos processos, de forma semelhante aos que são apresentados no manual do servidor da Ufes. A autora preferiu não acrescentar os fluxos nesse momento, pois percebeu que eles ainda não estão definidos na instituição.

Após essas considerações, é importante que seja analisado se os objetivos iniciais foram atingidos. Em relação ao objetivo geral de se elaborar o manual de gestão de pessoas foi alcançado em parte, considerando que nem todos os assuntos indicados pelos profissionais entrevistados puderam ser abordados no manual devido ao tempo curto para conclusão desta pesquisa. Em relação aos objetivos específicos foram todos alcançados, pois as entrevistas com os profissionais da gestão de pessoas da Reitoria do Ifes, as pesquisas das informações na legislação e a consulta do manual da Ufes, foram essenciais no processo de construção do manual, produto desta dissertação, que está disponibilizado no apêndice “R” deste trabalho e também no site da DGP no endereço www.prodi.ifes.edu.br/dgp.

Após esclarecer se os objetivos foram atingidos, é importante que se sugira a continuidade desta pesquisa. Para que o manual possa ficar mais completo, é preciso que sejam estabelecidos os fluxos processuais em conjunto com outros setores do Ifes e acrescentados ao manual. O estabelecimento de fluxos também é essencial para que os processos não sejam encaminhados incorretamente para determinados setores, atrasando o atendimento das demandas.

Outra sugestão é a continuidade da elaboração do manual que devido ao pouco tempo disponível para a pesquisa apresentou apenas 21 assuntos, um número bem menor do que os 83 assuntos contidos no manual do servidor da Ufes. A própria autora, por ser parte da equipe da DGP, poderá continuar a alimentar as informações.

Neste contexto, é importante que a DGP, junto ao Fórum de Gestão de Pessoas, que reúne também os profissionais que atuam nos *campi* do Ifes, eleja uma comissão para que continuamente faça a revisão do manual, tendo em vista que os procedimentos e a legislação podem ser alterados, assim o manual estará sempre atualizado.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHINELATO FILHO, J. **O&M integrado à informática**. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. rev. e ampl. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

ESMERALDA, M.; ALVAREZ, B. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw, 1990.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Institucional**. Disponível em:< <http://www.ifes.edu.br/o-ifes>>. Acesso em: 12 set. 2017.

LEAL, L. S. **Análise dos papéis desempenhados pela gestão de pessoas no Instituto Federal do Espírito Santo**. 2018. 115 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2018. Disponível em:< http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_11240_DISSERT%20FINAL%20LARA%20DE%20SA%20LEAL.pdf>. Acesso em: 09 mar.2018.

LERNER, W. **Organização, sistemas e métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLER, H. **Organização e métodos**. 5. ed. rev. e. aum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1976.

POPPER, R. **A elaboração de manuais na empresa**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1981.

PRADO, J. R.; SOCALSCHI, B. **Organização, sistemas e métodos**: proposições metodológicas. São Paulo: Papelivros, 1982.

PRÉVE, A. D. **Curso de graduação em administração a distância**. Florianópolis: CAD/UFSC, 2006.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA JUNIOR, A.; SILVA, P. O. M.; VASCONCELOS, K. C. A. Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v.9, n.2, p.15-31, abr/jun.2010. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/179/176>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

SIMCSIK, T. **O.M.I.S. Organização & métodos**. São Paulo: Makron Books, 1992.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Ufes em números**. Disponível em:<<http://ufes.br/ufes-em-n%C3%Bameros>>. Acesso em: 13 fev. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Manual do Servidor**. Disponível em:<<http://www.progep.ufes.br/manual-servidor>>. Acesso em 08 jan. 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – RESPOSTA DO SERVIDOR A

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

Grande volume de legislação; Falta de fluxo/processos definidos/desenhados; Falta de separação/distinção/diferenciação para atendimento ao público e a análise/atendimento de demandas e processos; Equipe subdimensionada para o volume de demandas requeridos.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Estudo e disseminação de legislação por equipe dedicada a tal tarefa; Readequação das equipes e atividades; Uniformização dos procedimentos de Gestão de Pessoas em todo o Ifes (Reitoria = *campi*); Definição de fluxos e procedimentos das atividades (para as equipes de Gestão de Pessoas); Diferenciação de atendimento ao público do trabalho de back office. Inclusive com adequação do ambiente de trabalho; disponibilizar informações e orientações (inclusive formulários) de forma fácil e clara para o usuário final;

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Licenças (gestante, paternidade, capacitação, sem remuneração, para acompanhamento de cônjuge, acompanhamento de familiar doente); Afastamentos (mestrado, doutorado, por serviços prestados a justiça eleitoral); Abono de permanência;

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

Disponibilizar on-line informações, procedimentos e formulários de forma fácil e amigável (uma página da Gestão de Pessoas); Envio de "folders" informativos de um determinado assunto por *e-mail* institucional (a cada mês - ou bimestre ou trimestre - um determinado assunto poderia ser tratado); Criação de um FAQ disponível on-line com as respostas para perguntas frequentes; Encontros aberto para a comunidade de servidores com apresentação de determinado assunto (seriam encontros programados de acordo com a

disponibilidade da Gestão de Pessoas e fechados, vagas limitadas e com periodicidade de duas a três vezes por ano).

APÊNDICE B – RESPOSTA DO SERVIDOR B

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

Quantidade de servidores muito abaixo do necessário, segmentação da diretoria nos *campi* com o suporte centralizado na Reitoria e falta de técnicos específicos para a área previdenciária.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Suprir as carências apontadas no item 1, adequar os fluxos dos processos e as instalações de funcionamento.

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Aposentadoria, abono de permanência e casos esporádicos não previstos em lei.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

Adequar os sistemas com informações comuns, manuais, legislação, video-aulas e tornar fácil a alimentação de dados e informações úteis nestes sistemas.

APÊNDICE C – RESPOSTA DO SERVIDOR C

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

Acho que a maior dificuldade é a descentralização que ocorre no Ifes e a grande quantidade de pessoas trabalhando no mesmo procedimento de forma diferente, sem um certo treinamento e uma padronização. Não existe um padrão para se trabalhar, o que gera muitas dúvidas, muitos procedimentos incorretos e muito retrabalho.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Capacitação e desenvolvimento de materiais que tragam essa padronização dos procedimentos.

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Licenças (capacitação, maternidade, paternidade), aposentadoria, porque o meu setor trata de processos desse assunto de outros *campi*, averbação de tempo de serviço e abono permanência.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

Disponibilizando a legislação referente a cada assunto, disponibilizando por *site*, informes ou informativos como que deve ser procedido em cada situação. Em cada assunto ter a descrição do que é, qual legislação se refere, como ele deve agir diante daquele assunto, no caso de alguma licença, afastamento e ter essa descrição disponibilizada para que todos possam ter um procedimento padrão e também para disponibilizar para os servidores que não são da gestão de pessoas, para que o próprio trabalho da gestão de pessoas possa ser facilitado e melhorado.

APÊNDICE D – RESPOSTA DO SERVIDOR D

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

Antes de relacionar as minhas dificuldades como servidora, ocupante do cargo de Engenharia de Segurança do Trabalho, em trabalhar na Gestão de Pessoas, relaciono a minha visão como servidora-usuária sobre as deficiências da própria DGP:

- Falta de informações uniformizadas e sistematizadas (Por ex.: Na página do Ifes <http://prodi.ifes.edu.br/dgp> não consta nenhuma informação sobre Gestão de Pessoas como consta nas outras Diretorias das demais Pró-reitorias);
- Desconhecimento da legislação de pessoal (completa e com segurança) por parte dos servidores que trabalham em certos setores/coordenações da DGP;
- Desconhecimento de noções de Direito Administrativo e Direito Constitucional, tão necessário a qualquer servidor público (percebe-se desconhecimento dos Princípios da Adm. Pública e os princípios da ampla defesa e do contraditório)
- Falta de divulgação da legislação da carreira dos servidores TAE (divulgação dos direitos e deveres);
- Falta de curso de Ambientação Institucional, quando do ingresso de um novo servidor no Ifes;
- Falta de sistematização de procedimentos;
- Falta de clareza quanto aos procedimentos, quando estes são explicados;
- A DGP/Reitoria se tornou pouco acessível nos últimos 2,5 anos (trabalhando c/ portas fechadas), o que impõe uma certa barreira e distanciamento da equipe para com os servidores-usuários;
- Os servidores da DGP são vistos como inexperientes e desconhecedores dos procedimentos previstos legal e normativamente. Sabe-se que a legislação de pessoal é robusta, complexa e se altera constantemente, mas é necessário treinamento intensivo e estabelecimento de procedimentos claros;
- Falta de transparência;
- Erros de cálculos de direitos dos servidores
- Falta de credibilidade quanto à concessão de direitos e cálculos de pagamentos
- Muitas das vezes, morosidade nas respostas;
- A DGP não age preventivamente com a intenção de orientar os servidores quanto aos seus direitos e deveres (Ex.: ocorreu de descontarem de minha remuneração no

último dia de fechamento da folha de pagamento sem nem mesmo me prestarem os devidos esclarecimentos, sem a garantia do direito de contraditório e ampla defesa, em uma demonstração completa de desconhecimento e descumprimento de legislação, o que resultou em PAD contra mim), em uma sucessão de erros crassos da então Diretora de GP e sua equipe assessora direta;

- Não promove nenhuma ação/evento para integração dos servidores da Reitoria;
- Não possui um calendário fixo, consolidado e contínuo de ações de promoção à saúde;
- Faltam ações/eventos que demonstrem humanização da DGP. Faltam ações (palestras, por ex.) sobre o tema 'doença mental e comportamental', visando a divulgação do conhecimento e da prevenção, uma vez que é a doença mais prevalente entre os servidores públicos.

A seguir, as maiores dificuldades em trabalhar na DGP:

- Falta de integração da minha área/setor (Engenharia de Segurança do Trabalho) com a área de Saúde do Servidor;
- Falta de estruturação de um setor/coordenação de Engenharia de Segurança do Trabalho específico;
- Falta de equipe de profissionais de Segurança do Trabalho;
- Falta de apoio da DGP para a área de Segurança do Trabalho em geral (DGP sempre adotou uma postura de apenas cobrar a quantidade de respostas prestadas aos servidores requerentes dos adicionais, quantidade de processos e laudos emitidos, sem fornecer nenhum suporte e apoio);
- Postura duvidosa por parte da DGP quando da viabilização de perícias independentes a servidores aos quais havia aparente interesse em manter a concessão de adicionais;
- Desconhecimento e, portanto, incompreensão da DGP sobre o tema Segurança do Trabalho (Desconhece, não compreende, e, por isso, não apoia);
- Coordenação de atividades de Engenharia por qualquer profissional que atua diretamente na Saúde ou por qq servidor administrativo (Ex. Assistente Adm.) não é o ideal para as atividades de Engenharia do Trabalho porque é uma área muito específica e que possui inúmeras nuances e que somente os profissionais da área que vivenciam as diversas situações possuem condições de alcançar;
- Falta de um representante interlocutor, o qual, de fato, representa a Engenharia de Segurança do Trabalho para as instâncias superiores, a partir do coordenador (chefia imediata);

- Falta de comunicação da área de Segurança do Trabalho com o(a) Diretor(a) de Gestão de Pessoas (mantendo-a no isolamento, em separado) e com as demais coordenações de GP;
- Falta de estabelecimento de procedimentos claros disponibilizados na página da DGP aos servidores;
- Não lançamento de resultados de perícia do trabalho quando contrário a interesses;
- Omissão por parte da DGP quanto a resultados de perícias de ambientes do trabalho.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Para a Engenharia de Segurança do Trabalho e para meu cargo, sugiro:

- Estruturação de uma Coordenação ou setor de Engenharia de Segurança do Trabalho, com profissionais em número suficiente (Engenheiros e Técnicos do Trabalho), de forma a atender todos os *campi* do IFES;
- Apoio das instâncias superiores às atividades de Segurança do Trabalho;
- Informação sistematizada e de fácil acesso sobre Adicionais Ocupacionais e atividades de Perícia para fácil compreensão por parte dos servidores requerentes do benefício/bonificação;
- Uniformização da Perícia dos ambientes laborais pelo MPDG;
- Funcionamento do Módulo de Vigilância dos Ambientes pelo MPDG;
- Atualização permanente e contínua acerca dos ambientes laborais (ambientes periciados permanentemente);
- Análise global anual (ou no máximo bianual) dos PPRAs;

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

- Todos os servidores querem (e acham que devem) continuar recebendo o Adicional Ocupacional, mesmo após as diversas mudanças na legislação que alteraram drasticamente a forma/método/procedimento de análise dos adicionais ocupacionais (insalubridade e periculosidade). Isso gera dúvida.
- A falta de informações quanto aos procedimentos adotados pela Perícia de Engenharia e Medicina do Trabalho para realização da Perícia dos ambientes e condições de trabalho, os quais são, em parte, previstos em legislação do MPDG.

- Na área de Saúde, percebo que os servidores têm dúvidas quanto aos procedimentos para Licença médica, afastamentos em geral, etc

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

- Disponibilizar toda a legislação, os formulários utilizados e os procedimentos, de forma clara e sistematizada na página da Prodi/DGP (Formulários devem ser de fácil localização);
- Promover palestras, encontros, cursos, treinamentos, seminários entre as diferentes coordenadorias da GP, visando divulgar os procedimentos e trabalhos desenvolvidos e os avanços em cada setor
- Cursos in company para as equipes de GP;
- Promover palestras aos servidores de temas diversos relacionados à Saúde;
- Elaborar cartilhas que informem sobre os benefícios, direitos e deveres dos servidores;
- Cartilha sobre o Plano de carreira dos servidores (entregar quando o servidor ingressar no SPF);
- Elaborar um Manual para questões relativas à Saúde do Servidor (entregar quando o servidor ingressar no SPF);
- Realizar eventos de integração entre as equipes da DGP.

APÊNDICE E – RESPOSTA DO SERVIDOR E

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

A gente entende que as maiores dificuldades são gerir pessoas. Geralmente é bem complexo. Cada um tem suas necessidades, seu tempo, prazo, então, isso gera uma dificuldade. E a própria complexidade dos assuntos, de processos, complexidade de assuntos diferenciados que vão aparecendo.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Analisando a CASS... Nós três analisando a realidade da CASS, querendo ou não, a gente tem esse olhar mais voltado para o nosso setor dentro da gestão de pessoas.

Primeiramente, a questão dos espaços. Hoje a gente tem um espaço limitado para poder abarcar toda a equipe de saúde tanto que a gente precisa dividir a equipe de saúde aqui na Reitoria no Campus Vitória. Então, assim, uma sugestão para facilitar é colocar essa equipe junta em um espaço físico maior.

O segundo ponto é a questão da CASS ser a referência em saúde para todo o Instituto Federal. Então, assim, a gente tem vários *campi* que necessitam da CASS aqui na Reitoria para poder solucionar os seus problemas de saúde. Então, assim, uma outra sugestão é descentralizar. Como se fossem polos no Espírito Santo para atender essas demandas mais no interior ou então de locais mais distantes aqui da grande Vitória, que aí a gente tem certeza que o servidor estaria mais assistido em relação à saúde e aos os problemas que eles vem trazendo para a gente.

Para facilitar o trabalho no setor uma das coisas a gente tá discutindo aqui agora é dar maior visibilidade ao trabalho dos setores no caso da CASS. A gente precisa divulgar mais o trabalho dessa equipe em saúde. Tem muitos servidores que não conhecem a formação da equipe, tem gente que não sabe que tem nutricionista, que tem enfermeira, fica mais atento a questão da perícia e as licenças para tratamento de saúde. A CASS não é só isso. Aqui é um setor que vem desenvolvendo atividades de promoção à saúde. Então, a gente precisa realmente dar essa visibilidade ao setor, divulgar melhor e dar mais espaço para esse setor trabalhar com servidores.

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Aqui no setor hoje a maior a maior dúvida deles é a questão da perícia, tanto os prazos e as regras da perícia, para passar em perícia e a questão também de instrução dos processos, o que colocar nos processos. Então, como vou instruir esse processo e a documentação? Tudo que precisa para poder a pessoa abrir esse processo para poder pleitear alguma coisa relacionada à área da saúde.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

Acreditamos que precisa melhorar as informações contidas no nosso *site* institucional. A gente sabe que cada campus tem o seu próprio *site*, sua própria página, mas isso precisa ser melhorado. A facilidade de acesso a algum instrumento, alguma documentação, precisa estar ali bem visível para o servidor e outra coisa talvez padronizar a documentação para que um campus não utilize uma documentação diferente da outra, porque assim como os servidores eles também eles vão mudando eles vão se redistribuindo pelos *campi*. Então, para isso ter muito bem documento comentado, formalizado, padronizado pra gente não ter divergência de informações sobre o mesmo assunto acho que é isso é trabalhar melhor questão do *site* e colocar o caminho certinho para os servidores se situarem em como solucionar aquele problema que ele precisa.

APÊNDICE F – RESPOSTA DO SERVIDOR F

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

Desinformação dos servidores;

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Palestras, treinamentos, cursos, diálogo com servidores veteranos;

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Atestados médicos, licenças médicas;

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

Palestras, treinamentos, cursos, diálogo com servidores veteranos.

APÊNDICE G – RESPOSTA DO SERVIDOR G

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

Não considero que tenha dificuldades de trabalhar na área de gestão de pessoas, ao contrário, gosto muito deste campo de atuação. No entanto, percebo que existe pouca valorização dos servidores em relação a área de gestão de pessoas, bem como o baixo interesse em trabalhar nesta área.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Primeiro, é necessário melhorar o processo de comunicação e acesso as informações. Posteriormente, tornar o setor mais próximo dos servidores e capacitar os profissionais que trabalham neste setor.

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Licença médica - prazos e entrega de atestados; processos de insalubridade - quem tem direito.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

Disponibilizar materiais informativos sobre os assuntos mais recorrentes e ter um canal de comunicação mais próximo dos servidores.

APÊNDICE H – RESPOSTA DO SERVIDOR H

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

Rotatividade de membros nas equipes; Falta de pessoal (a instituição não valoriza/ investe); Descentralização (quem está na Reitoria precisa apoiar os 22 *campi*); Falta de padronização dos procedimentos; Dificuldade de interpretar a legislação; Legislação defasada; Servidores não conhecem o papel da GP e de cada setor separadamente.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Padronização de procedimentos; Modelagem de processos; Aumento da equipe; Atualização da legislação; Melhoria nas condições de trabalho para diminuir a rotatividade.

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Documentação necessária para solicitar concessões e formalizar processos; Avaliação de desempenho (no caso de servidor afastamento, ou de licença); Prestação de contas de afastamento, licença para capacitação, inscrição em eventos; Incentivo à qualificação com documentação provisória.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

Criar uma cartilha/ folhetos com o passo-a-passo para realização de cada concessão ou benefício; Fazer campanhas de incentivo; Promover palestras aos interessados em entender melhor sobre a carreira; Enviar *e-mails* que sejam mais fáceis para compreensão dos servidores comuns; Aprovação e divulgação de uma Política de Capacitação de servidores; Melhorar a forma como é realizada avaliação de desempenho dos servidores; Divulgar no “Notícias Ifes” quando for um assunto de interesse dos servidores (mudança de legislação, prazo para realizar algo sem virar *ex anterior*).

APÊNDICE I – RESPOSTA DO SERVIDOR I

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

Complexidade e diversidade de assuntos, pois para muitos assuntos as legislações são ambíguas ou silentes, dificultando uma tomada de decisão rápida e segura, causando descontentamento/ansiedade por parte das pessoas que esperam uma resposta e até mesmo perda de prazo para resolução de algumas demandas. E a diversidade e importância dos aspectos relacionados à gestão de pessoas, tais como saúde, pagamento, benefícios, progressão, admissão de pessoal, dentre outros, que requerem muita cautela ao serem lidados pois podem gerar consequências graves.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Melhor divisão das atividades entre os servidores, planejamento das atividades, definição de prioridades. Aumentar o número de servidores nem preciso dizer, né?

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Colaboração Técnica, reposição ao erário, exercício anterior, remoção, cessão etc.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

Manuais e fluxos no *site*, cartilhas, *folders*, *banners*, algum canal de tira-dúvidas 'completo', etc.

APÊNDICE J – RESPOSTA DO SERVIDOR J

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

A primeira dificuldade que vejo é a falta de servidores na Gestão de Pessoas, pois temos que dá suporte as CGGP's, a Reitoria e temos que traçar estratégias de gestão, pois não somos mais Recursos Humanos e sim Gestão de Pessoas. Atrelado a falta de servidores, a segunda dificuldade que vejo é servidores comprometidos. Hoje temos a maioria na nossa Diretoria, mas a minoria que não é comprometida desestabiliza a equipe. A terceira dificuldade é realizar estratégias de gestão, pois ficamos muitas vezes "apagando incêndio" e não conseguimos dá o suporte necessário aos *campi*.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

As sugestões são: aumento do número de servidores na Gestão de Pessoas, treinamento mais incisivo de Gestão de Pessoas do *campi*, planejamento das ações da Diretoria de Gestão de Pessoas para melhor atendimento das solicitações dos servidores.

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Como a Coordenadoria que trabalho é de Legislação e Normas as dúvidas são diversificadas, pois cada caso apresenta uma especificidade diferente, mas alguns assuntos, como Exercício Anterior de RSC, Incentivo e RT e quebra de Dedicção Exclusiva são recorrentes.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

A forma de facilitar o acesso de servidores a assuntos de gestão de pessoas é a realização de um Manual de Legislação e Procedimentos da área e que o mesmo seja disponibilizado no *site* da instituição.

APÊNDICE K – RESPOSTA DO SERVIDOR K

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

Retrabalho gerado por metodologias pouco eficientes e burocracia, em partes ocasionadas pela legislação a estilo de administração pública nacional. Além disso, lidar com a falta de conhecimento das pessoas atendidas, bem como lidar com personalidades bem distintas exigindo bastante flexibilidade e maleabilidade do profissional de gestão de pessoas.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Informatização de procedimentos; Acesso a informação através de uma página da Gestão de Pessoas, ou até mesmo um manual. Desburocratização de fluxos e procedimentos.

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Redistribuição/Remoção/Cessão, Licenças, Benefícios e Cadastros no geral, além disso casos específicos e esporádicos que exigem conhecimento mais especializado em legislação.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

Manual em pdf ou Manual online.

APÊNDICE L – RESPOSTA DO SERVIDOR L

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

A dificuldade de trabalhar na gestão de pessoas hoje é porque é justamente gestão de pessoas. Além da demanda que a gente tem do próprio setor separado, a demanda diária, a gente tem que atender o servidor que vem de fora. As vezes, eu vejo que a maioria das vezes o servidor que vem para ser atendido ele não tem tanta paciência para poder receber aquela atenção que a gente tem para dar para ele nesse momento. Às vezes um suporte a uma dúvida, até mesmo fazer, analisar um processo que é dele que muita das vezes ele não quer esperar, quer que seja feito hora e às vezes vem entregar o processo em mãos para ser analisado, para fazer o trâmite. Então é a dificuldade que eu vejo hoje na gestão de pessoas é isso: o servidor vir de fora e assim as vezes não tem tanta paciência com a gente que tá aqui para dar um suporte.

A dificuldade é com a ansiedade dos servidores que muitas vezes estão cobrando um processo que ainda nem chegou. Outra coisa, é que muitas vezes a gente olha só pra gente e esquece que isso aqui é uma escola, que o fim mesmo são os alunos, que eles precisam ser bem capacitados. As vezes, a própria legislação te atrapalha de seguir algo lógico. Por exemplo, um professor sai afastado, mas os outros professores podem suprir as demandas dele e tem outro curso que precisaria de um professor, mas você não pode contratar por ser de um perfil diferente. As vezes, acaba sendo frustrante.

Uma das maiores dificuldades da gestão de pessoas é a necessidade de estar constantemente se atualizando nas questões das legislações, porque o nosso trabalho é muito baseado em leis. Precisa estar se atualizando, fazendo muita leitura para saber o que está fazendo de fato pra não cometer um erro com a vida do servidor, como, por exemplo, uma aposentadoria que você vai fazer, um cálculo errado, pode causar um grande transtorno na vida do servidor.

Uma outra dificuldade é ter que fazer suporte para os *campi* e interpretar a lei para eles, sem ao menos estar com processo para analisar, após receber um *e-mail*. Outra coisa, é que a gente tem tanto processo que as vezes esquece de ser humano, de ter a tranquilidade que o servidor precisaria naquele momento.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

A elaboração de um manual de procedimentos e formulários no *site* de cada assunto. A capacitação constante nossa e dos servidores dos *campi* para que se tenha segurança no que faz. No caso dos *campi*, especialmente, eles precisam ser capacitados para que não haja erro e depois a Reitoria tenha que solucionar o problema.

É importante um software de estágio probatório para a gente conseguir controlar com segurança os prazos para as avaliações. Esse trabalho é feito manualmente, mas com o software ia ficar muito melhor, até porque tem outros institutos que já usam e funcionam.

Seria interessante também um sistema de agendamento eletrônico, pois poderia ser direcionada a dúvida a coordenadoria especializada no assunto, assim otimizaria tempo e mesmo uma dúvida mais complexa, a gente teria tempo para pesquisar e quando o servidor viesse ser atendido já teria a resposta. Isso seria interessante até para os estagiários que não seriam tão demandados no atendimento aos servidores e poderiam fazer outras coisas e aprender mais.

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Estágio probatório: preenchimento de formulários, prazos de avaliações, legislação, sobre ser estável para compor a comissão. Como é feita a avaliação de estágio probatório do servidor que está afastado, qual é o papel do representante da gestão de pessoas na comissão de estágio probatório.

Estagiários: férias. Tem direito a recesso, licença para tratamento de saúde, venda de férias? Forma e prazo de contratação. Legislação específica quanto aos direitos, pagamento de auxílio-transporte.

Professor substituto: legislação, quando e quantos se podem contratar dentro do instituto devido a porcentagem que limita.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

Criando manual de procedimentos para cada assunto com os formulários e tornando isso público no *site* da instituição para que as pessoas tenham acesso e que tenham mais entendimento das atividades que nós executamos aqui. Disponibilizar a legislação na pasta pública dentro da intranet, como tem sido feito com os *campi*. Acredito que assim diminuiria a quantidade de ligações e *e-mail* com dúvidas. No início as demandas que surgissem por *e-mail* e telefone seriam direcionadas para o manual no *site* e poderia ser reduzida as demandas pelo mesmo assunto.

APÊNDICE M – RESPOSTA DO SERVIDOR M**1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?**

As pessoas (relações interpessoais), informações dispersas e/ou confusa.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Padronização dos procedimentos, difusão das informações, ou seja, uma boa gestão da informação.

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Reprogramação de férias. Por exemplo: a servidora marcou férias para o dia 08/01/18 e solicitou licença para capacitação no mesmo dia.

Dúvida sobre IRRF.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

Disponibilização de material online de fácil acesso.

APÊNDICE N – RESPOSTA DO SERVIDOR N

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

As maiores dificuldades são a grande quantidade de trabalho, acumulação do atendimento aos servidores da reitoria e da CGGP's dos *campi*, além de servidores dos *campi* procurarem informações conosco também. Recebemos a mesma coisa que os servidores da gestão de pessoas dos *campi*, mas além de atender os servidores da Reitoria, temos que dar suporte aos *campi*. Além da demanda de trabalho, tem o fato da legislação ser extensa e mudar constantemente.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Uma das sugestões seria a separação dos servidores entre quem faz operacional e quem faz suporte, assim atenderíamos melhor os servidores que trabalham na Reitoria e seria possível preparar material de suporte, fluxos. Enfim, pensar melhorias para a gestão de pessoas e preparar projetos para os servidores, tais como preparação para aposentadoria, eventos de integração, etc.

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Substituição, férias, GECC, pagamento de exercício anterior, informações do contracheque.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

Uma forma de facilitar o acesso dos servidores seria a elaboração de manual que constasse a legislação, formulários e outras informações sobre a gestão de pessoas. Seria importante também elaborar os fluxos para que processos não fossem enviados incorretamente para as coordenadorias ou de outros setores do Ifes para a Diretoria de Gestão de Pessoas.

APÊNDICE O – RESPOSTA DO SERVIDOR O

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

Falta de pessoal, excesso de procedimento de trabalho arcaico, falta da utilização e otimização dos recursos tecnológicos, muito remanejamento de pessoal, né? Tem muita gente nos setores ligados à gestão de pessoas e tem toda hora uma troca-troca de pessoas, alta rotatividade de pessoas no setor que inviabiliza, por exemplo, às vezes um aprendizado mais consolidado dos procedimentos mais realizados. Outra coisa é ausência de procedimentos de trabalho instituído. Por exemplo, você não tem um determinado procedimento trabalho padronizado, instituído para ser realizado, então quando o servidor chega ao setor você não sabe exatamente o que ele deve aprender. Se não tem uma ordenação das coisas, não se sabe o que é prioridade no sentido de aprendizado dele. Então essa é uma das grandes dificuldades, acho que são as maiores.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Primeiro passo: A instituição de manuais que possam instruir o nosso trabalho. É fundamental ter um manual para você treinar a pessoa, ou seja, ter um procedimento de trabalho instituído.

Segundo passo: A simplificação e racionalização do trabalho. Talvez um determinado documento que o servidor poderia enviar por *e-mail*, por exemplo, só que ele tem que preencher o papel, entregar, a gente tem que dar entrada numa planilha. Muitas vezes o *e-mail* institucional serviria para agilizar isso, ele já documenta a entrada desse formulário através do *e-mail*, a gente já pegaria e confirmaria que é do servidor. Acho fundamental essa questão da modernização onde você tenta simplificar o trabalho. Outro fator é a respeito da rotatividade, por exemplo, porque os servidores estão trocando de setores, o que tem levado os servidores a estarem insatisfeitos. Talvez cabe a gestão, os superiores hierarquicamente falando, realizar pesquisas de tempo em tempo para saber o porquê desses servidores não estarem satisfeitos, porque de repente a avaliação do servidor não pega todas essas particularidades. Eu creio que tem que ser dada a oportunidade do servidor de cada setor, poderia em determinados momentos, até de modo particular, de sentar com

uma gestão superior a ele e colocar realmente que eles tão pensando a respeito, como estão sendo impactados, porque aí essa rotatividade poderia diminuir se o grau de satisfação servidor aumentasse, se conseguisse melhorar isso. Também a escolha da chefia imediata, o servidor deve ter oportunidade também de poder escolher dentro do grupo a chefia dele, que é o que tem acontecido agora. Eu acho que é fundamental também pro nível de satisfação e para a rotatividade diminuir.

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Então, os servidores têm muita dúvida quando eles abrem a prévia do contracheque para saber o que é que é que ele tá vendo: O que são os descontos, o que são as concessões ali. Então, os servidores têm muita dúvida a respeito dos valores que aparecem. Muitas vezes o servidor não sabe nem olhar no contracheque dele, o nível da carreira que ele está e nem para qual nível está indo. Em geral eles têm muitas dúvidas em relação a leitura do contracheque.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

A gente falou do manual né? Eu acho que, minimamente, a gestão de pessoas tem que ter lá no *site*, disponível a todos a respeito de cada assunto, que a lei 8112 trata, a respeito de concessões, de gratificações, ligado a tudo que impacta a remuneração do servidor deve ter no manual explicativo. Por exemplo, o que é gratificação por encargo de curso e concurso? Lá teria uma definição básica para o servidor entender o que é aquilo. Se ele quiser saber de uma forma mais complexa, aí sim ele acionaria o setor específico daquele assunto, mas acho que cada assunto deve constar no manual de um modo geral para que o servidor possa entender basicamente o que é que trata a gestão de pessoas. Os formulários também devem estar disponíveis online para o servidor poder acessar facilmente no seu próprio computador, com sua própria matrícula no *site*, para que ele possa ter facilidade de acesso e de tramitar essas informações.

Em relação ao atendimento, acho que caberia sim um 0800 na gestão de pessoas para poder alguém estar disponível tirando dúvidas ou encaminhando ao setor que possa esclarecer as dúvidas de determinado assunto. Então acho que seria fundamental na gestão de pessoas dentro do Ifes, que tem mais de 3 mil servidores,

um servidor para tirar dúvidas de forma geral porque os servidores querem falar com pessoas e não somente buscar as informações de forma escrita.

APÊNDICE P – RESPOSTA DO SERVIDOR P

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

A principal que assusta alguns servidores é a alta e variada demanda de trabalho e isso requer do profissional de gestão de pessoas um perfil dinâmico, comprometido e discreto.

Dinâmico, porque tem que atender telefone, tem que fazer cálculo, tem que lançar no SIAPE e cadastrar no SIAPE. Então, vai atender pessoas tanto por telefone, quanto presencialmente e tem que gerir pessoas, que não é fácil.

E aí tem que ter comprometimento, porque é um trabalho árduo, a gente tem que se empenhar, tem que estudar, tem que se dedicar, isso toma tempo. Tem que gostar, porque se não gostar, você dificilmente vai se comprometer como deveria.

Já a descrição, tem que ser discreto. A gente lida com a remuneração do servidor, com benefícios, com progressão, com dados funcionais, dados pessoais, isso requer de nós uma descrição muito grande por que nós ao termos esse acesso, temos que zelar por isso e zelar por isso é manter a discricção absoluta dos dados que a gente lida diariamente.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Eu entendo que uma sugestão que eu posso dar para melhorar muito o nosso trabalho, trabalho das demais coordenadorias da DGP, é haver um engajamento de cada coordenadoria para fazer um trabalho Integrado. Cada coordenadoria tem que dispor de um ou mais servidores para sentar e padronizar todos os procedimentos de cada assunto que a gente lida cotidianamente. Ao padronizar tem que buscar algumas frentes: padronizar os documentos e fluxos, padronizar a legislação de modo que ela embase a manualização, a padronização do que está fazendo e a operacionalização do assunto.

Por exemplo: Progressão por mérito: Quais são as documentações necessárias para o servidor requerer a progressão por mérito. Qual é a legislação que o ampara a requerer e que ampara a gestão de pessoas a conceder. Qual é o fluxo que esse processo vai tramitar? Como operacionalizar isso no SIAPE ou outro sistema que

seja (SIG ou SIPAC). Deve ser disponibilizado com uma linguagem acessível, com *links* dessas documentações. É uma sugestão que eu dou, que realmente vai ajudar muito a melhorar para gente atuar, de repente, em outras frentes, tendo isso já bem-feito.

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Para mim os assuntos que a gente lida com mais frequência são progressão por mérito promoção, RSC, progressão por capacitação, progressão funcional, incentivo à qualificação, Retribuição por titulação, esses assuntos que geram muitas dúvidas, sobretudo pelos aspectos legais que nos levam a concedê-los. Após elucidar esses mais frequentes, poderíamos partir para outros assuntos menos frequentes.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

A resposta seria o *site* da DGP, de forma similar ao de outros órgãos, como a UFES. O servidor ao entrar vai saber direitinho os assuntos. E aí cada assunto tem um *link* e clicando no *link* vai aparecer a legislação, o que é, como requerer.

A gente volta para a segunda pergunta. Padronizando completamente, integralmente e colocando no *site* aquilo que o servidor, tanto o interno da gestão de pessoas que naquele momento vai precisar da informação, quanto o externo da gestão de pessoas, vai ter essa acessibilidade fácil e vai conseguir as respostas necessárias. É claro que há informações como, por exemplo, operacionalização do SIAPE, isso aí não estará no *site*. A disponibilização de material para os servidores internos da gestão de pessoas deve ser feita por outro caminho como pastas da rede.

APÊNDICE Q – RESPOSTA DO SERVIDOR Q

1 - Quais são as maiores dificuldades de trabalhar no setor de gestão de pessoas?

Bem, na área de gestão de pessoas a maior dificuldade, realmente, é a complexidade do ser humano. Você conseguir alinhar os interesses da instituição para a qual você está trabalhando com essa complexidade é um desafio que todo gestor da área precisa ter e nós que somos a parte técnica, ou seja, aqueles que devem dar suporte aos gestores que atuam diretamente com os indivíduos. Nós temos o desafio que é entender essas complexidades e tentar trabalhar e alinhar diferenças e riquezas em prol da instituição.

Se você estiver falando diretamente do Instituto Federal do Espírito Santo, aí nós temos um outro agravante que eu acho que é outro desafio, uma outra dificuldade, que é o fato da instituição não ter claramente uma política de gestão de pessoas implementada, ou seja, a gente não sabe, nós, gestores da área técnica, nós não temos noção para qual caminho encaminhar os trabalhos que devemos desenvolver ao longo do tempo. Espero ter respondido a primeira pergunta.

2 - Quais são as sugestões para facilitar o trabalho no setor de gestão de pessoas?

Imagino que você deve tá falando aí do próprio setor nosso, ou seja, da gestão de pessoas do Instituto Federal do Espírito Santo.

Bem, as facilidades têm muito a ver com as dificuldades que eu relatei na pergunta anterior. Uma das primeiras necessidades seria realmente a gente saber para onde ir, ter um planejamento e ter um direcionamento claro que alinhe as ações da área de gestão de pessoas com a política institucional e com o planejamento estratégico. Seria fundamental que a gente soubesse para onde ir, para facilitar nosso trabalho e a gente conseguiu implementar técnicas e ações que possibilitassem que todos os gestores desenvolvessem o trabalho da área de gestão de pessoas. Além do mais, nós temos aí a complexidade de nós sermos uma instituição pública de um tamanho considerável e tudo isso são fatores que, com certeza, precisam ser pensados na hora de buscar essas facilidades. Uma das sugestões que eu coloco nesse caso seria realmente a gente ter uma política

institucional, ter documentos bem claros com relação aos trabalhos que estão sendo feitos que precisam ser estabelecidos buscando atender às diversidades que existem dentro do Instituto.

3 - Quais são os assuntos de competência de sua coordenadoria que geram mais dúvidas nos servidores comuns?

Particularmente, seria a avaliação de desempenho que ainda é um fato de bastante dificuldade. As pessoas não compreendem o que é avaliação de desempenho e realizam a avaliação de desempenho de forma protocolar e não e não como uma prática de melhoria contínua dos seus trabalhos. Esse é um dos desafios, um dos que tem maior dificuldade no âmbito da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas.

4 - Quais são as formas de facilitar o acesso dos servidores comuns aos assuntos pertinentes a área de gestão de pessoas?

Com relação à sua pergunta acho que não tem um caminho único. A comunicação, que é um grande desafio em qualquer organização, ela precisa ser feita de “N” formas, ou seja, a mesma informação precisa ser passada por vários canais, por causa da capacidade do ser humano. Então, a gente precisa saber falar a mesma coisa de várias formas para que todos ou a grande parte das pessoas consigam compreender dentro das suas formações, da sua cultura, do seu próprio Universo de relações. Então, é ter, sim, escrito via redes sociais, via *sites*, via documentos institucionais, via boletim, todas as informações precisam ser padronizadas no sentido de buscar passar as mesmas informações. Então, a forma de facilitar o acesso seria realmente usufruir dessas tecnologias de comunicação e informação para chegar ao servidor ambas informações que precisam ser padronizadas, ou seja, você precisa ser a mesma informação, mas que explore linguagens de comunicações distintas para que as pessoas consigam compreender e receber isso da melhor forma.



A**AFASTAMENTO PARA PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU, PROGRAMA DE PÓS-DOCTORADO, ESPECIALIZAÇÃO OU ESTÁGIO****Conceito:**

Afastamento do desempenho das atividades do servidor para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu* e de pós-doutorado, especialização ou estágio, podendo ser total ou parcial, com redução de até 50% da carga horária.

Requisitos:*Afastamento para mestrado, doutorado e pós-doutorado (docente)*

No caso do docente (Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 e suas alterações), para fazer jus ao afastamento para mestrado ou doutorado, é necessário ser servidor titular de cargo efetivo no lfes e não ter se afastado por licença para tratar de assuntos particulares, para gozo de licença capacitação ou para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu* ou de pós-doutorado nos 2 (dois) anos anteriores à data da solicitação de afastamento.

Para o docente fazer jus ao afastamento para pós-doutorado deverá ser servidor titular de cargo efetivo no lfes e não ter se afastado para tratar de assuntos particulares ou para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu* ou de pós-doutorado nos 4 (quatro) anos anteriores à data da solicitação de afastamento.

Afastamento para mestrado, doutorado e pós-doutorado (técnico-administrativo em educação)

No caso do técnico-administrativo em educação (TAE), para fazer jus ao afastamento para mestrado ou doutorado, é necessário ser servidor titular de cargo efetivo no lfes há pelo menos 3 (três) anos para mestrado e 4 (quatro) anos para doutorado, incluído o período de estágio probatório, e não ter se afastado por licença para tratar de assuntos particulares, para gozo de licença capacitação ou para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu* ou de pós-doutorado nos 2 (dois) anos anteriores à data da solicitação de afastamento.

Para o TAE fazer jus ao afastamento para pós-doutorado, ele deve ser servidor titular de cargo efetivo no lfes há pelo menos 4 (quatro) anos, incluído o período de estágio probatório, e não ter se afastado para tratar de assuntos particulares ou para participar de programas de pós-graduação *stricto sensu* ou de pós-doutorado nos 4 (quatro) anos anteriores à data da solicitação de afastamento.

Afastamento para especialização ou estágio

O art. 9º do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, prevê a possibilidade de afastamento para especialização e estágio para os servidores titulares de cargos efetivos. No lfes, essa previsão servirá para viabilizar o acesso dos servidores à especialização e ao estágio obrigatório de educação formal (exceto de programas de pós-graduação *stricto sensu* ou pós-doutorado), no país ou no exterior, observadas as seguintes condições e prazos:

a) Para fazer jus ao afastamento para especialização, o servidor deve ser titular de cargo efetivo no lfes aprovado em estágio probatório, e não ter se afastado por licença para tratar de assuntos particulares, para gozo de licença capacitação ou para participar de programa de pós-graduação *stricto sensu*, programa de pós-doutorado, especialização ou estágio nos 12 (doze) meses anteriores à data da solicitação de afastamento; e

b) Para fazer jus a afastamento para estágio obrigatório de educação formal (exceto de programas de pós-graduação *stricto sensu* ou pós-doutorado), o servidor deve ser titular de cargo efetivo no lfes aprovado em estágio probatório, e não ter se afastado por licença para tratar de assuntos particulares, para gozo de licença capacitação ou para participar de programa de pós-graduação *stricto sensu*, programa de pós-doutorado, especialização ou estágio nos 6 (seis) meses anteriores à data da solicitação de afastamento.

Documentos necessários para abertura de processo:

1. Requerimento de capacitação (somente técnico-administrativo)
2. Termo de compromisso e responsabilidade (somente técnico-administrativo)
3. Comprovante de matrícula no programa de pós-graduação *stricto sensu*, programa de pós-doutorado, especialização ou estágio, ou carta de aceite da instituição de ensino;
4. Regimento do programa nos casos de pós-graduação *stricto sensu*.
5. Pré-projeto de pesquisa
6. Horário individual
7. Proposta de cumprimento da carga horária (caso seja afastamento parcial).
8. Justificativa do servidor que informe a relevância da capacitação para as atividades desempenhadas no lfes.
9. Anuência da chefia imediata com justificativa que indique a relevância da capacitação para as atividades desempenhadas no lfes.

Formulários:

Requerimento de capacitação (somente técnico-administrativo)

Termo de compromisso e responsabilidade (somente técnico-administrativo)

Informações Gerais:

1. A duração do afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu*, programa de pós-doutorado, especialização ou estágio será estabelecido no ato de concessão correspondente e, preferencialmente, deve ser o suficiente para obtenção do título pretendido pelo servidor, desde que não ultrapasse o tempo máximo estabelecido na lei, de:
 - a) 48 (quarenta e oito) meses para o doutorado;
 - b) 24 (vinte e quatro) meses para o mestrado;
 - c) 12 (doze) meses para programa de pós-doutorado ou especialização; ou
 - d) 6 (seis) meses para estágio.
2. O servidor técnico-administrativo deverá ser estável no cargo atual que ocupa no lfes.
3. Caso a participação no curso não possa ocorrer simultaneamente ao exercício da jornada, mas também não se justifique o afastamento integral, poderá ser concedido ao servidor o afastamento parcial de suas funções, para fins de participação em programas de pós-graduação *stricto sensu*, programa de pós-doutorado, especialização ou estágio, nos termos da Nota Técnica SEI nº 6197/2015-MP.
4. Se a concessão de afastamento para participar em programa de pós-graduação *stricto sensu*, programa de pós-doutorado, especialização ou estágio, parcial ou integral, for dada ao servidor que estiver em exercício de função gratificada ou cargo de direção, deverá ser solicitada a exoneração da respectiva função ou cargo, dada a incompatibilidade entre seu exercício e o afastamento.
5. O servidor deverá encaminhar à chefia imediata e à área de gestão de pessoas o relatório de atividades desempenhadas no programa de pós-graduação *stricto sensu*, programa de pós-doutorado, especialização ou estágio que motivou seu afastamento, referente ao semestre anterior, em até 30 (trinta) dias do início do semestre acadêmico subsequente.

6. Para prestar contas ao final do afastamento para participação em programa de pós-graduação stricto sensu, programa de pós-doutorado, especialização ou estágio, o servidor deverá encaminhar à chefia Imediata e à área de gestão de pessoas os seguintes documentos:

- a) Atestado de conclusão do curso expedido pela instituição responsável, contendo a data (dia, mês e ano) de finalização das atividades necessárias para obtenção do título, no caso de programa de pós-graduação stricto sensu, programa de pós-doutorado ou especialização; ou
- b) Atestado de conclusão do estágio expedido pela instituição responsável pelo curso, contendo a data (dia, mês e ano) de encerramento do estágio, no caso de estágio obrigatório de educação formal (exceto de programas de pós-graduação).
- c) Ata de defesa
- d) Histórico
- e) Cópia da dissertação ou tese em mídia CD para anexar ao processo.

Previsão Legal:

Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006

Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990 (Artigos 95 e 96-A)

Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012

Nota Técnica SEI nº 6197/2015-MP

Resolução do Conselho Superior do Ifes 52/2016

Resolução do Conselho Superior do Ifes 172/2016

Resolução do Conselho Diretor do Cefetes 14/2007

ALTERAÇÃO DE CONTA BANCÁRIA

Conceito:

É a possibilidade que o servidor ativo, aposentado, pensionista, professor substituto e estagiário tem de alterar a conta bancária em que recebe sua remuneração.

Documentos necessários para atualização de dados:

Formulário de "Alteração de Conta Bancária".

Cópia do cartão magnético ou declaração da entidade bancária.

Formulários:

Alteração de Conta Bancária

Informações Gerais:

1. Os Bancos habilitados pelo Governo Federal que podem realizar os pagamentos são os seguintes:

BANCO	SIGLA	BANCOS INCORPORADOS
BANCO COOPERATIVO DO BRASIL S/A	BANCOOP	-x-
BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S/A	BANRISUL	-x-
BANCO DO BRASIL S/A	BB	BESCBANCO e NOSSA CAIXA
BANCO BRADESCO S/A	BRADESCO	BCRRSSA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	CEF	-x-
HSBC BANK BRASIL S/A	HSBC	-x-
BANCO MÚLTIPLO e ITAU UNIBANCO S.A.	ITAU	BANERJ, BANESTADO e UNIBANCO
BANCO SANTANDER (BRASIL) S/A	SANTANDER	BANCO REAL, MERIDIONAL e SUDAMERIS
BANCO COOPERATIVO SICREDI S/A	SICREDI	BANSICRED

2. A documentação deve ser entregue no setor de gestão de pessoas do campus/Reitoria.
3. Caso a alteração de conta bancária seja solicitada após o fechamento da folha do mês corrente, o cadastramento será realizado na folha seguinte. É de responsabilidade do interessado verificar junto ao setor de gestão de pessoas, a efetivação do cadastro antes de encerrar a conta anterior.

Previsão Legal:

Ofício Circular nº 170/2016-MP, de 15 de fevereiro de 2016

ASSISTÊNCIA À SAÚDE SUPLEMENTAR**Conceito:**

A assistência à saúde do servidor, ativo ou inativo e de sua família, conforme artigo 230 da Lei 8112, compreende: assistência médica, hospitalar, odontológica, psicológica e farmacêutica. No Ifes esta assistência é prestada na forma de auxílio mediante ressarcimento parcial do valor despendido pelo servidor, ativo ou inativo, e seus dependentes ou pensionistas com planos ou seguros privados de assistência à saúde.

Documentos necessários para abertura de processo:

- a) Formulário de “Requerimento auxílio de caráter indenizatório”;
- b) Termo de Ciência; (2ª página do formulário de “Assistência à Saúde Suplementar | Requerimento”)
- c) Cópia da proposta de adesão ao plano em que o servidor figura como titular, constando o código ANS da operadora e do produto;

OBS.: Caso não conste os códigos ANS da operadora e/ou do produto na proposta de adesão, fornecer Declaração da operadora comprovando possuir autorização de funcionamento expedida pela ANS, ou a regularidade em processo instaurado na referida Agência, com permissão para comercialização. Na proposta de adesão deve constar os valores das mensalidades a serem pagas por beneficiário. Na ausência das respectivas informações, o(a) requerente deverá entregar o boleto discriminado com valores por beneficiário ou boleto acrescido de declaração constando os valores por beneficiário.

- d) Cópia do Comprovante de dependência (Certidão de Casamento, Nascimento, etc.);
- e) Cópia do CPF dos dependentes;
- f) No caso de filhos e enteados, entre 21 (vinte e um) e até a data em que completarem 24 (vinte e quatro) anos de idade: Comprovante de dependência econômica [Declaração de Ajuste Anual de IRPF (se não isento) ou 3 documentos contidos no rol do Art. 4º da Orientação Normativa SRH nº 9/2010] e Comprovante de matrícula em curso regular reconhecido pelo MEC, sendo que este último deverá ser entregue no início de cada semestre letivo.

g) Se o plano de saúde contratado pelo servidor, por imposição das regras da operadora, não permitir a inscrição de dependentes, obrigando a realização de um contrato para cada beneficiário, o servidor deverá fazer prova inequívoca de responsabilidade financeira relativamente a seus dependentes para fazer jus a receber o ressarcimento também por estes.

Documentos necessários para atualização de dados:

- a) Formulário de “Atualização de dados - Auxílio de caráter indenizatório”
- b) No caso de inclusão de beneficiário, o formulário citado acima deverá estar acompanhado de Cópia de Termo de inclusão de dependente junto ao plano de saúde/odontológico, Cópia da Comprovação de dependência (Certidão de Casamento, Nascimento, etc.), Cópia do CPF e Cópia de Boleto ou documento que especifica o valor da mensalidade em relação ao beneficiário; e, no caso de filhos e enteados, entre 21 (vinte e um) e até a data em que completarem 24 (vinte e quatro) anos de idade: Comprovante de dependência econômica [Declaração de Ajuste Anual de IRPF (se não isento)]

ou 3 documentos contidos no rol do Art. 4º da Orientação Normativa SRH nº 9/2010] e Comprovante de matrícula em curso regular reconhecido pelo MEC, sendo que este último deverá ser entregue no início de cada semestre letivo.

c) No caso de exclusão de beneficiário, o formulário “Atualização de dados - Auxílio de caráter indenizatório” deverá estar acompanhado de cópia de termo de exclusão de dependente junto ao plano de saúde/odontológico.

d) No caso de alteração do valor da mensalidade, o formulário de “Atualização de dados - Auxílio de caráter indenizatório” deve estar acompanhado de uma cópia de boleto ou documento com os valores discriminados por beneficiário.

e) No caso de alteração de plano ou troca de operadora, o(a) servidor(a) deverá entregar um documento da Operadora/Administradora que comprove a data final da vigência do plano de saúde ou odontológico e preencher o formulário “Requerimento auxílio de caráter indenizatório” para análise da possibilidade de concessão relativa ao novo Plano ou Operadora, caso deseje continuar recebendo o benefício.

f) No caso de cancelamento do plano de saúde ou odontológico, o servidor deverá preencher o formulário “Atualização de dados - Auxílio de caráter indenizatório” e entregá-lo junto a um documento da Operadora/Administradora, que comprove a data final da vigência do plano de saúde ou odontológico.

Dependentes:

De acordo Inciso III, Artigo 5º da Portaria Normativa SEGRT/MP nº 1, de 09 de março de 2017.

a) o cônjuge, o companheiro ou a companheira na união estável;

b) o companheiro ou a companheira na união homo afetiva, obedecidos os mesmos critérios adotados para o reconhecimento da união estável;

c) a pessoa separada judicialmente, divorciada, ou que teve a união estável reconhecida e dissolvida judicialmente, com percepção de pensão alimentícia;

d) os filhos e enteados, até a data em que completarem 21 (vinte e um) anos de idade ou, se inválidos, enquanto durar a invalidez;

e) os filhos e enteados, entre 21 (vinte e um) e até a data em que completarem 24 (vinte e quatro) anos de idade, dependentes economicamente do servidor e estudantes de curso regular reconhecido pelo Ministério da Educação; e

f) o menor sob guarda ou tutela concedidas por decisão judicial, enquanto permanecer nessa condição.

Formulários:

Requerimento auxílio de caráter indenizatório

Atualização de dados auxílio de caráter indenizatório

Informações Gerais:

1. Para fazer jus à assistência à saúde suplementar na modalidade de ressarcimento (auxílio de caráter indenizatório), o servidor deve ser beneficiário de plano de saúde na condição de titular.

2. O auxílio poderá também ser requerido para cobrir despesas com planos de assistência odontológica, desde que o servidor não usufrua de mais de um plano de assistência à saúde custeado, mesmo que parcialmente, com recursos provenientes da União

3. A assistência à saúde na modalidade ressarcimento somente é devida a partir da abertura de processo sendo o cálculo do ressarcimento, no primeiro mês, proporcional a data de abertura do mesmo.

4.O servidor perceberá em seu contracheque mensalmente os valores referentes ao seu ressarcimento e de seus dependentes.

5. O servidor deverá comprovar entre os meses de janeiro e abril de cada ano os valores pagos à operadora de plano de saúde/odontológico no ano anterior. O servidor deverá enviar via SIGRH uma (única) declaração da operadora ou administradora de benefícios de plano de saúde/odontológico, discriminando valores mensais por beneficiário, bem como atestando sua quitação.

6. Caso o servidor não comprove as despesas no prazo descrito no item 5, haverá a suspensão do benefício, conforme Artigo 31 da Portaria Normativa SEGRT/MP nº 1, de 09 de março 2017, bem como a necessidade de reposição ao Erário dos valores considerados indevidos.

7. O servidor deverá informar a alteração de plano ou de operadora, cancelamento do plano, alteração no valor da mensalidade, inclusão ou exclusão de dependente, sob o risco de suspensão do benefício, bem como da necessidade de reposição ao Erário dos valores considerados indevidos.

8. Os valores de ressarcimento per capita estão determinados na Portaria nº 8, de 13 de janeiro de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Os valores são, então, calculados com base na remuneração do servidor, sua idade e a de seus dependentes.

9. Os valores apresentados na portaria são o limite de ressarcimento para cada beneficiário (titular e dependentes). Caso o servidor pague ao plano de saúde/odontológico um valor menor do que os constantes na portaria, deverá restituir os valores pagos indevidamente, após a comprovação anual realizada entre os meses de janeiro e abril de cada ano.

Previsão Legal:

Lei nº 8112/1990, de 11 de dezembro de 1990

Nota Informativa CGNOR/DENOP/SEGE/MP nº 421 de 28 de junho de 2012

Portaria Normativa SEGRT/MP nº 1, de 9 de março de 2017

Portaria MP nº 8, de 13 de janeiro de 2016

Orientação Normativa SRH nº 9, de 08 de novembro de 2010 (Artigo 4º)

Anexos:

Manual Tira-Dúvidas – Assistência à saúde suplementar

Manual de Auxílio Saúde para o SIGRH

C

COLABORAÇÃO TÉCNICA

Conceito:

É a possibilidade do servidor afastar-se de suas funções para prestar colaboração a outra instituição federal de ensino ou de pesquisa e ao Ministério da Educação.

Documentos para instrução do processo:

Requerimento ao reitor (marcar opção “Outros”)

Memorando com anuência da chefia imediata

Solicitação do Órgão com o qual o servidor pretende colaborar

Formulários:

Requerimento_ao_reitor_425-2012

Informações gerais:

1. O afastamento para prestar colaboração técnica será autorizado pelo reitor e deverá estar vinculado a projeto ou convênio com prazos e finalidades objetivamente definidos. Caso o servidor seja docente, deverá ter sido aprovado no estágio probatório do respectivo cargo.
2. O servidor técnico-administrativo poderá ser afastar prestar colaboração a outra instituição federal de ensino ou de pesquisa e ao Ministério da Educação, com ônus para a instituição de origem, não podendo o afastamento exceder a 4 (quatro) anos.
3. O docente poderá se afastar para prestar colaboração a outra instituição federal de ensino ou de pesquisa, por período de até 4 (quatro) anos, com ônus para a instituição de origem ou para o Ministério da Educação, por período não superior a 1 (um) ano e com ônus para a instituição de origem, visando ao apoio ao desenvolvimento de programas e projetos de relevância.
4. O servidor em colaboração técnica terá, no mínimo, dez e, no máximo, trinta dias de prazo, para a retomada do efetivo desempenho das atribuições do cargo, incluído nesse prazo o tempo necessário para o deslocamento para a nova sede. O prazo passa a contar a partir da publicação do ato ou a partir do término do impedimento, caso o servidor esteja em licença ou afastado legalmente.

Previsão legal:

Lei nº 8.112/1990 (Artigo 18)

Lei n 11.091/2005 (Artigo 26-A)

Lei 12.772/2012 (Artigo 30)

Nota técnica nº 269/2012/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP

CONTRATAÇÃO DE ESTAGIÁRIO**Conceito:**

Contratação para estágio não obrigatório ofertado pelo Ifes.

Documentos para instrução do processo:

Formulário de solicitação de estagiário

Memorando que justifique a necessidade da vaga

Formulários:

Solicitação de estagiário

Informações gerais:

1. Antes da seleção do estagiário, o setor deverá solicitar abertura de processo, requerendo abertura de vaga, e encaminhá-lo à Diretoria, a que está vinculado no campus, ou a Pró-Reitoria, a que está vinculado, caso o servidor solicitante esteja lotado na Reitoria. Após análise, o processo deverá ser remetido ao setor de gestão de pessoas.
2. O supervisor do estagiário deverá ser servidor do Ifes, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário. Para este último caso, o servidor deve expedir declaração, atestando a experiência.
3. Cada supervisor pode supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente, conforme inciso III do artigo 9º da Lei nº 11.788/2008.
4. Os estagiários da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional de educação de jovens e adultos terão jornada de até 4 (quatro) horas diárias e 20 (vinte) horas semanais.

5. Os estagiários do ensino superior, da educação profissional de nível médio e do ensino médio regular terão jornada de até 6 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais.
6. O tempo de duração do estágio não poderá exceder 2 (dois) anos, mesmo que o estagiário tenha mudado de nível de ensino, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência. Neste caso, ele poderá estagiar no Ifes por mais de 2 (dois) anos.
7. O agente de integração contratado pelo Ifes atualmente é a Agiel, que é responsável por levantar currículos de acordo com os requisitos das vagas e enviar ao supervisor.

Previsão legal:

Lei 11.788, de 25 de setembro de 2008.

Orientação normativa nº 2, de 24 de junho de 2016

Anexos:

Cartilha estágio

E**ESTÁGIO PROBATÓRIO DOCENTE****Conceito:**

Período de 03 anos, durante o qual a aptidão e capacidade do servidor serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Formulários:

ANEXO 1 - Resolução CS nº 01/1993

ANEXO 2 - Resolução CS nº 01/1993

ANEXO 3 - Resolução CS nº 01/1993

ANEXO 4 - Resolução CS nº 01/1993

ANEXO 5 - Resolução CS nº 01/1993

Informações Gerais:

1. Para o estágio probatório será contado apenas o tempo de efetivo exercício no cargo no Ifes, não sendo computável o tempo de serviço prestado em outro cargo ou em outra entidade pública, sob qualquer vínculo, exceto o tempo computado em outro Órgão em caso de redistribuição.
2. Caberá à área de Gestão de Pessoas a abertura do processo para a primeira avaliação do estágio probatório durante os primeiros doze (meses) de efetivo exercício do servidor.
3. As avaliações de estágio probatório serão realizadas no 12º, no 24º e no 32º meses a contar do efetivo exercício, com base nas avaliações de desempenho em equipe realizadas e registros funcionais do servidor, fornecidas pela área de Gestão de Pessoas.
4. A avaliação será feita por uma Comissão de servidores estáveis constituída por:
 - I) Chefia imediata do servidor. (Presidente da Comissão)
 - II) Um servidor docente localizado na mesma coordenadoria do servidor avaliado, indicado pela chefia imediata

III) Um servidor docente integrante do Colegiado do Curso no qual o docente ministra o maior número de aulas;

IV) Um representante da Coordenadoria de Gestão Pedagógica que atue diretamente na área de localização do servidor avaliado.

V) Representante da área de Gestão de Pessoas;

5. É de responsabilidade do presidente da comissão convocar os membros para realização das avaliações.

Previsão Legal:

Lei nº 8112/1990

Nota Técnica nº. 118/2015/CGNOR/DENOP/SEGEPE/MP

Parecer Plenário nº 03/2016/CNUDECOR/CGU/AGU;

Resolução do Conselho Superior ETFES nº 01/1993

ESTÁGIO PROBATÓRIO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Conceito:

Período de 03 anos, durante o qual a aptidão e capacidade do servidor serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Formulários:

ANEXO I – Resolução CS nº 05/2014

ANEXO II – Resolução CS nº 05/2014

Informações Gerais:

1. Para o estágio probatório será contado apenas o tempo de efetivo exercício no cargo no Ifes, não sendo computável o tempo de serviço prestado em outro cargo ou em outra entidade pública, sob qualquer vínculo, exceto o tempo computado em outro Órgão em caso de redistribuição.

2. Caberá à área de Gestão de Pessoas a abertura do processo para a primeira avaliação do estágio probatório durante os primeiros doze (meses) de efetivo exercício do servidor.

3. As avaliações de estágio probatório serão realizadas no 12º, no 24º e no 32º meses a contar do efetivo exercício, com base nas avaliações de desempenho em equipe realizadas e registros funcionais do servidor, fornecidas pela área de Gestão de Pessoas.

4. A avaliação será feita por uma Comissão de servidores estáveis constituída por:

I) Diretor da área na qual o servidor está lotado (Presidente da Comissão)

II) Chefe imediato do servidor;

III) Um servidor lotado na mesma área do servidor avaliado;

IV) Um representante da área de Gestão de Pessoas

5. É de responsabilidade do presidente da comissão convocar os membros para realização das avaliações.

Previsão Legal:

Lei nº 8112/1990

Nota Técnica nº. 118/2015/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP

Parecer Plenário nº 03/2016/CNU-DECOR/CGU/AGU;

Resolução do Conselho Superior Ifes nº 05/2014

EXERCÍCIOS ANTERIORES

Conceito:

Consideram-se, para fins de pagamento de despesas de exercícios anteriores as vantagens pecuniárias reconhecidas administrativamente, de ofício ou a pedido do servidor, não pagas no exercício de competência, observada a prescrição quinquenal de que trata o Decreto nº 20.910, de 6 de janeiro de 1932.

Informações gerais:

1. Os processos serão instruídos e cadastrados pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas dos *campi*, caso o servido seja de campus, ou pela Coordenadoria de Pagamento de Pessoas do Campus Vitória ou Reitoria, para os servidores estejam lá lotados.
2. A autorização e desbloqueio dos bloqueios será realizada pela Diretoria de Gestão de Pessoas, após análise.
2. O pagamento dos processos cadastrados, autorizados e desbloqueados está condicionado aos critérios da Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGEP/MP), que não são divulgadas ao Ifes.
3. No caso de o beneficiário constituir parte em ação judicial em curso, o recebimento pela via administrativa ficará condicionado à desistência da ação judicial, por parte do beneficiário.
4. Não corre a prescrição durante a demora que, no estudo, ao reconhecimento ou no pagamento da dívida, considerada líquida, tiverem as repartições ou funcionários encarregados de estudar e apurá-la. A suspensão da prescrição, neste caso, verificar-se-á pela entrada do requerimento do titular do direito no protocolo com designação do dia, mês e ano.

Previsão legal:

Decreto nº 20.910, de 6 de janeiro de 1932.

Portaria conjunta SOF/SEGEP/MP nº 2, de 30 de novembro de 2012

F

FÉRIAS

Conceito:

Período anual de descanso remunerado.

Requerimento e alteração de férias:

As férias serão programadas e reprogramadas pelo SIGRH no endereço <https://sigrh.ifes.edu.br>.

Informações Gerais:

1. O quantitativo de férias por ano que o servidor/contratado tem direito, segue abaixo:
 - Técnicos Administrativos – 30 dias
 - Docentes Efetivos – 45 dias
 - Docentes Substitutos – 30 dias

2. Para o primeiro período aquisitivo serão exigidos 12 meses de efetivo exercício. Por esse motivo, o docente efetivo, substituto ou temporário, bem como o técnico administrativo que não possuir 01 ano de efetivo exercício, deverá permanecer em atividade durante o recesso acadêmico.
3. Os docentes terão suas férias programadas no período de recesso acadêmico, de modo a assegurar o funcionamento contínuo das atividades de ensino, pesquisa e extensão.
4. Antes de programar ou reprogramar as férias, o servidor deve consultar sua chefia imediata, bem como ler as instruções contidas no Memorando Circular nº 006-2017-DGP-Prodi-Ifes.
5. O servidor deverá programar suas férias durante o período divulgado anualmente pela Diretoria de Gestão de Pessoas. Caso queira reprogramar suas férias deverá fazê-lo até o 5º dia útil do mês anterior ao mês que está programado ou para o qual se deseja programar. Por exemplo: Caso o servidor deseje alterar suas férias para agosto/2018, deverá fazê-la até o 5º dia útil do mês de julho/2018 ou caso queira reprogramar suas férias de agosto/2018 para setembro/2018, deverá fazê-la até o 5º dia útil do mês de julho/2018.
6. As férias programadas ou reprogramadas pelo servidor dependem de homologação por sua chefia imediata, que deverá fazê-la do dia 01 até o 5º dia útil do mês anterior ao mês que está programado ou para o qual se deseja programar. Caso a chefia imediata esteja afastada, a homologação poderá ser realizada pelo substituto ou por chefia hierarquicamente superior. Se a homologação não for realizada, as férias não poderão ser usufruídas.
7. As férias podem ser divididas em até 03 parcelas, de acordo com o interesse da administração.
8. O servidor receberá todo o adicional de 1/3 da remuneração no mês em que usufruir a primeira parcela de férias, mesmo que o gozo seja em mais de uma parcela. O adicional de 1/3 de férias não se confunde com o adiantamento salarial de férias, sendo verbas distintas.
9. A primeira parcela da gratificação natalina, correspondente a 50% da remuneração, poderá ser antecipada no mês de pagamento das férias, sendo seu pagamento opcional, desde que solicitada pelo servidor no seu cadastrado de férias, marcando o campo específico, e devendo o primeiro período de férias ser de janeiro a junho. Caso não seja solicitado, o pagamento do adiantamento da gratificação natalina será realizado no mês de julho.
10. O adiantamento salarial de férias corresponde a até 70% da remuneração do mês em que o servidor estiver em gozo de férias, proporcional ao respectivo período de férias. O pagamento é opcional, desde que solicitado pelo servidor no seu cadastro de férias, marcando o campo específico, ocorrendo o seu desconto de uma só vez 60 dias após o recebimento. O pagamento e o desconto são realizados automaticamente pelo SIAPE.
11. A acumulação de férias de um exercício para outro, ou seja, do exercício 2018 para 2019, é permitida somente por necessidade imperiosa de serviço.
12. A interrupção das férias somente poderá ser feita por motivo de calamidade pública, comoção interna, convocação para júri, serviço militar ou eleitoral ou por necessidade de serviço declarada em portaria, pelos diretores-gerais dos *campi* ou pelo reitor. O período interrompido deverá ser obrigatoriamente reprogramado e usufruído de uma só vez, vedado o seu fracionamento, e observando-se o interesse da administração.
13. Caso o servidor adoença durante o período de férias, somente será concedida licença médica após o término do gozo do mesmo, se a doença persistir. Caso seja acometido por doença antes do início do período de férias e seja concedida licença médica, conflitando com as férias, estas deverão ser reprogramadas.
14. O servidor licenciado ou afastado fará jus às férias relativas ao exercício no qual retornar, sendo vedada a acumulação das férias para o exercício seguinte, exceto nos casos de licença à gestante, à adotante, licença paternidade, licenças para tratar da própria saúde, exclusivamente para os períodos considerados de efetivo exercício, conforme art. 102 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

15. O servidor que não tenha completado doze meses de efetivo exercício e que entrar em licença por um dos motivos abaixo especificados terá a contagem do interstício suspensa durante esse período e deverá completar o referido período quando de seu retorno:

- a) tratamento de saúde de pessoa da família, ressalvados os primeiros trinta dias, considerados como de efetivo exercício;
- b) atividade política, a partir do registro da candidatura e até o décimo dia seguinte ao da eleição, somente pelo período de três meses;
- c) tratamento da própria saúde que exceder o prazo de 24 meses;
- d) por motivo de afastamento do cônjuge

16. O servidor em usufruto de licença capacitação, afastamento para participação em programa de pós-graduação stricto sensu no país ou para estudo ou missão no exterior com remuneração, fará jus às férias, que, se não forem programadas, serão registradas e pagas a cada mês de dezembro.

Previsão Legal:

Lei nº 8112/1990 (artigos 77 a 80)

Lei nº 8.745/98 (artigo 11)

Lei nº 12772/2012 (artigo 36)

Orientação Normativa SRH Nº 2, de 23 de fevereiro de 2011

Orientação Normativa Nº 10, de 3 de dezembro de 2014

Parecer nº 396/2000 - MEC (Para professor substituto)

Anexos

Manual do módulo férias- SIGRH – servidor e chefia imediata

Memorando Circular nº 006-2017-DGP-Prodi-lfes

H

HORÁRIO ESPECIAL DE ESTUDANTE

Conceito:

O servidor devidamente matriculado em curso de educação formal, em todos os níveis e modalidades da educação brasileira, poderá requerer o direito de horário especial, desde que não seja possível conciliar o horário escolar com o horário do setor em que desempenha suas atividades, nos termos do art. 98, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Documentos necessários para abertura de processo:

1. Atestado e/ou declaração de matrícula em cursos de educação formal, conforme Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional ou lei que venha substituí-la.
2. Documento comprobatório do horário das aulas ou atividades correlatas, comprovando a incompatibilidade entre o horário escolar e o do setor em que desempenha suas atividades
3. Proposta de compensação a ser cumprida pelo servidor, devidamente acompanhada da anuência da Chefia Imediata, observadas as condicionantes legais.

Informações gerais:

1. O servidor deve observar o limite extraordinário de compensação diária de até 2 (duas) horas por jornada de trabalho, conforme art. 74, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

2. O servidor deve ter o intervalo de descanso entre as jornadas de pelo menos 11 (onze) horas consecutivas.
3. É vedado o horário especial ao servidor estudante para os detentores de cargo comissionado ou função de confiança, nos termos do Ofício n 80/2008-COGES/SRH/MP.
4. O horário especial só pode ser usufruído após a publicação do ato próprio da autoridade máxima da unidade organizacional em que estiver lotado.
5. O servidor deve retornar ao horário regular no setor em que desempenha suas atividades imediatamente ao fim das aulas/créditos que justificaram o horário especial, ainda que esta ocorrência seja em data anterior ao período previsto, informando isso à sua Chefia Imediata.
6. O acompanhamento do horário especial do servidor estudante caberá a chefia imediata que deve assegurar o cumprimento da compensação das horas, respeitando a duração semanal do trabalho, sem prejuízo do exercício do cargo do servidor, com a devida validação no sistema de controle de frequência.
7. O horário especial para servidor estudante será válido para o período do comprovante de matrícula apresentado, podendo perdurar após renovação de matrícula, mediante a apresentação dos documentos descritos no tópico acima, de forma que não altere a proposta de compensação apresentada no requerimento inicial.
8. No caso de mudança no horário das aulas ou atividades correlatas que altere a proposta de compensação, o servidor estudante deverá protocolar novo requerimento que será submetido a nova análise nos termos dispostos acima, sendo apenas autorizado mediante a publicação do ato de concessão correspondente.

Previsão Legal:

Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Ofício n 80/2008-COGES/SRH/MP.

I**INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO****Conceito:**

É o benefício instituído ao servidor técnico-administrativo que tenha concluído cursos na educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular.

Documentos necessários para abertura de processo

Cópia autenticada ou com carimbo de “confere com original” do diploma ou certificado de conclusão do curso de educação formal

Cópia do histórico do Curso autenticada ou com carimbo de “confere com original”, se for de Pós-Graduação.

Requerimento à DGP.

Formulários:

requerimento_dgp_425-2012

Informações gerais:

1. São considerados cursos da educação formal o ensino fundamental, médio, técnico, graduação, especialização, mestrado e doutorado.

2. O Incentivo à Qualificação terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor.

3. O anexo IV da Lei 11.091/2005 apresenta o percentual correspondente ao incentivo à qualificação vinculado à relação direta ou indireta da área de conhecimento do curso com o ambiente organizacional.

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

4. A descrição do ambiente organizacional, as atividades e as áreas de conhecimento relativas à educação formal, com relação direta aos ambientes organizacionais são apontadas nos anexos II e III do Decreto 5824/2006.

5. Caso o servidor seja movimentado para ambiente organizacional diferente daquele que ensejou a percepção do incentivo à qualificação, poderá requerer a revisão da concessão inicial, desde que a chefia solicite a mudança de ambiente organizacional e informe as atividades desenvolvidas pelo servidor, compatíveis com o novo ambiente organizacional.

6. Os percentuais do Incentivo à Qualificação não são acumuláveis, ou seja, quando houver concessão de um percentual de incentivo à qualificação maior do que o servidor já percebe, ele deverá substituir o anterior.

7. Caso a área de conhecimento seja considerada com relação indireta, o servidor poderá apresentar documentação de outro curso da educação formal de mesmo nível que enseje a concessão do incentivo à qualificação com relação direta.

8. Os efeitos financeiros se iniciarão a partir da data do requerimento do servidor junto ao setor de protocolo, desde que o mesmo esteja corretamente instruído.

9. Serão aceitos documentos provisórios para a concessão de incentivo à qualificação, desde que informem que o servidor concluiu seu curso na educação formal e está aguardando a emissão do certificado ou diploma.

10. Para a concessão citada no item 9, deverá ser aberto processo com a seguinte documentação:

a) Cópia autenticada ou com carimbo de “confere com original” do atestado de conclusão do curso, expedido e firmado pela instituição responsável pelo curso, que informe que o servidor faz jus ao título e o diploma está em confecção.

b) Cópia autenticada ou com carimbo de “confere com original” da ata de defesa, aprovada sem ressalvas, no caso de títulos stricto sensu;

c) Cópia autenticada ou com carimbo de “confere com original” do histórico escolar do referido curso;

d) Requerimento à DGP.

11. A concessão do incentivo à qualificação baseada na apresentação de documentos provisórios é fundamentada na Resolução do Conselho Superior do Ifes nº 016/2015 conjuntamente com o Parecer jurídico AGU/PGF/PF-IFES/ESPS nº 0388/2017.

12. Os servidores que tenham concessão de incentivo à qualificação com base em documentos provisórios devem em até 01 (um) ano entregar o diploma ou certificado, sob risco de reposição ao erário dos valores recebidos.

13. Em casos excepcionais, desde que justificados pelo servidor e mediante apresentação dos documentos previstos nos incisos I ao III do art. 2º da Resolução do Conselho Superior do Ifes nº 016/2015, e após parecer do setor de gestão de pessoas do Campus ou da Reitoria, o prazo previsto no item acima poderá ser renovado por igual período.

Previsão legal:

Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006.

Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005

Anexos:

Resolução do Conselho Superior do Ifes nº 016/2015

INSCRIÇÃO EM CURSOS E EVENTOS

Conceito:

Solicitação de inscrição em cursos e eventos a serem custeados pelo Ifes.

Documentos necessários para abertura de processo:

Declaração de pré-inscrição

Memorando da chefia para solicitação de inscrição em eventos

Informações do evento

Informações e dados sobre o pagamento por meio de nota de empenho

Requerimento de capacitação (somente técnico-administrativo)

Termo de compromisso e responsabilidade (somente técnico-administrativo)

Formulários:

F-003 – Relatório de participação em eventos

Requerimento de capacitação (somente técnico-administrativo)

Termo de compromisso e responsabilidade (somente técnico-administrativo)

Informações gerais:

1. A solicitação de inscrição em cursos/eventos deverá ser feita por meio de processo com pelo menos 30 (dias) de antecedência.

2. A inscrição em cursos/eventos dependerá de análise de disponibilidade de recursos financeiros pelo setor financeiro do Campus/Reitoria.

3. O memorando deve conter o nome dos participantes e dados do evento, justificativa para participação e aplicabilidade no ambiente de trabalho.

4. O servidor deverá prestar conta da participação no curso ou evento no prazo de até 5 (cinco) dias úteis contados do término do evento para o *e-mail* da Coordenadoria de Gestão de Pessoas, caso

seja servidor de campus, ou para o *e-mail* da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, caso servidor da Reitoria.

5. A prestação de contas junto ao SCDP, não elimina a obrigatoriedade de atendimento a esta, pois é específica da contratação.

6. A prestação de contas deve ser composta de:

a) Relatório no modelo F-003 (quando for o caso)

b) Cópia do certificado autenticada ou com confere com original ou declaração de participação no evento.

L

LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO

Conceito:

Licença concedida ao servidor, no interesse da Administração, após cada quinquênio de efetivo exercício, para participar de curso de capacitação profissional, por até 90 dias, sem prejuízo de sua respectiva remuneração, inclusive a correspondente à função gratificada ou cargo de direção que ocupa, se for o caso.

Documentos necessários para abertura de processo:

a) Requerimento com antecedência mínima de 30 (trinta) dias do início da licença pretendida.

b) Declaração da instituição promotora contendo conteúdo programático, objetivo de aprendizagem, metodologia, critério de avaliação e certificação.

c) Comprovante de matrícula no curso de capacitação pretendido.

d) Justificativa que informe a relevância da capacitação para as atividades desempenhadas no Ifes, e inviabilidade do cumprimento da jornada semanal de trabalho durante a capacitação.

e) Anuência da chefia imediata, informando a relevância da capacitação para as atividades desempenhadas no Ifes, e inviabilidade do cumprimento da jornada semanal de trabalho durante a capacitação.

f) No caso do técnico-administrativo e do docente exclusivamente em exercício de cargo/função, anuência e parecer da chefia imediata quanto ao impacto da ausência do servidor nas atividades do setor em que está lotado.

Formulário:

Requerimento ao reitor

Informações gerais:

1. A concessão da licença poderá ser usufruída para participação em eventos de capacitação, tais como cursos presenciais, nacionais ou internacionais, ou à distância, grupos formais de estudos, intercâmbios e estágios, desde que observadas as normas desta resolução e demais regulamentos.

2. A licença para capacitação é vedada ao servidor em estágio probatório.

3. O usufruto da licença para capacitação deverá ser exercido durante o quinquênio subsequente ao da aquisição, sendo vedada a acumulação de períodos aquisitivos.

4. A licença para capacitação poderá ser fracionada em até três períodos, desde que não sejam inferiores a 30 (trinta) dias.

5. Por conveniência e oportunidade, a Administração poderá permitir o usufruto três meses da licença para capacitação (licença 01), durante o quinquênio subsequente ao período aquisitivo, em ato

contínuo, iniciar-se gozo de nova licença para capacitação (licença 02), referente ao novo período aquisitivo já concluído. Para permitir esta concessão, a licença 01 deverá iniciar-se até o último dia anterior ao fechamento do quinquênio subsequente, sendo vedado fracionamento da licença 01, e permitido o fracionamento da licença 02, nos termos do item 4.

7. A carga horária mínima do evento de capacitação será de 60 horas para cada 30 dias de licença, sendo admitida como carga horária mínima de 30 horas para 30 dias de licença, para servidores com regime de trabalho de 20 horas. Poderá também ser admitida carga horária menor que as informadas neste item, desde que justificado a complexidade do evento de capacitação.

8. A licença para capacitação poderá ser realizada integralmente para a elaboração de trabalho de conclusão de curso de graduação, monografia de curso de pós-graduação lato sensu, dissertação de mestrado ou tese de doutorado. Para a concessão da licença, o servidor deverá comprovar que foram cumpridos os créditos obrigatórios e apresentado um plano de estudo elaborado pelo servidor com anuência do orientador.

9. Caberá ao servidor:

- a) Protocolar o requerimento de licença para capacitação com a documentação necessária;
- b) Cumprir o prazo mínimo instituído;
- c) Somente iniciar usufruto da licença, após publicação do ato de concessão;
- d) Prestar contas em até 30 dias após a conclusão da licença;
- e) Retornar ao exercício imediatamente após término do evento de capacitação, ainda que esta ocorrência seja em data anterior ao período previsto.
- f) Aplicar e multiplicar os conhecimentos adquiridos em favor da melhoria do desempenho organizacional e profissional.

10. Caberá a chefia imediata:

- a) Manifestar-se em acordo ou desacordo quanto à relevância da capacitação para as atividades desempenhadas pelo servidor no IFES, e da inviabilidade do cumprimento da jornada semanal de trabalho durante a capacitação;
- b) Registrar o período da licença no sistema de controle de frequência do servidor, assegurando-se de verificar que o período da licença concedida corresponde ao período da realização do evento de capacitação. Utilizando-se para isso do ato de concessão publicado.
- c) Identificar e apontar a necessidade de capacitação, em instrumentos de avaliação de desempenho, bem como os impactos decorrentes da participação no evento de capacitação.

11. A prestação de contas deverá ser encaminhada pelo servidor, no prazo de até 30 (trinta) dias úteis contados do término da licença para capacitação ou da conclusão do evento de capacitação (o que for menor), à Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do campus ou à Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas da Reitoria, conforme lotação/exercício do servidor, os seguintes documentos:

- a) Cópia do certificado de participação ou do comprovante de aproveitamento, fornecido pela instituição promotora, que contenha, data de início e término da capacitação realizada, especificada por dia/mês/ano. b) Declaração da instituição promotora, mesmo em caso de não alcance dos resultados de avaliação, atestando a participação do servidor, com data de início e término da capacitação realizada.
- c) No caso de licença usufruída para conclusão de curso de graduação, monografia de curso de pós-graduação lato sensu, dissertação de mestrado ou tese de doutorado deverá ser apresentada uma declaração, emitida pela Instituição de Ensino, contendo as atividades desenvolvidas durante a licença.

12. Todo e qualquer documento em idioma estrangeiro, juntado ao processo de licença para capacitação, deverá ser acompanhado da respectiva tradução.

13. O abandono do evento de capacitação pelo servidor ou sua reprovação por motivo de frequência, implicará no ressarcimento total das despesas diretas ou indiretas relativas ao evento de capacitação, nas formas especificadas nos artigos 46 e 47 da Lei nº 8.112/90 e regulamentos. Salvo, caso fortuito ou motivo de forma maior.

Previsão Legal:

Decreto nº 5.707/2006 (Artigo 10)

Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (artigo 87)

Anexos:

Resolução do Conselho Superior nº 174/2016, de 3 de outubro de 2016

LICENÇA À GESTANTE/ADOTANTE

Conceito:

É o afastamento da servidora ou contratada temporariamente pelo nascimento ou adoção de filhos.

Documentos necessários para abertura de processo:

1. Para licença à gestante por perícia

a) Requerimento à área de saúde do servidor

b) Atestado médico e cópia da certidão de nascimento da criança com carimbo de “confere com original”, caso a criança nasça durante a vigência do atestado ou atestado de óbito, com carimbo de “confere com original”, no caso de natimorto.

2. Para licença à gestante administrativa:

a) Requerimento DGP (marcar opção “Outros”)

b) Declaração de prorrogação da licença maternidade (somente para servidora)

c) Cópia autenticada ou com carimbo de “confere com o original” da certidão de nascimento

d) Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) do recém-nascido

3. Adoção:

a) Requerimento DGP (marcar opção “Outros”)

b) O Termo de Guarda e Responsabilidade, concedido no bojo do processo de adoção; ou o Termo de Adoção, expedido por autoridade competente.

Formulário:

Requerimento DGP

Declaração de prorrogação da licença maternidade

Requerimento à área de saúde do servidor

Informações gerais:

1. A licença à gestante/adoptante será concedida à servidora pública e à contratada temporariamente por 120 (cento e vinte) dias consecutivos, podendo ter início no primeiro dia do nono mês de gestação, salvo antecipação por prescrição médica.

2. A prorrogação da licença à gestante será garantida à servidora pública que requeira o benefício até o final do primeiro mês após o parto ou adoção e terá duração de sessenta dias. A prorrogação iniciará no dia subsequente ao término da licença (após 120 dias).
3. Os prazos da licença adotante não podem ser inferiores aos prazos da licença gestante, o mesmo valendo para as respectivas prorrogações. Em relação à licença adotante, não é possível fixar prazos diversos em função da idade da criança adotada.
4. No caso de nascimento prematuro, a licença terá início a partir do parto.
5. No caso de natimorto, decorridos 30 (trinta) dias do evento, a servidora será submetida a exame médico, e se julgada apta, reassumirá o exercício.
6. No caso de aborto atestado por médico oficial, a servidora terá direito a 30 (trinta) dias de repouso remunerado.
7. No período de licença-maternidade e licença à adotante, as servidoras públicas não poderão exercer qualquer atividade remunerada e a criança não poderá ser mantida em creche ou organização similar.
8. Para amamentar o próprio filho, até a idade de seis meses, a servidora lactante terá direito, durante a jornada de trabalho, a uma hora de descanso, que poderá ser parcelada em dois períodos de meia hora.

Previsão Legal:

Decreto nº 6.690, de 11 de dezembro de 2008.

Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Artigos 207 a 210).

Orientação Normativa 76/91 – DRH/SAF, de 01/02/1991

Ofício Circular nº 14/2017-MP, de 03 de fevereiro de 2017

Parecer nº 003/2016/CGU/AGU, de 13 de dezembro de 2016

LICENÇA PARA TRATAMENTO DA PRÓPRIA SAÚDE**Conceito:**

Será concedida ao servidor licença quando acometido de doença que não lhe permita exercer as atividades do cargo, seja a pedido ou de ofício, com base em perícia médica, sem prejuízo da remuneração a que fizer jus.

Documentos necessários (não é necessária a abertura de processo):

Requerimento saúde do servidor

Atestado médico/ odontológico (original ou cópia autenticada por servidor do Ifes); laudos e exames, quando houver.

Formulário:

requerimento_saude_servidor

Informações gerais:

1. O prazo de licença para tratamento de saúde do servidor será considerado como de efetivo exercício até o limite de 24 meses, cumulativo ao longo do tempo de serviço público prestado à União, em cargo de provimento efetivo. Após esse prazo, poderá ser concedida licença para tratamento da própria saúde, ressaltando-se que o referido tempo contar-se-á apenas para efeito de aposentadoria e disponibilidade.

2. A licença de 1 a 14 dias para tratamento da própria saúde do servidor poderá ser dispensada de perícia, desde que sejam atendidos os seguintes pré-requisitos:

a) Os atestados médicos ou odontológicos concedam até cinco dias corridos, computados fins de semana e feriados.

b) O número total de dias de licença seja inferior a 15 dias no período de 12 meses, a contar da data de início do primeiro afastamento.

c) O atestado deve conter identificação do servidor e do profissional emitente e seu registro no conselho de classe, o nome da doença ou agravo, codificado ou não e o tempo provável de afastamento, todos os dados de forma legível.

d) O atestado deverá ser apresentado à unidade competente do órgão ou entidade no prazo máximo de cinco dias corridos, contados da data do início do afastamento do servidor, salvo por motivo justificado aceito pela instituição. Se o

prazo para entrega do atestado exceder os cinco dias corridos, deverá ser justificado e o servidor submetido a avaliação pericial presencial, cabendo ao perito a concessão da licença ou não.

3. O atestado deverá tramitar em envelope lacrado, identificado e marcado como confidencial, constando o último dia trabalhado e telefone para contato com o servidor e sua chefia imediata.

4. A partir de 15 dias, a licença será avaliada por meio de perícia.

a) A licença de até 120 dias, ininterruptos ou não, no período de 12 meses, será avaliada por perícia singular (Composta por apenas um médico ou um cirurgião-dentista, normalmente do Ifes) e acima deste número de dias, obrigatoriamente por junta oficial composta por três médicos ou três cirurgiões-dentistas, vinculados à Unidade SIASS, respeitando as áreas de atuação.

5. O servidor deverá solicitar avaliação por perícia oficial à unidade competente do órgão/entidade ou diretamente à unidade de atenção à saúde em até cinco dias corridos do início do afastamento, munido de documento de identificação com foto e documentos comprobatórios de seu estado de saúde e do tratamento. A avaliação pericial deverá ser realizada o mais breve possível.

6. Encontrando-se o servidor impossibilitado de se locomover ou estando hospitalizado, a avaliação pericial poderá ser realizada em residência ou em unidade hospitalar (perícia externa).

7. Os professores substitutos têm a licença para tratamento de saúde concedida até um período máximo de 15 (quinze) dias, conforme prevê o art. 60 da Lei nº 8.213, de 1991, sendo necessário avaliação pericial para concessão desse afastamento. Após este prazo devem ser encaminhados ao INSS.

Previsão Legal:

Decreto nº 7.003, de 09/11/2009

Lei nº 8.112, de 11 de dezembro 1990 (artigos 202, 203, § 4º, 204)

Orientação Normativa SRH/MP nº 03, de 23/02/2010, republicada em 18/03/2010

Anexos:

Manual de perícia oficial em saúde do servidor público federal

LICENÇA PARA TRATAMENTO DE SAÚDE DE PESSOA DA FAMÍLIA/DEPENDENTE

Conceito:

Licença concedida ao servidor por motivo de doença do cônjuge ou companheiro, dos pais, dos filhos, do padrasto ou madrasta e enteado, ou dependente que viva a suas expensas e conste do seu assentamento funcional, mediante comprovação por perícia médica oficial.

Documentos necessários (não é necessária a abertura de processo):

Requerimento à saúde do servidor

Atestado médico/ odontológico (original ou cópia autenticada por servidor do Ifes); laudos e exames, quando houver.

Comprovante de cadastro do parentesco/ dependência junto ao assentamento funcional do(a) servidor(a) obtido no setor de Gestão de Pessoas do Campus/Reitoria ou no SIG.

Formulário:

requerimento_saude_servidor

Informações gerais:

1. A licença somente será deferida se a assistência pessoal do servidor à pessoa da família for indispensável e não puder ser prestada, simultaneamente, com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário.
2. A avaliação pericial será realizada no familiar ou dependente do servidor, sendo que deverá ser considerada a localidade em que se encontra o familiar/dependente legal com a finalidade de esclarecer a necessidade de afastamento do servidor. A avaliação multiprofissional deverá ser realizada, sempre que possível, para subsidiar essa decisão.
3. A licença para acompanhamento de pessoa da família, incluídas as prorrogações, poderá ser concedida a cada período de 12 meses, nas seguintes condições:
 - a) Por até 60 dias, consecutivos ou não, mantida a remuneração do servidor;
 - b) Após os 60 dias, por até mais 90 dias, consecutivos ou não, sem remuneração, não ultrapassando o total de 150 dias, incluídas as respectivas prorrogações.
4. A perícia poderá se dispensada, desde que sejam atendidos os seguintes pré-requisitos:
 - a) Os atestados médicos ou odontológicos sejam de até três dias corridos, computados fins de semana e feriados.
 - b) O número total de dias de licença seja inferior a 15 dias, a contar da data de início do primeiro afastamento, no período de 12 meses.
 - c) O atestado deve conter a justificativa quanto à necessidade de acompanhamento, a identificação do servidor e do profissional emitente e seu registro no conselho de classe, o nome da doença ou agravo, codificado ou não e o tempo provável de afastamento, contendo todos os dados de forma legível.
5. O atestado deve ser apresentado à unidade competente do órgão ou entidade no prazo máximo de cinco dias corridos, contados da data do início do afastamento do servidor, (deverá corresponder à data em que foi emitido o atestado), salvo por motivo justificado aceito pela instituição.
6. O atestado médico ou odontológico, emitido em nome da pessoa da família ou dependente que necessitar de acompanhamento pelo servidor, deverá tramitar em envelope lacrado, classificado como "confidencial", e identificado com nome, matrícula, órgão de lotação ou exercício do servidor, último dia trabalhado, tipo de documento (atestado médico ou odontológico) e telefone para contato com o servidor e sua chefia imediata.
7. No caso do atestado não atender às regras estabelecidas no Decreto nº 7.003, de 2009, ou se o servidor optar por não especificar o diagnóstico da doença no atestado, o familiar ou dependente deverá ser submetido a avaliação pericial ainda que se trate de atestados inferiores ou iguais a três dias.
8. Os ocupantes de cargos comissionados sem vínculo com o órgão público, segurados do RGPS, por serem servidores, têm direito a licença por motivo de doença da família, nas mesmas condições citadas anteriormente.

9. Os professores substitutos os empregados públicos não farão jus à licença por motivo de doença em pessoa da família, uma vez que não são definidos como servidores públicos.

Previsão Legal:

Decreto nº 7.003, de 09 de novembro de 2009.

Lei 8.112, de 1990 (art. 83)

Orientação Normativa SRH/MP nº 03, de 23/02/2010, republicada em 18 de março de 2010.

Anexos:

Manual de perícia oficial em saúde do servidor público federal

LICENÇA-PATERNIDADE

Conceito:

É o afastamento do servidor ou contratado temporariamente pelo nascimento ou adoção de filhos.

Documentos necessários para abertura de processo:

Requerimento DGP (marcar opção “Outros”)

Declaração de prorrogação da licença-paternidade

Termo de Guarda e Responsabilidade, concedido no bojo de um processo de adoção; ou o Termo de Adoção, expedido por autoridade competente; ou certidão de nascimento do(s) filho(s) na qual conste como pai(s) o nome(s) do(s) servidor (es) ou contratado(s).

Formulário:

Requerimento DGP

Declaração de prorrogação da licença-paternidade

Informações gerais:

1. O servidor/contratado terá direito à licença-paternidade de 5 dias consecutivos a partir do dia do nascimento do filho ou da data da adoção.
2. O servidor poderá solicitar a prorrogação da licença-paternidade por mais 15 dias, desde que seja feita no prazo de dois dias úteis após o nascimento ou adoção. A prorrogação iniciará no dia subsequente ao término da licença (após cinco dias).
3. O beneficiado pela prorrogação da licença-paternidade não poderá exercer qualquer atividade remunerada durante a prorrogação da licença-paternidade. Caso haja descumprimento, o servidor terá a prorrogação da licença cancelada e o registro de sua ausência como falta ao serviço.
4. A prorrogação da licença-paternidade é aplicável a quem adotar ou obtiver guarda judicial para fins de adoção de criança, sendo considerada criança, a pessoa de até doze anos de idade incompletos.
5. Entende-se pela impossibilidade de se conceder ao servidor pai de filho natimorto a Licença-paternidade, em aplicação análoga da previsão do §3º do art. 207 da Lei nº 8.112/90, uma vez que o referido período tem por finalidade, no caso de filho natimorto, a recuperação da mãe do evento ocorrido.

Previsão Legal:

Decreto nº 8.737, de 3 de maio de 2016

Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (Artigo 208)

Nota Técnica nº 133/2014/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP, de 28/08/2014

P**PROGRESSÃO POR MÉRITO PROFISSIONAL****Conceito:**

Progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 meses efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado igual ou superior a 60% das médias das notas das avaliações de desempenho realizadas a cada 09 meses de efetivo exercício e da avaliação do usuário.

Formulário:

Novo formulário - Avaliação desempenho TAE

Ficha de avaliação de desempenho – gerencial

Informações gerais:

1. O processo de avaliação deverá ser conduzido pela chefia imediata, com no mínimo, três servidores do mesmo Setor, Gerência ou Diretoria. Após o término da avaliação, os formulários devem ser entregues na Coordenadoria de Gestão de Pessoas de seu campus, caso servidor de campus, e na Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, caso servidor da Reitoria.
2. A aferição do mérito levará em conta a média ponderada obtida a partir da pontuação atribuída nos instrumentos de Autoavaliação/Heteroavaliação e Avaliação do Usuário. A avaliação do usuário deve ser feita de forma periódica por meio do *site* do Ifes ou no *link* <https://extranet2.cefetes.br/ata/>. (COPIAR E COLAR O *LINK*)
3. Os servidores ocupantes de função gerencial (FG ou CD), deverão preencher também a “Ficha de avaliação de desempenho – gerencial”, incluindo períodos parciais.
4. Os valores referentes aos padrões de vencimentos vigentes poderão ser acessados no ANEXO I-C, letra c, da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
5. Os valores correspondentes a progressão por mérito são lançados na folha seguinte a folha do mês de concessão. Por exemplo: O servidor progrediu em maio/2018. Sua progressão será lançada na folha de pagamento de junho/2018.

Previsão Legal:

Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005

PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL**Conceito:**

Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Documentos necessários para abertura de processo:

- a) Requerimento DGP

b) Cópia Autenticada ou com carimbo de “confere com original” dos certificados de conclusão de cursos realizados durante o período do interstício, com a carga horária mínima exigida pela Lei 11.091/2005 e suas alterações.

Formulário:

Requerimento DGP

Informações gerais:

- Os cursos de capacitação que não sejam de educação formal, que guardam relação direta com a área específica de atuação do servidor são definidos na Portaria MEC nº 9, de 29 de junho de 2006.
- É permitido o somatório de cargas horárias de cursos realizados pelo servidor durante a permanência no nível de capacitação em que se encontra, vedado o aproveitamento de cursos com carga horária inferior a 20 (vinte) horas-aula.
- Caso a somatória da carga horária dos cursos exceda a exigência constante no Anexo III da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, o servidor poderá utilizar as horas excedentes somente para a próxima progressão. Ainda que o servidor possua carga horária excedente suficiente para a progressão seguinte, é necessário abrir novo processo de requerimento de progressão por capacitação, relatando a situação no campo “Observações” do formulário de requerimento.
- Os servidores titulares de cargos de nível de classificação E, poderão aproveitar disciplinas isoladas, desde que a chefia imediata declare a relação direta com as atividades inerentes ao cargo do servidor, em cursos de Mestrado e Doutorado, reconhecidos pelo Ministério da Educação - MEC e desde que o servidor esteja na condição de aluno regular. Para este aproveitamento, o servidor deve anexar o conteúdo programático das disciplinas, cópia do histórico escolar e/ou diploma e período de realização das disciplinas.
- Para a primeira progressão por capacitação, o efeito financeiro inicia-se a partir do requerimento do servidor junto ao setor de protocolo ou a partir do dia posterior ao fim do interstício de 18 meses. Será considerada a data que for mais recente. Para as progressões posteriores serão contados 18 meses a partir da data da última progressão.
- Os valores referentes aos níveis de capacitação vigentes poderão ser acessados no ANEXO I-C, letra c, da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
- Os valores correspondentes a progressão por capacitação são lançados na folha seguinte à folha do mês de concessão. Por exemplo: O servidor progrediu em maio/2018. Sua progressão será lançada na folha de pagamento de junho/2018.
- A carga horária necessária para progressão varia de acordo com o nível de classificação do cargo e o nível de capacitação no qual o servidor se encontra, de acordo com a tabela abaixo:

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas

	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Previsão Legal:

Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005

Portaria MEC nº 9, de 29 de junho de 2006

R**RETRIBUIÇÃO POR TITULAÇÃO****Conceito:**

É o benefício instituído ao docente que tenha concluído cursos de aperfeiçoamento, especialização, mestrado e doutorado, desde que superior ao exigido para o cargo de que é titular.

Documentos necessários para abertura de processo:

Cópia autenticada ou com carimbo de “confere com original” do diploma ou certificado de conclusão do curso de educação formal

Cópia do histórico do Curso ou com carimbo de “confere com original”, se for de Pós-Graduação.

Requerimento à DGP (marcar opção “outros”).

Formulários:

Requerimento à DGP

Informações gerais:

- Os valores referentes à Retribuição por titulação não serão percebidos cumulativamente para diferentes titulações ou com quaisquer outras Retribuições por Titulação, adicionais ou gratificações de mesma natureza.
- Os efeitos financeiros se iniciarão a partir da data publicação da portaria.
- Serão aceitos documentos provisórios para a concessão da retribuição por titulação desde que informem que o servidor concluiu seu curso na educação formal e está aguardando a emissão do certificado ou diploma.
- Para a concessão citada no item 3, deverá ser aberto processo com a seguinte documentação:
 - Cópia autenticada ou com carimbo de “confere com original” do atestado de conclusão do curso, expedido e firmado pela instituição responsável pelo curso, que informe que o servidor faz jus ao título e o diploma está em confecção.

- b) Cópia autenticada ou com carimbo de “confere com original” da ata de defesa, aprovada sem ressalvas, no caso de títulos stricto sensu;
- c) Cópia autenticada ou com carimbo de “confere com original” do histórico escolar do referido curso;
- d) Requerimento à DGP.

5. A concessão do incentivo à qualificação baseada na apresentação de documentos provisórios é fundamentada na Resolução do Conselho Superior do Ifes nº 016/2015 conjuntamente ao Parecer jurídico AGU/PGF/PF-IFES/ESPS nº 0388/2017.

6. Os servidores que tenham concessão de retribuição por titulação com base em documentos provisórios devem em até 01 (um) ano entregar o diploma ou certificado, sob risco de reposição ao erário dos valores recebidos.

7. Em casos excepcionais, desde que justificados pelo servidor e mediante apresentação dos documentos previstos nos incisos I ao III do art. 2º da Resolução do Conselho Superior do Ifes nº 016/2015, e após parecer do setor de gestão de pessoas do Campus ou da Reitoria, o prazo previsto no item acima poderá ser renovado por igual período.

Previsão legal:

Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

Lei nº 13.325, de 29 de julho de 2016.

Anexos:

Resolução do Conselho Superior do Ifes nº 016/2015

S

SUBSTITUIÇÃO DE CHEFIA

Conceito:

O titular de função gratificada, coordenador de curso ou cargo de direção deverá ter um substituto em virtude de seus afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares.

Formulários:

Declaração para pagamento de substituição

Informações Gerais:

1. De acordo com Ofício nº 146/2005/COGES/SRH/MP, para efeito de pagamento de substituição são considerados como afastamento, impedimento legal ou regulamentar do titular do cargo/função, aqueles discriminados a seguir :

a) Férias;

b) Afastamento para estudo ou missão no exterior, conforme regulamento contido no Decreto nº 5.707, de 2006;

c) Ausências do serviço para doar sangue (um dia); alistamento eleitoral (dois dias); casamento, falecimento do cônjuge, companheiro, pais, madrasta ou padrasto, filhos, enteados, menor sob guarda ou tutela e irmãos (oito dias consecutivos);

d) Participação em programa de treinamento regularmente instituído, conforme disposto no Decreto nº 5.707, de 2006; júri e outros serviços obrigatórios previstos em lei; licença à gestante, à adotante e à paternidade; para tratamento da própria saúde; por motivo de acidente em serviço ou doença profissional;

e) Afastamento preventivo e participação de comissão de sindicância, processo administrativo disciplinar ou de inquérito;

f) Licença para capacitação;

g) Licença Prêmio;

h) Vacância do titular da função.

2. Para as funções ou cargos que já possuem substituto eventual designado por portaria, este assumirá automaticamente o exercício do cargo ou função nos afastamentos ou impedimentos do titular. Neste caso, caberá ao titular do cargo ou função ou chefia hierarquicamente superior a este, enviar um memorando à Unidade de Gestão de Pessoas de seu Campus/Reitoria com o período da substituição e motivo para análise se haverá ou não efeito financeiro.

3. Nos casos em que não houver substituto eventual designado, caberá ao titular do cargo ou função ou chefia hierarquicamente superior a este, enviar memorando à Unidade de Gestão de Pessoas de seu Campus/Reitoria com o período da substituição e motivo para análise se haverá ou não efeito financeiro e posterior solicitação de emissão de portaria.

4. Após o término do período de substituição, o titular do cargo ou função ou chefia hierarquicamente superior a este, deverá preencher e assinar a declaração de substituição e entregar na Unidade de Gestão de Pessoas de seu Campus/Reitoria. Nos casos em que o período de substituição compreender mais de um mês, poderá ser entregue uma declaração ao final de cada mês.

5. Os servidores designados como substitutos, durante o período de substituição, submetem-se a regime de integral dedicação ao serviço podendo ser convocados sempre que houver interesse da Administração.

6. Os afastamentos do titular do cargo ou função durante o período em que se afastar da sede para exercer atribuições pertinentes ao cargo ou função, não ensejam pagamento de substituição.

7. Importa destacar que o substituto não fará jus ao pagamento de substituição, caso esteja afastado, licenciado, em usufruto de férias ou de recesso de fim de ano.

Previsão Legal:

Lei nº 8112/1990

Memorando Circular MEC/SETEC/IFES/DGP nº 003/2016

Ofício nº 99/2005/COGES/SRH/MP

Ofício nº 146/2005/COGES/SRH/MP