

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO FEDERAL: DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO**

**EVOLUTION OF PEOPLE MANAGEMENT AREA IN A FEDERAL EDUCATIONAL  
INSTITUTION: FROM THE OPERATIONAL LEVEL TO THE STRATEGIC LEVEL**

José Adroaldo Parcianello, Andressa Fighera, Leonardo Alves Maboni, Alexandre Cardoso Pavão e  
Vânia Medeianeira Flores Costa

**RESUMO**

A área de gestão de pessoas passou por profundas transformações nas últimas décadas, acompanhando as mudanças sociais vividas tanto na esfera privada como no âmbito público. Estudos sobre a evolução dessa área são importantes para se compreender como esse processo ocorreu e como contribuiu no desenvolvimento das organizações. Na esfera pública, a área procurou acompanhar essas mudanças, passando do nível operacional para o nível estratégico nas organizações. Nesse contexto, este estudo objetivou analisar a área de gestão de pessoas de uma Instituição Federal de Ensino, no período de 1988 a 2014, evidenciando as mudanças de atribuições ocorridas na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Trata-se de uma pesquisa documental e de entrevistas semiestruturadas com servidores que ocuparam a função de gestor de pessoas no período estudado. Os resultados apresentados demonstraram a evolução do tema na Instituição, evidenciada, principalmente, pelas mudanças de estrutura e nomenclatura, ampliação das atribuições, e pelos depoimentos dos ex-gestores que atuaram na área.

**Palavras-chave:** Gestão Pública, Gestão de Pessoas, Mudança, Evolução, Administração estratégica.

**ABSTRACT**

The area of people management passed by deep changes in recent decades, following social changes experienced in both the private as in the organizations of public sphere. Studies on the evolution this area are important for understanding how this process occurred and how it contributed to the development of organizations. In the public sphere the area of GP searched track these changes through the operational level to the strategic level in organizations. The study aimed to analyze the area of people management a Federal Educational Institution during the period from 1988 to 2014 and seek to demonstrate changes of assignments that occurred at Pró-Rectory of People Management. This is a documentary research and semi-structured interviews with servers who occupied the function of managing people in the study period. The results show the evolution of the theme in the institution, evidenced mainly by changes in structure and nomenclature, expansion of duties, and testimonies of former managers who worked in the area.

**Keywords:** Public Management, People Management, Changing, Evolution, Strategic management.

## 1. INTRODUÇÃO

As constantes transformações no ambiente organizacional têm modificado a forma de administrar as organizações públicas e privadas. Para Dutra (2006), a revolução tecnológica e a globalização alteraram o comportamento das organizações, levando-as a buscar novos modelos de gestão que compreendam as demandas existentes. A área de gestão de pessoas acompanha estas mudanças, evoluindo em suas formas, e enfrentando desafios diante da diversidade da força de trabalho. Emerge uma nova maneira de gerir, que busca elaborar estratégias e políticas de forma alinhada à gestão organizacional. Especialmente entre as organizações públicas, também são adotadas novas práticas que acompanham a evolução no contexto em que estão inseridas. Na busca por eficiência, as organizações procuram modelos que atendam a realidade e se adaptem às novas demandas sociais.

Nesta compreensão, o presente estudo objetiva analisar a área de gestão de pessoas de uma instituição federal de ensino, evidenciando as mudanças ocorridas no período de 1988 a 2014 e as mudanças de atribuições na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Trata-se de um tema de grande relevância, pois permite identificar de que forma as mudanças no cenário organizacional contribuíram para o processo de surgimento e fortalecimento de novas tendências na área, esclarecendo como aconteceu a evolução e sua relação com o movimento de mudança organizacional. Da mesma forma, entender o passado e a maneira como foram construídas as transformações, possibilita às organizações gerenciar mudanças futuras, diminuindo efeitos de resistência a partir da reconstrução que pode ser baseada em contextos anteriores. Além disso, o estudo da evolução da área de gestão de pessoas em uma instituição federal de ensino também pode auxiliar demais instituições que estejam vivenciando este processo na compreensão do fenômeno.

A estrutura do artigo divide-se em cinco etapas, sendo elas: contextualização da área de gestão de pessoas, metodologia do trabalho, caracterização da instituição federal de ensino estudada, apresentação e análise dos resultados, e considerações finais.

## 2. CONTEXTUALIZANDO A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas (AGP) é uma preocupação crucial para qualquer empresa privada ou organismo público, com funções e atuação que estrategicamente contribuem para o crescimento de seus colaboradores de forma duradoura e abrangente. Os frutos colhidos quando se investe e valoriza os recursos humanos são inegáveis e sustentáveis. Nesse sentido, práticas e estratégias de atuação devem se ajustar buscando a valorização do colaborador. (DEMO, 2010)

Com o passar do tempo, as divisões ou setores responsáveis pelo gerenciamento das pessoas começaram a se preocupar com sua valorização. Estes setores se tornaram mais importantes dentro das organizações, na medida em que se percebeu sua relevância estratégica, e assumiram as atribuições mais variadas relativas à qualidade de vida e saúde do colaborador, qualidade e condições de trabalho e desenvolvimento do trabalhador. Nesse sentido, a literatura traz a necessidade de que práticas adotadas pela gestão de pessoas contribuam para o bem-estar dos colaboradores nas organizações (NISHII, LEPAK, & SCHNEIDER, 2008; TURNER,

HUEMANN, & KEEGAN, 2008; DEMO, FOGAÇA, NUNES, EDREI, & FRANCISCHETO, 2011; RUBINO, DEMO, & TRALDI, 2011).

Inicialmente, os setores ou departamentos de pessoal tinham atuação mais específica e limitada, uma vez que atendiam principalmente às demandas trabalhistas necessárias para o adequado funcionamento da organização. Nesta conjuntura, ainda não era possível visualizar preocupação com condições razoáveis de trabalho ou mesmo com saúde e segurança dos trabalhadores. Diante destas perspectivas, a burocracia e suas características, dentre elas: centralização, impessoalidade, hierarquia, meritocracia, e separação entre o público e o privado (COSTA, 2008), foi o modelo de gestão predominante.

Para Pires e Macedo (2006), a cultura da maioria das organizações públicas brasileiras acaba por encaminhá-las à burocracia. Há de se ressaltar que tais práticas e modelos deixam resquícios culturais de sua existência e, por vezes, as práticas mais tradicionais ainda em uso podem entrar em conflito com as novas práticas de gestão de pessoas.

Os novos modelos de gestão aos quais se refere a literatura surgiram por intermédio de experiências vivenciadas e à luz da falha de modelos antigos. Nesse passo, percebe-se um novo cenário, em que cuidar e qualificar os colaboradores significa trazer melhoria para os negócios da empresa ou da instituição. Por vezes, é mais competitiva a organização que tem colaboradores alinhados com seus objetivos e perfil, do que aquela que possui equipamentos mais sofisticados ou outra vantagem qualquer. Tal premissa se verifica na abordagem literária de renomados autores da área de gestão de pessoas, como: Guest (1987), Legge (2006), Boxall, Purcell e Wright (2007), Armstrong (2009) e Wilkinson, Bacon, Redman e Snell (2010), que estão de acordo que pessoas assumiram papel estratégico e de competitividade nas organizações.

Pelo exposto, constata-se que a Gestão de Pessoas entende o colaborador como peça fundamental no processo de construção de toda a estratégia de competitividade de uma organização. As políticas de Gestão de Pessoas, com o intuito de valorizar os colaboradores, devem se modificar conforme a estratégia empresarial (Demo, 2010). Existem muitas ações trazidas pela literatura que caracterizam o reconhecimento desta importância estratégica da gestão de pessoas e da valorização do colaborador. Dentre elas, cabe citar o exposto na Figura 2.

Ações da gestão de pessoas estratégica



Mudança de nomenclatura
Investimento de recursos em qualidade de vida e condições de trabalho do colaborador
Resgate da imagem do colaborador
Treinamento e desenvolvimento de competências
Estímulo à inovação e a criatividade
Valorização da eficiência e da qualidade na prestação de serviços
Desenvolvimento de uma cultura gerencial
Avaliação de desempenho

Capacitação e qualificação
Auditoria interna e sistema informacional de RH
Mudança cultural: gestão de pessoas como agregador de valor
Novos planos de carreira no serviço público federal
Democratização das relações de trabalho
Carreiras transversais

FIGURA 2 – Ações da Gestão de Pessoas Estratégica

Fonte: autores do trabalho, adaptado do Livro “Gestão de Pessoas: Estratégia e Integração Organizacional”.

É fato que as transformações continuam acontecendo a cada dia na área de gestão de pessoas, e o ritmo que isso acontece tende a ser cada vez mais acelerado, já que a evolução tecnológica e a globalização exercem forte influência. Por isso, há necessidade de atualização constante e especialização dos profissionais para que estejam alinhados com os objetivos e metas organizacionais e, mais do que isso, inclinados a adotar essa postura de suscetibilidade às inovações.

### 3. METODOLOGIA

Trata-se de estudo de caso aplicado a uma Instituição de Ensino Federal no interior do RS, com um quadro de 4.689 servidores, entre docentes e Técnico-Administrativos em Educação, e 29.608 alunos. Visando atender o objetivo proposto, este trabalho foi classificado como de natureza descritiva, de caráter qualitativo.

Como estratégia de pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, tendo como unidade de análise a IFE estudada. Segundo Yin (2005), o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, contribuindo para compreendermos melhor os processos organizacionais.

O presente trabalho dividiu-se em duas etapas, conforme demonstra o Quadro 1.

Etapas	Objetivos	Coleta de dados	Análise de dados
1ª etapa	Realizar levantamento das legislações e documentos institucionais da IFE estudada.	Análise documental.	Construção de um quadro-resumo, de acordo com as variáveis pesquisadas.
2ª etapa	Realizar entrevistas com servidores que ocuparam cargos de gestão ao longo do período estudado.	Três entrevistas com perguntas semiestruturadas, baseadas no referencial teórico pesquisado.	Análise de conteúdo, contemplando as etapas propostas por Bardin: pré-análise, exploração do material e tratamento dos

			resultados e interpretação.
--	--	--	-----------------------------

Quadro 1- Etapas da Metodologia utilizadas no estudo

Fonte: autores do trabalho

De acordo com o exposto, a primeira etapa envolveu a análise documental, em que foi possível realizar um levantamento das legislações e documentos institucionais da IFE estudada, bem como dos autores que abordam a evolução da área de GP. Na segunda etapa, ocorreu a coleta de dados, por meio de entrevistas com servidores que ocuparam cargos de gestão na, atual, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, ao longo do período estudado. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com perguntas semiestruturadas, baseadas no referencial teórico pesquisado, que abordou as seguintes variáveis: cartoriais e operacionais, cartoriais e de registros, direitos e deveres, saúde, treinamento/capacitação, qualidade de vida no trabalho, direção/função, programa de desenvolvimento institucional (PDI), força de trabalho, unidades incorporadas e auditoria.

De posse dos dados coletados, após a transcrição das entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo, contemplando as três etapas propostas por Bardin (1979), sendo elas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação.

#### **4. A IFE ESTUDADA**

De acordo com o estatuto da Instituição Federal de Ensino Superior estudada, trata-se de uma autarquia educacional de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação. Possui sede no interior do estado do Rio Grande do Sul, e foi criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960. Tem como principais objetivos: estimular a pesquisa pura ou aplicada, incentivar o estudo dos problemas relacionados com o progresso da sua região geoeconômica, do Estado e do País e colaborar com o poder público na solução dos problemas nacionais, objetivando o desenvolvimento do País (UFESM, 2013).

O seu quadro funcional é composto por 1.874 docentes e 2.815 técnico-administrativos em educação ativos, vinculados aos respectivos planos de carreira estabelecidos em legislação federal. Atualmente, conta com 29.608 estudantes de graduação, pós-graduação, ensino médio e tecnológico, distribuídos entre as modalidades de ensino à distância e presencial (UFESM, 2013).

#### **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A partir da etapa de análise documental, em que foram apreciadas as legislações e documentos institucionais da IFE estudada, identificou-se que quando de sua criação, no início da década de 1960, a Divisão de Pessoal estava subordinada ao Departamento de Administração Central e contava com as seções de cadastro, administrativa, direitos e vantagens, financeira e de classificação de cargos. Posteriormente, com a aprovação do regimento interno da IFE, em janeiro de 1972, a Divisão de Pessoal passou a Departamento de Pessoal (DP), subordinado à Pró-Reitoria de Administração. Em novembro de 1988 houve a aprovação do regimento geral

da IFE, e ao então Departamento de Pessoal competia planejar, organizar, coordenar e supervisionar os trabalhos relativos às áreas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de recursos humanos, classificação de cargos e empregos, bem como as de caráter operacional, como legislação e pagamento. Ampliaram-se as atribuições, mas ainda era um órgão de registro, controle e supervisão das relações de trabalho da Instituição com os servidores.

Acompanhando as tendências da área de RH, o Departamento passou a preocupar-se com questões gerenciais e comportamentais da relação homem e trabalho. Nesse sentido, foi idealizado o Plano Permanente de Gestão de Recursos Humanos para a IFE, tendo como eixo principal a qualidade na construção da cidadania e o elemento humano como agente de mudanças. Assim, o Departamento de Pessoal foi reestruturado em Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRRH), contemplando melhorias na área, tais como: separação das áreas cadastral, legal e financeira das áreas de ingresso, aperfeiçoamento e acompanhamento, ênfase ao desenvolvimento de pessoal, qualidade de vida no trabalho, atendimento à saúde, segurança no trabalho, lazer, educação continuada e assessoramento ao reitor quanto às políticas de RH. A transformação ocorrida tornou-se um marco na IFE, dotando-a de uma estrutura compatível ao efetivo desenvolvimento de suas funções, além de desenvolver uma nova cultura organizacional de gestão de RH da instituição.

Em 2012, frente às diversas e rápidas mudanças que ocorrem no mundo das organizações, visando acompanhar esse processo, especificamente na área de gestão de pessoas, foram necessários ajustes na estrutura organizacional da PRRH, tendo em vista as novas atividades que o setor passou a desenvolver. Tais mudanças foram sedimentadas com a mudança de denominação para Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).

A elaboração da proposta de mudança ocorreu em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015) e com o Plano de Gestão (2010-2013), demonstrando compromisso institucional com a “valorização das pessoas e com o seu desenvolvimento profissional” (IFE estudada, 2010a, p. 37).

A aprovação da Resolução n. 29/2012, que reestruturou a Pró-Reitoria de Recursos Humanos e alterou a sua denominação para Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas explicitou o novo posicionamento da PROGEP na IFE:

a necessidade de determinar uma nova denominação para a Pró-Reitoria de Recursos Humanos que atenda as concepções atuais da área e as definições estratégicas da IFE e a necessidade de dotar a Pró-Reitoria de uma estrutura organizacional cujas subunidades tenham uma denominação e um conjunto adequado e coerente de atribuições capaz de atender ao escopo atual das atividades. (UFSM, 2012, p. 67)

Percebe-se que a evolução descrita na primeira fase da metodologia vai ao encontro das bases teóricas estudadas, no sentido em que, na linha do tempo, as atribuições e ações da AGP se deslocaram de atividades essencialmente operacionais para ações de dimensão estratégica.

Oliveira (1998), citado na proposta de mudança de denominação e ajustes na estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (Processo nº 23081.013031/2012-15, p.34), comunga do entendimento de que as pessoas não podem ser consideradas recursos, como

os recursos materiais e físicos, sendo necessário valorizá-las como diferencial competitivo nas organizações.

A segunda etapa da metodologia aplicada envolveu entrevistas com servidores, que ocuparam cargos de gestores na Pró-Reitoria, ao longo do período estudado. O perfil dos servidores entrevistados, identificados através dos números 1, 2 e 3, está resumido no quadro abaixo.

Perfil/Gestor	1	2	3
Área de Formação	Ciências Sociais e Humanas	Ciências Sociais e Humanas	Ciências Sociais e Humanas
Cargo Efetivo	Administrador	Administrador	Docente do Magistério Superior
Nível de Escolaridade	Mestrado	Graduação	Doutorado
Ano que Ingressou na IFE	1984	1982	1995
Período em que Trabalhou na Pró-Reitoria	1986 – 2001 2013 – atual	1989 – 1993 1994 – 2010	2010 – 2013
Período como Gestor	1993 – 1997 2013 – atual	2005 – 2010	2010 – 2013

QUADRO 3 – Perfil dos servidores entrevistados

Fonte: entrevistas realizadas com os servidores

As entrevistas foram realizadas no período de 10 a 20 de novembro do ano de 2014, sendo duas ocorridas nos locais de trabalho dos entrevistados e outra por e-mail, pois a servidora encontra-se em processo de qualificação no exterior. Cada servidor foi questionado por uma pergunta inicial, sendo ela: “Como você, que foi gestor (a) de pessoas, analisa a evolução da área na Instituição, desde o Departamento de Pessoal, passando pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos, e, atualmente, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, sob o ponto de vista das variáveis que foram abordadas neste artigo, sendo elas: operacionais e de registros, assistência jurídica, saúde do servidor, treinamento/capacitação, qualidade de vida no trabalho, papel da gestão de pessoas, plano de desenvolvimento institucional (PDI), gestão da força de trabalho e órgãos de auditoria?”. A condução da atividade foi realizada pelos autores do trabalho, conforme a descrição das experiências dos entrevistados e as variáveis abordadas.

Finalizadas as entrevistas, partiu-se para a transcrição das mesmas, com as descrições dos relatos dos entrevistados, e, posteriormente, a análise do conteúdo obtido. A partir disso, apresenta-se, a seguir, a evolução das variáveis abordadas neste trabalho sob o ponto de vista de cada servidor enquanto gestor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

### 5.1. Operacionais e de Registros

Inicialmente, os departamentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais vinculadas ao emprego, e a maioria dessas atividades, envolviam atividades operacionais. Entretanto, movido por iniciativas de reforma e modernização, e influenciados por empresas privadas, os órgãos públicos passaram a atuar mediante um conjunto de novos componentes e o uso da tecnologia na busca por melhores resultados (Diniz, et al., 2009). Essa transformação está evidenciada no Quadro 4, nos depoimentos dos entrevistados, que relatam

a evolução na forma de execução, no desempenho e na abrangência das atividades que envolvem a Pró-Reitoria.

Variável	Entrevistado	Comentário
Operacionais e de Registros	Entrevistado 1	<p>“Sentada na minha mesa de diretora eu quase não enxergava as pessoas, porque era um volume de trabalho imenso”.</p> <p>“(…) a equipe passava boa parte do tempo registrando informações nas fichas de papel, e quando se fazia necessária alguma informação específica, era um esforço enorme e manual para localizá-la. Além disso, rotinas que hoje são consideradas simples, como o cálculo do tempo de trabalho, demoravam cerca de quinze dias para serem realizadas”.</p> <p>“(…) depois, começou a fase da informatização. Não tínhamos as condições ideais pra fazer, ainda havia o computador grande, o Super, e nós fomos buscar terminais descartados pelo Hospital Universitário de Santa Maria, fios desciam do teto”.</p>
	Entrevistado 2	<p>“O servidor não aceitava mais apenas a parte operacional, e passou a exigir mais da política de recursos humanos. Ampliaram-se os horizontes e, então, o antigo DP se abriu, e na estrutura da Pró-Reitoria já se começou a pensar em qualidade de vida do servidor, conceitos sobre gestão começaram a ser mudados”.</p>
	Entrevistado 3	<p>“Pode-se observar certa evolução das atividades desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, principalmente no que tange a informatização de algumas atividades que anteriormente eram realizadas essencialmente de modo manual”.</p> <p>“No entanto, não se pode desconsiderar que algumas atividades operacionais continuam sendo desenvolvidas pela Unidade haja vista as peculiaridades que envolvem a gestão pública, como, por exemplo, as exigências impostas pela legislação.”</p>

QUADRO 4 – Comentários dos servidores entrevistados sobre a variável “Operacionais e de Registros”.

Fonte: entrevistas realizadas com os servidores

## 5.2. Assistência Jurídica

A administração pública é regida pelo princípio da legalidade, que consiste na ideia de que todo e qualquer ato que emane da Administração Pública deve ter prévia determinação legal (Mello, 2000). No que cabe à legislação de pessoal não é diferente, já que os gestores encontram-se atrelados a esse princípio. Através dos relatos no Quadro 5 percebe-se que é bastante dinâmica a legislação na área de pessoal, e que, cada vez mais, atos e procedimentos são regulamentados por normativas, o que exige do gestor constante atualização da legislação e, muitas vezes, demanda auxílio dos órgãos de assistência jurídica e busca de esclarecimentos nos canais de apoio existentes.

Variável	Entrevistado	Comentário
----------	--------------	------------



Assistência Jurídica	Entrevistado 1	<p>“Houve uma perda no que tange a essa variável, pois à época do Departamento de Pessoal havia uma Divisão de Legislação, que funcionava como assessoria jurídica do próprio Departamento, o que ajudava muito. E, hoje, existe apenas uma relação com os procuradores da Advocacia geral da União, o que gera uma lacuna quanto ao assunto”.</p> <p>“Normalmente o dirigente de recursos humanos não tem a formação em direito, então, a gente, enquanto gestor, também precisa aprender muito nessa área, pra dar conta dessa legislação de pessoal, que é sempre muito dinâmica”.</p>
	Entrevistado 3	<p>“Há uma evolução que se refere à criação do Canal “Cndp”, um canal de comunicação voltado para os dirigentes de pessoal e de recursos humanos das Instituições Federais de Ensino, onde circulam dúvidas sobre direitos e deveres dos servidores, bem como a criação do canal SEGEP, pelo Ministério do Planejamento, em que são divulgadas resenhas semanais contendo legislações de Recursos Humanos. Essa evolução representa um avanço na medida em que facilita a organização e o acesso às publicações legais que envolvem direitos e deveres dos servidores que atuam em organizações públicas”.</p>

QUADRO 5 – Comentários dos servidores entrevistados sobre a variável “Assistência Jurídica”.

Fonte: entrevistas realizadas com os servidores

### 5.3. Saúde do Servidor

Chanlat (1995) aponta a existência de uma relação direta entre os modos de gestão adotados por uma organização e o processo saúde-doença. As organizações mais abertas e flexíveis, que propiciam ao trabalhador uma maior participação, são ambientes mais favoráveis à saúde. Estudos no campo de saúde do trabalhador apontam para a importância da autonomia, da liberdade, do controle e do domínio sobre o processo de trabalho (DEJOURS, 2004; GUIMARÃES, 2006; OLIVEIRA, 2006).

De acordo com os comentários dos gestores entrevistados, no Quadro 6, a variável saúde do servidor acompanhou a evolução do modelo de gestão de pessoas, pois recebeu mais atenção no que tange à definição de políticas públicas, tais como a criação da Unidade SIASS-Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor.

Variável	Entrevistado	Comentário
Saúde do Servidor	Entrevistado 1	<p>“(…) não havia políticas voltadas para a área da Saúde. Era nós que fazíamos um pouco esse papel, ouvir o servidor, porque nós não tínhamos o profissional com essa formação”.</p>
	Entrevistado 2	<p>“Houve a possibilidade de contratação do médico do trabalho, quando começou a formar-se uma política de assistência ao servidor”.</p>

	Entrevistado 3	“Após a criação da Unidade SIASS- Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor, verificou-se uma série de atividades e ações desenvolvidas pela Perícia Oficial em Saúde que transcendem a realização de perícias médicas e odontológicas, como pode-se citar: elaboração de manuais com orientações aos servidores, elaboração de folders explicativos sobre patologias, atendimento de demandas de outras unidades que participam do SIASS, e avaliação de candidatos com necessidades especiais em concursos públicos e concursos vestibulares”.
--	----------------	--

QUADRO 6 – Comentários dos servidores entrevistados sobre a variável “Saúde do Servidor”.

Fonte: entrevistas realizadas com os servidores

#### 5.4. Qualidade de Vida no Trabalho

Amorim (2010) e Ferreira, M. C. et al. (2009), abordam a importância da promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público, inserindo o tema em três perspectivas: a do bem-estar dos próprios servidores, a da satisfação dos usuários cidadãos e a da eficiência e eficácia dos serviços prestados nos órgãos públicos. Observando-se o Quadro 7 identifica-se que, especialmente, na Instituição estudada, a variável QVT vem sendo trabalhada de forma crescente, já que, no então Departamento de Pessoal, não havia essa abordagem, e que, hoje, alguns programas são oferecidos, inclusive, aos servidores inativos.

Variável	Entrevistado	Comentário
Qualidade de Vida no Trabalho	Entrevistado 2	“Foi o início da preocupação com o estado psíquico-emocional dos servidores, também buscando que, dessa forma, o servidor pudesse trazer maior retorno à Instituição”. “Nós criamos um Programa voltado ao tratamento de servidores que tinham problemas com álcool, chamado Pró Vida. Muitos servidores foram recuperados e vivem bem até os dias de hoje, graças a esse apoio que encontraram”.
	Entrevistado 3	“(…) esse é um tema que não se esgota e é um assunto complexo que deve ser avaliado constantemente procurando, de modo contínuo e permanente, desenhar novos programas e novas ações alinhados com as demandas dos servidores”.
	Entrevistado 1	“Nós oferecemos programas hoje, sem descuidar, inclusive, dos servidores aposentados, este público que tanto contribuiu para o crescimento da Instituição”.

QUADRO 7 – Comentários dos servidores entrevistados sobre a variável “Qualidade de Vida no Trabalho”.

Fonte: entrevistas realizadas com os servidores

#### 5.5. Treinamento/Capacitação

A busca da eficiência no serviço público remete a importância da capacitação profissional, que é o “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (BRASIL, 2006).

Especialmente no âmbito da administração pública federal, no ano de 2006 foi publicado o Decreto nº 5.707, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, abordando orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Analisando o Quadro 8 percebe-se que os entrevistados apontam a evolução da variável na Instituição, relatando a criação de Programas voltados ao desenvolvimento do servidor. Entretanto, também é demonstrado que o assunto precisa evoluir, visto que as competências desenvolvidas devem estar alinhadas às competências necessárias para o pleno desenvolvimento das atividades da Instituição.

Variável	Entrevistado	Comentário
Treinamento/Capacitação	Entrevistado 2	“A criação do Levantamento das Necessidades de Capacitação são evoluções que acompanham a tecnologia, a mudança de conceitos e o crescimento da Instituição”.
	Entrevistado 3	“A atividade assumiu um caráter estratégico na instituição. Nós criamos o Programa Transformar, que abarcou uma série de projetos voltados à valorização dos servidores, como a Semana do Servidor Público, o Encontro Musical de Talentos dos Servidores da UFSM, projetos de cunho social, entre outros”. “A realização do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas também é uma oportunidade para o desenvolvimento de competências que promovam mudanças nas organizações públicas”.
	Entrevistado 1	“Eu penso que, embora a gente ofereça bastantes cursos, acho que ainda a gente deveria evoluir no sentido de oferecer as capacitações mais ao encontro do que a instituição precisa. Hoje a gente faz bastante coisa, mas ainda muito em cima do interesse pessoal dos nossos servidores, e não se faz uma conexão com aquilo que a instituição precisa”.

QUADRO 8 – Comentários dos servidores entrevistados sobre a variável “Treinamento/Capacitação”.

Fonte: entrevistas realizadas com os servidores

### 5.6. Papel da Gestão de Pessoas

Para Cabrera (2008), o gestor de pessoas precisou evoluir da gestão de um vínculo simples para a compreensão da evolução das pessoas como trabalhadores do conhecimento, e teve que aprender a trabalhar com um novo modelo de avaliação. Já Dutra (2008), afirma que a gestão estratégica de pessoas pode ser compreendida como a definição de políticas e diretrizes em relação aos recursos humanos para aumentar a habilidade dos servidores, e, consequentemente, do próprio órgão público a fim de realizar seu trabalho de modo a alcançar seus objetivos.

Analisando o Quadro 9 pode-se observar a evolução do papel do gestor de pessoas, descrito pelos entrevistados, que passa a ocupar papel estratégico junto à Instituição,

participando da tomada de decisões, bem como da definição de políticas voltadas à gestão de pessoas.

Variável	Entrevistado	Comentário
Papel da Gestão de Pessoas	Entrevistado 1	“A transformação do Departamento de Pessoal, vinculado à Pró-Reitoria de Administração, em Pró-Reitoria de Recursos Humanos, mostrou-se, na prática, bem sucedida, pois a estrutura trouxe mais independência e evolução nas políticas voltadas para os servidores”.
	Entrevistado 2	“A mudança na estrutura tornou a Pró-Reitoria mais ágil. A Pró-Reitoria criou, digamos, vida própria, então, sem sombra de dúvida, que esse assessoramento ao reitor ficou mais direto e isso proporcionou a criação de uma política de recursos humanos para a instituição”.
	Entrevistado 3	“Por meio das mudanças na estrutura organizacional, o gestor de pessoas passou a assessorar o reitor, participando ativamente das reuniões de pró-reitores e auxiliando na definição de políticas voltadas à gestão de pessoas na Instituição”.

QUADRO 9 – Comentários dos servidores entrevistados sobre a variável “Papel do Gestão de Pessoas”.

Fonte: entrevistas realizadas com os servidores

### 5.7. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

A partir da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, o Ministério da Educação introduziu como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior o planejamento estratégico, que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (UFSM, 2015).

Conforme exposto no Quadro 10, a importância estratégica assumida pela Área de Gestão de Pessoas encontra-se refletida no último PDI elaborado pela Instituição, período 2010-2015, que possui, como um de seus eixos norteadores, a valorização das pessoas.

Variável	Entrevistado	Comentário
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Entrevistado 1	Os entrevistados destacaram que, com a valorização da área de gestão de pessoas, essa passou a assumir caráter estratégico no Plano de Desenvolvimento Institucional.
	Entrevistado 2	
	Entrevistado 3	“O PDI do período 2010-2015 da Instituição possui, como um dos eixos norteadores, a valorização das pessoas, contemplando uma série de ações estratégicas, visando consolidar a dimensão assumida pela área”.

QUADRO 10 – Comentários dos servidores entrevistados sobre a variável “Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)”.

Fonte: entrevistas realizadas com os servidores

### 5.8. Gestão da Força de Trabalho

Buscando ajustar-se às demandas do novo século, o governo federal vem adotando uma política de gestão da força de trabalho que visa adequar a quantidade e a qualificação dos servidores às prioridades e áreas estratégicas de governo. Para que os órgãos alcancem os

resultados esperados, estudos têm sido desenvolvidos para a definição de parâmetros que orientem o dimensionamento da força de trabalho (Moraes, et al.,2009).

No que tange à Instituição estudada, o Quadro 11 indica, através dos comentários dos entrevistados, que a realidade aproxima-se do cenário descrito pelos autores no parágrafo acima, ou seja, adequação no quantitativo de servidores e busca por metodologias que possam orientar no dimensionamento da força de trabalho existente.

Variável	Entrevistado	Comentário
Gestão da Força de Trabalho	Entrevistado 2	“Antes surgia vaga, tinha que pedir autorização para o Ministério do Planejamento para poder prover aquela vaga. A criação do Banco de Professor Equivalente e do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos, pelo MEC foi um salto sensacional para a instituição. Agilizou em termos da reposição da força de trabalho”.
	Entrevistado 3	“Foi um avanço significativo, tanto em termos quantitativos, quanto no que se refere à autonomia nos processos de gestão da força de trabalho da Instituição”. “Com a implantação do Programa REUNI houve um aumento do número de vagas docentes e de técnicos administrativos para as IFES visando atender a ampliação de vagas e a criação de novos cursos. Entretanto, há muito a ser desenvolvido no que se refere ao dimensionamento da força de trabalho”.
	Entrevistado 1	“A área de gestão de pessoas precisa evoluir na questão do dimensionamento da força de trabalho. E nós estamos começando a trabalhar isso, com uma metodologia em parceria com a Pró-Reitoria de Planejamento, vamos fazer um piloto aqui dentro da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, a princípio, em uma coordenadoria. E isso é uma coisa que eu digo, eu fiquei tantos anos longe daqui, fiquei 15 anos fora, e esse é um problema, não digo um problema, mas um assunto que não evoluiu”. “Foi criado um Fórum de Gestão de Pessoas, formado pelas Instituições Federais de Ensino, que abordará, em um de seus eixos, o dimensionamento da força de trabalho, tendo em vista a necessidade de evolução no tema”.

QUADRO 11 – Comentários dos servidores entrevistados sobre a variável “Gestão da Força de Trabalho”.

Fonte: entrevistas realizadas com os servidores

### 5.9. Órgãos de Auditoria

A função controle está presente em todos os níveis das organizações, atuando em todos os processos. Megginson (1986) define controle como o processo de garantir que os objetivos organizacionais e gerenciais sejam cumpridos, a maneira de fazer com que as coisas aconteçam do modo planejado. Nesse sentido, a auditoria, segundo Justen, (2005) é o conjunto de técnicas que visa avaliar a gestão pública, pelos processos e resultados gerenciais, e a aplicação de

recursos públicos mediante a confrontação entre uma situação encontrada e um determinado critério técnico, operacional ou legal.

O Quadro 12 aponta a crescente atuação dos órgãos de auditoria externos e internos na avaliação da gestão pública, além da exigência maior de transparência nos processos adotados pela Instituição.

Variável	Entrevistado	Comentário
Órgãos de Auditoria	Entrevistado 2	“Á época, havia um controle maior dos órgãos auditores sobre as aposentadorias e seus fundamentos”.
	Entrevistado 3	“Haviam as auditorias mensais realizadas na folha de pagamento, bem como as auditorias realizadas pelos órgãos de controle externo, tais como CGU, TCU, MPF, e internos, como a auditoria interna da instituição e a ouvidoria”. “A criação destas unidades de controle interno na instituição demonstra a preocupação em manter controles operacionais e de gestão adequados e alinhados às exigências legais e dos órgãos de controle”.
	Entrevistado 1	“O sistema de trilhas de auditoria na folha de pagamento é realizado quase que simultaneamente, pois a medida que a instituição está lançando as informações da folha de pagamento, já está sendo questionada sobre a origem desses lançamentos”. “Atualmente, as pessoas têm mais acesso aos órgãos de controle e investigações, o que facilita no encaminhamento de denúncias e exige mais transparência dos órgãos públicos”.

QUADRO 12 – Comentários dos servidores entrevistados sobre a variável “Órgãos de Auditoria”.

Fonte: entrevistas realizadas com os servidores

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção deste artigo foi uma tentativa de demonstrar a evolução da área de gestão de pessoas, no período de 1988 a 2014, em uma Instituição Federal de Ensino.

Em decorrência das significativas mudanças sociais, do desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs e das demandas internas e externas que influenciaram a área de GP nas últimas décadas, pode-se observar a crescente diversidade de novos papéis assumidos. O crescimento da Instituição estudada, com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), a partir de 2008, também desempenhou significativo fator na evolução da GP. Além disso, os conceitos trazidos pela nova gestão pública para a melhoria na qualidade dos serviços prestados ao cidadão-cliente também contribuíram para a evolução e mudança cultural.

Diversos subsistemas de acompanhamento e controle vinculados à folha de pagamento, auditoria do gasto público, qualidade de vida, saúde e segurança do trabalho, por demandas do governo federal, acrescentaram de forma significativa novas atribuições para a área. Na esteira da transparência pública, nota-se o aumento no número de órgãos de controle social como, por

exemplo, Controladoria-Geral da União (CGU), Ministério Público Federal (MPF) e outros. No âmbito interno também foram estruturados a Auditoria Interna e a Ouvidoria.

Comparando-se as antigas atividades do então Departamento de Pessoal com as atuais na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas pode-se afirmar que a multidisciplinariedade de profissionais para cumprir essas atribuições se faz necessária. Destaca-se que a AGP está alinhada com o Plano de Desenvolvimento Institucional na linha estratégica: valorização, capacitação, qualificação e avaliação dos servidores, sendo que o dirigente desta área se encontra numa posição de assessoria, estando muito próximo ao dirigente máximo na definição das políticas de GP. Nesse sentido, é evidente a preocupação com a qualificação e capacitação dos servidores com o desenvolvimento e implantação de programa específico no alcance desse objetivo.

Ainda, por adentrar na linha de sustentabilidade, nota-se que a evolução na área de GP, demonstrada no presente artigo, também se vincula ao eixo temático Qualidade de Vida no Ambiente do Trabalho, da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e do Plano de Logística Sustentável da IFE estudada.

Retomando o objetivo proposto neste trabalho, o de analisar a área de gestão de pessoas de uma Instituição Federal de Ensino, no período de 1988 a 2014, evidenciando as mudanças de atribuições ocorridas na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, verifica-se que este foi alcançado, e é demonstrado pelas mudanças na estrutura organizacional, nas alterações de nomenclatura do órgão, pelo incremento considerável de atribuições e, mais claramente evidenciado, nas falas dos ex-gestores da área.

Dentro das características do presente trabalho, de acordo com o método e ferramentas utilizadas, as permanentes discussões e o desenvolvimento da área de GP, sugerem-se novos estudos de casos sobre a evolução de GP, a fim de que se construa um referencial de comparação. Estes, certamente, irão surgir, pois, provavelmente, existirão novas fases, com características diferentes das que hoje se vivencia, adaptadas às novas realidades de sociedade em geral, tecnologias e serviços públicos.

O trabalho apresenta como limitação o fato de que as entrevistas foram realizadas apenas com os gestores (pró-reitores) do período estudado. Sugere-se a continuidade deste estudo com os servidores lotados na AGP que também vivenciaram essas mudanças.

## 7. REFERÊNCIAS

- AMORIM, T. G. N; Qualidade de Vida no Trabalho: preocupação também para servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v.9, n. 1, p. 35-48, 2010.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. ed., London: Kogan Page, 2009.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: Estratégia e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BOXALL, P., PURCELL, J., & WRIGHT, P. Human resource management: scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Orgs.), **The oxford handbook of human resource management**. New York: Oxford University Press, 2007.

- BRASIL, **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**, 1943. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2014.
- CABRERA, L.C. **Gestão de recursos humanos na administração pública: A perspectiva da Gestão de Pessoas**. [S.l.:s.n.] 2008.
- CHANLAT, J.F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J.(Orgs.) **Recursos Humanos e Subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995. p.118-128
- CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DEMO, G., FOGAÇA, N., NUNES, I., EDREI, L., & FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n.5, p.15-42, 2011.
- DEJOURS, C. Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. (Org.) **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Paralelo 15 / Editora Fiocruz, 2004, p.303-.316.
- DINIZ, E.H; BARBOSA, A.F; JUNQUEIRA, A.R.B; PRADO, O. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, jan/fev. 2009.
- DUTRA, S.J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERREIRA, M. C; ALVES, L; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v.25 n.3, p. 319-327, 2009.
- GUEST, D. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, v.24, n.5, p.503-521, 1987.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.
- JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEGGE, K. Human resource management. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. S. Tolbert (Eds.), **The Oxford handbook of work and organization**. New York: Oxford University Press, 2006, p. 220-241.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1986.
- MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**, 12. Ed. São Paulo: Malheiros, 2000.
- MORAES, M.V.E.; SILVA T.F.; COSTA, P.V.; PINTO, L.R.M.; MONETA, S.T.G. Avanços e Desafios na Gestão da Força de Trabalho no Poder Executivo Federal. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Disponível em <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/arquivos/091229\\_avancos\\_desafios.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/arquivos/091229_avancos_desafios.pdf)> Acesso em: 15 abr. 2015.



- NISHII, L. H., LEPAK, D. P., & SCHNEIDER, B. Employee attributions of the “Why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. **Personnel Psychology**, v. 61, n.3, p. 503-545, 2008.
- OLIVEIRA, S.; JACQUES, M.G.C. Políticas e práticas de gestão de saúde: recortes sobre o trabalho de teleatendimento no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.31, n.114, p.63-72, 2006.
- PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.
- RUBINO, T., DEMO, G., & TRALDI, M. T. F. As políticas de gestão de pessoas influenciam o bem-estar no trabalho? In: Anais do CONGRESSO IBEROAMERICANO DE PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO, 2, 2011, Florianópolis/SC, Brasil.
- TURNER, R., HUEMANN, M., & KEEGAN, A. Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. **The International Journal of Project Management**, v. 26, n.5, p.577-585, 2008
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Estatuto. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/d526dcf3-df9c-4d04-ae38.022695bef98c.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2014.
- \_\_\_\_\_. UFSM em Números. Santa Maria, 2014. Disponível em: <<http://portal.ufsm.br/indicadores/index>>. Acesso em: 27 maio 2014.
- \_\_\_\_\_. UFSM em Números. Santa Maria, 2014. Disponível em: <<http://portal.ufsm.br/indicadores/select/1>>. Acesso em 04 jul. 2014.
- \_\_\_\_\_. UFSM Portal Documentos. Santa Maria, 2014. Disponível em: <<http://portal.ufsm.br/documentos/documentos/index.html?action=downloadArquivo&idArquivo=759>>. Acesso em 04 jul. 2014.
- \_\_\_\_\_. UFSM Documentos Oficiais Diversos. Santa Maria, 2014. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/d69500a2-ada8-4f65-a312-31d4775eacec.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2014.
- \_\_\_\_\_. UFSM Documentos Oficiais Diversos. Santa Maria, 2014. Disponível em: <<http://portal.ufsm.br/documentos/documentos/index.html?action=downloadArquivoIndexado&idArquivo=2233>>. Acesso em: 27 maio 2014.
- \_\_\_\_\_. UFSM Documentos Oficiais Diversos. Santa Maria, 2015. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/be1eb2e0-4629-442e-b1af79c251e3ac83.pdf>>. Acesso em: 14 abr.2015.
- WILKINSON, A., BACON, N., REDMAN, T., & SNELL, S. **The sage handbook of human resource management**. London: Sage Publications, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.