

UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES – UCAM  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Joelma Vieira de Lima

MODELO DE AVALIAÇÃO DO PERFIL DA FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DOS INSTITUTOS FEDERAIS:  
ESTUDO DE CASO DO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE

CAMPOS DOS GOYTACAZES, RJ  
Maio de 2014

UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES – UCAM  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Joelma Vieira de Lima

MODELO DE AVALIAÇÃO DO PERFIL DA FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DOS INSTITUTOS FEDERAIS:  
ESTUDO DE CASO DO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Cândido Mendes – Campos/RJ, para obtenção do grau de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Elzira Lúcia de Oliveira - DSc

CAMPOS DOS GOYTACAZES,RJ  
Maio de 2014

L732m Lima, Joelma Vieira de.

Modelo de avaliação do perfil da formação profissional dos servidores dos Institutos Federais: estudo de caso do Instituto Federal Fluminense / Joelma Vieira de Lima. – 2014.

121 f.; il.

Orientador: Elzira Lúcia de Oliveira.

Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Candido Mendes – Campos dos Goytacazes-RJ, 2013.

Bibliografia: f. 115 - 120.

1. Ensino Superior e ensino profissionalizante – Instituto Federal Fluminense. 2. Servidores públicos – Instituto Federal Fluminense. 3. Formação profissional – servidores públicos – Instituto Federal Fluminense I. Universidade Candido Mendes – Rio de Janeiro. II. Título.

CDU – 35.088.7: 377/378

JOELMA VIEIRA DE LIMA

MODELO DE AVALIAÇÃO DO PERFIL DA FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DOS INSTITUTOS FEDERAIS:  
ESTUDO DE CASO DO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Cândido Mendes – Campos/RJ, para obtenção do grau de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada em 30/05/2014.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup> Elzira Lúcia de Oliveira, D.S.c.  
Universidade Cândido Mendes

---

Prof. Gustavo Henrique Naves Givisiez, D.S.c.  
Universidade Cândido Mendes

---

Prof. Romeu e Silva Neto, D.S.c.  
Instituto Federal Fluminense

CAMPOS DOS GOYTACAZES,RJ  
2014

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, Pela ajuda que me concedeu para conclusão de mais esta etapa da minha vida, sendo meu guia, minha coragem, perseverança ensinando-me a vencer os medos e superar cada obstáculo surgido ao longo desse curso.

AO MEU FILHO, Que sempre me incentivou a não desistir desse desafio.

A MINHA ORIENTADORA

Elzira, pela paciência dispensada e pela ajuda oferecida com instruções que resultaram no aprimoramento desse trabalho.

A TODOS OS PROFESSORES DESTE CURSO Que fizeram parte do processo dessa minha formação, por toda ajuda, paciência e dedicação dispensadas durante todo o curso.

AOS TODOS MEUS COLEGAS DE CLASSE

Pelas amizades construídas e pelas que foram fortalecidas no decorrer do curso e a todos, indistintamente, que me ajudaram nesse período acadêmico de minha vida.

AO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE

Que mediante a concessão da bolsa para capacitação me permitiu fazer este curso;

Pela oportunidade de aquisição de novos conhecimentos; Por ter aberto suas portas para toda minha pesquisa, culminando na realização desse trabalho.

O saber a gente aprende com os mestres e com os livros.  
A sabedoria se aprende com a vida e com os humildes.

|

Cora Coralina

## RESUMO

### MODELO DE AVALIAÇÃO DO PERFIL DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES DOS INSTITUTOS FEDERAIS: ESTUDO DE CASO DO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE

O objetivo principal desse trabalho foi traçar o perfil de formação profissional dos servidores do Instituto Federal Fluminense de nível superior. O trabalho se justifica por ser inédito na instituição estudada e por subsidiar a elaboração de um Plano Anual de Capacitação dos servidores do Instituto Federal Fluminense. Foram investigados os 838 servidores, sendo 681 docentes e 157 técnicos. A abordagem teórico metodológica se apoiou em uma revisão bibliográfica sistemática centrada no tripé: capital humano, competência e capacitação. As principais fontes de dados utilizadas foram a base de dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal – SIAPE e os assentamentos funcionais na instituição. Os dados foram tabulados com a utilização do pacote estatístico SPSS e foi realizada análise descritiva dos mesmos. Os dados levantados demonstraram que entre os docentes, 44% têm mestrado, 27% especialização e 19% doutorado, enquanto que entre os técnico-administrativos, 57% têm especialização, 26% mestrado e apenas 3% doutorado. A formação básica, predominante entre os docentes é nas Engenharias, com 134 docentes, representando 19% deles e entre os técnico-administrativos, predomina em Pedagogia, com 31 técnicos, correspondendo a 19,7%. Quanto ao cargo ocupado pelos técnico-administrativos, a formação e o ambiente organizacional de lotação, foi realizado um estudo detalhado de acordo com o disposto no Decreto 5.824 de 2006. A pesquisa demonstrou a composição do capital humano que integra o Instituto Federal Fluminense, bem como espelhou as competências desenvolvidas por cada categoria profissional e, com certeza norteará o processo de decisão dos gestores para os próximos anos, no tocante à capacitação profissional de seus servidores, principalmente em nível de pós-graduação. No tocante às contribuições para o Plano Anual de Capacitação, bem como para refinar e mapear competências específicas para a instituição em sintonia com a sua missão, alguns pontos positivos foram destacados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Institutos federais. Capital humano. Competência. Capacitação. Professor do ensino básico, técnico e tecnológico. Técnico-administrativo em educação.

## **ABSTRACT**

### **MODEL ASSESSMENT OF THE PROFILE OF SERVERS TRAINING INSTITUTES OF FEDERAL: A CASE STUDY OF THE FLUMINENSE FEDERAL INSTITUTE**

The main objective of this study was to profile the vocational training of the graduate civil servants at the Fluminense Federal Institute. The work is warranted to be unprecedented in the institution studied and to serve as a useful basis for the development of an Annual Training Plan for the servants of the Fluminense Federal Institute. The 838 servants, consisting of 681 teachers and 157 technical-administrative staff, were investigated. The theoretical and methodological approach used was based on a systematic review of literature focusing on three pillars: human capital, competence and training. The main data sources used were the database of the Integrated Personnel Administration - SIAPE and personnel registries in the institution. The data were tabulated using the statistical package SPSS and a descriptive analysis of those data was performed. The data collected showed that, among teachers, 44% have master's degrees, 27%, continuing education degree, and 19% doctor's degree, while among the technical-administrative staff 57% have continuing education degree, 26% master's and 3% , doctor's degree. The specialization prevalent among teachers is in Engineering , consisting of 134 teachers, which represents 19% of them and among the technical-administrative staff the predominant area is Education, with 31 technicians, corresponding to 19.7% of that group. Regarding the post occupied by the technical-administrative staff, their training and the organizational environment of their office, a detailed study was performed in accordance with the provisions of Decree 5824 of 2006. This study has presented the composition of the human capital that integrates the Fluminense Federal Institute as well as has mirrored the skills developed by each professional category and will surely guide the managers in their decision making in the upcoming years with regard to professional training of its staff, mainly in terms of post-graduation degrees. Some propositional points were highlighted regarding the contributions to the Annual Training Plan, as well as to refinement and mapping of specific skills to the institution in line with its mission.

**KEYWORDS:** Federal institutes. Human capital. Competence. Training. Elementary, technical and technological teacher education. Technical and administrative education staff.

## LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

<b>Gráfico 1:</b>	Distribuição dos docentes por titulação – Instituto Federal Fluminense – 2013	47
<b>Gráfico 2:</b>	Distribuição dos técnico-administrativos por titulação – Instituto Federal Fluminense – 2013	57
<b>Figura 1:</b>	Conceito de competência segundo a PNDP	32
<b>Figura 2</b>	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	36
<b>Figura 3:</b>	Diagrama de prioridades para qualificação – servidores Instituto Federal Fluminense	62

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Ambientes organizacionais criados pelo decreto 5.824, de 29 de junho de 2006 e atividades associadas	51
<b>Tabela 2</b>	Ambientes organizacionais criados pelo decreto 5.824, de 29 de junho de 2006 e áreas de conhecimento associadas	52
<b>Tabela 3</b>	Ambientes organizacionais por áreas de conhecimento associadas	53
<b>Tabela 4</b>	Servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Fluminense por ambiente organizacional segundo a escolaridade	58
<b>Tabela 5</b>	Cargos ocupados pelos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Fluminense da classe “E”	58
<b>Tabela 6</b>	Distribuição dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica	69
<b>Tabela 7</b>	Distribuição dos servidores técnico administrativos do Instituto Federal Fluminense por formação básica na graduação segundo o ambiente organizacional na instituição	71
<b>Tabela 8</b>	Distribuição dos servidores técnico-administrativos por área de titulação e maior grau concluído	73
<b>Tabela 9</b>	Relação das atividades inerentes ao ambiente administrativo	77
<b>Tabela 10</b>	Relação das atividades inerentes ao ambiente da infraestrutura	81
<b>Tabela 11</b>	Relação das atividades inerentes ao ambiente das ciências humanas, jurídicas e econômicas	83
<b>Tabela 12</b>	Relação das atividades inerentes ao ambiente das ciências exatas e da natureza	85

<b>Tabela 13</b>	Relação das atividades inerentes ao ambiente das ciências da saúde	87
<b>Tabela 14</b>	Relação das atividades inerentes ao ambiente agropecuário	89
<b>Tabela 15</b>	Relação das atividades inerentes ao ambiente da informação	90
<b>Tabela 16</b>	Relação das atividades inerentes ao ambiente das artes, comunicação e informação	93
<b>Tabela 17</b>	Distribuição dos servidores docentes do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica	96
<b>Tabela 18</b>	distribuição dos servidores docentes do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica e doutorado	98
<b>Tabela 19</b>	Distribuição dos servidores docentes do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica e mestrado	99
<b>Tabela 20</b>	Distribuição dos servidores docentes do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica e especialização	101
<b>Tabela 21</b>	Distribuição dos servidores docentes do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica e aperfeiçoamento	102
<b>Tabela 22</b>	Distribuição dos servidores docentes do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica graduação	103
<b>Tabela 23</b>	Distribuição dos servidores por área de titulação e maior grau concluído	105

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Resultado da pesquisa nas fontes primárias selecionadas	21
<b>Quadro 2</b>	Artigos selecionados com o termo de busca “capital humano”	22
<b>Quadro 3</b>	Artigos selecionados com o termo de busca “competência”	23
<b>Quadro 4</b>	Artigos selecionados com o termo de busca “capacitação” na base SCOPUS	23
<b>Quadro 5</b>	Artigos selecionados com o termo de busca “capital humano”	25
<b>Quadro 6</b>	Componentes da competência e seus significados	34
<b>Quadro 7</b>	Elementos comuns no conceito de competência	34
<b>Quadro 8</b>	Comparação das mudanças no plano de carreiras e cargos de magistério federal pela lei 12.772/12	45
<b>Quadro 9</b>	Estruturação da carreira dos técnico-administrativos pela medida provisória 2.150/2001	49
<b>Quadro 10</b>	Paralelo entre as duas carreiras de servidores do Instituto Federal Fluminense	59
<b>Quadro 11</b>	Compatibilização dos cursos de graduação dos servidores do Instituto Federal Fluminense	65
<b>Quadro 12</b>	Compatibilização da área de titulação dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Fluminense	66

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA</b>	<b>19</b>
2.1	O TRIPÉ CAPITAL HUMANO, COMPETÊNCIA E CAPACITAÇÃO	26
2.1.1	<b>Capital Humano</b>	27
2.1.2	<b>Competência</b>	30
2.1.3	<b>Capacitação</b>	37
<b>3</b>	<b>CARREIRAS DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE</b>	<b>42</b>
3.1	PROFESSOR DO ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO	44
3.2	TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO	47
3.3	COMPARAÇÃO ENTRE AS DUAS CARREIRAS DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE	59
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA E FONTES DE DADOS</b>	<b>61</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DO QUADRO FUNCIONAL DO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE</b>	<b>68</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>105</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>115</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A história da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica começou em 1909, com a criação, pelo então Presidente da República, Nilo Peçanha, de 19 escolas de aprendizes e artífices, que tinham o propósito de educar e proporcionar oportunidades de trabalho para os jovens das classes menos favorecidas. Em 94 anos, de 1909 a 2003, todos os governos do Brasil construíram 140 escolas técnicas.

A expansão da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica concretizou-se com a promulgação da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 e, a criação no âmbito do Ministério da Educação, de um novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica que são os Institutos Federais. Os 38 Institutos Federais de Educação Profissional e Tecnológica, existentes, foram formados por 31 Centros Federais de Educação Tecnológica, (antigos CEFETs), 75 unidades descentralizadas de ensino (antigas UNEDs), 39 escolas agrotécnicas, sete escolas técnicas federais e oito escolas vinculadas a universidades. Posteriormente, passaram a integrar os institutos federais, os novos *campi* planejados com este propósito, no plano de expansão da rede federal.

A rede é constituída por 38 institutos, com 354 *campi* distribuídos por todo território nacional. A principal área de atuação é no ensino médio integrado ao técnico, para o qual são destinadas 50% das vagas. Dos 50% do total de vagas restantes, 20% são destinadas às licenciaturas e 30% aos cursos superiores de tecnologia ou bacharelados tecnológicos. Ressalta-se ainda que a instituição atua na pós-graduação oferecendo cursos de especializações, mestrados profissionais e doutorados.

A rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, agrega ainda os CEFETs do Rio de Janeiro e o de Minas Gerais, 25 escolas vinculadas a universidades e uma universidade tecnológica, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, que não se transformaram em institutos federais, mas oferecem educação profissional em todos os níveis de ensino.

Segundo informações do portal do Ministério da Educação<sup>1</sup> estão sendo investidos mais de R\$ 1,1 bilhão na expansão da rede federal de educação profissional. Até 2013, 354 unidades estariam em funcionamento, com oferta de 400 mil vagas em todo o país. Até o final de 2014, outras 208 novas escolas estão previstas. Na hipótese de cumprimento da meta, totalizariam 562 unidades com oferta de 600 mil vagas.

O Instituto Federal Fluminense (IF Fluminense) foi criado pela transformação do CEFET Campos em 2008 e é composto por sete *campi* que se distribuem geograficamente da seguinte forma: dois *campi* localizados nos municípios de Campos dos Goytacazes e um *campus* em cada um dos seguintes municípios: Macaé, Cabo Frio, Quissamã, Itaperuna e Bom Jesus do Itabapoana. Além dos sete *campi*, o Instituto Federal Fluminense ainda conta com o Núcleo Avançado de São João da Barra, a Unidade de Educação Profissional (UEP) de Cambuci e a Unidade de Pesquisa e Extensão Agroambiental (UPEA), em Campos dos Goytacazes/RJ.

Considerando as obras já iniciadas em 2013, há a previsão ainda de inauguração de mais dois *campi* vinculados ao Instituto Federal Fluminense, no ano de 2014, sendo um no município de Itaboraí, e outro em Santo Antônio de Pádua.

A missão do Instituto Federal Fluminense, definida no seu PDI 2010-2014, é

formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para os diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional, bem como realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento científico e tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade em geral, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada e criando soluções técnicas e tecnológicas para o desenvolvimento sustentável com inclusão social.(p.25)

---

<sup>1</sup>Disponível em: <[http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=52&Itemid=2](http://redefederal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=2)>. Acesso em: 06 out. 2013.

De acordo com o PDI/IFF 2010-2014<sup>2</sup> o desafio do Instituto Federal Fluminense está em construir um sistema pluricurricular e multicampi, especializado na oferta de educação profissional e tecnológica nos diferentes cursos ofertados. Neste sentido, o Instituto Federal Fluminense já oferece os seguintes cursos<sup>3</sup>: Cursos Técnicos de Nível Médio (PROEJA, Integrado, Concomitante e Subsequente), Cursos Superiores de Tecnologia, Cursos de Licenciatura, de Bacharelados, de Pós-graduação *Lato Sensu* e de Pós-Graduação *Stricto Sensu* e cursos técnicos a distância em Segurança do Trabalho, Eventos, Guia de Turismo e Análises Clínicas.

Desde o início de 2012, o Instituto Federal Fluminense passou a ofertar cursos técnicos e cursos de formação inicial e continuada (FIC) vinculados ao Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC, instituído pela Lei 12.513 de 26 de outubro de 2011, cujo objetivo foi ampliar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica.

A ampliação dos implantados e de vagas implica também na ampliação do quadro de servidores, o que exige ações de desenvolvimento profissional em decorrência da heterogeneidade do perfil de formação e experiência profissional do quadro de pessoal. Dentre as ações de desenvolvimento profissional, faz parte da política de investimentos em capital humano, a capacitação por meio de programas de educação continuada. Conforme consta no Guia de Orientação para Elaboração do Plano de Capacitação para o Sistema de Pessoal Civil (SIPEC),

O Plano de Capacitação constitui um importante guia para dirigentes e servidores. Ao mesmo tempo em que serve a propósitos gerenciais, permite aos membros da organização orientar-se sobre as competências que precisam ser desenvolvidas, os meios disponíveis, os prazos, os recursos e as condições para que tais competências se desenvolvam. Idealmente o plano resulta de um processo de negociação entre corpo dirigente e servidores com o foco voltado para a melhoria do desempenho dos profissionais e da organização (p.3).

Os servidores do quadro permanente do Instituto Federal Fluminense integram duas categorias profissionais, a de docentes e a de técnico-administrativos,

---

<sup>2</sup>Disponível em: <<http://portal.iff.edu.br/institucional/planejamento/arquivos/PDI%20-%202010-2014.pdf/view?searchterm=pdi%202010-2014>>. Acesso em: 13 out.2013.

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://portal.iff.edu.br/cursos>>. Acesso em: 13 out. 2013.

aconstituídas por planos de carreiras distintos. Contudo, em ambas existe a concessão da gratificação por titulação quando essa seja reconhecida pelo Ministério da Educação, denominada Retribuição por Titulação, para os docentes e, Incentivo à Qualificação para os técnico-administrativos.

O artigo 1º do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, seus objetivos e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional visando, sobretudo, a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o desenvolvimento permanente do servidor público. Denota-se a especial atenção que as organizações devem dedicar à capacitação daqueles que as integram, sob pena de não conseguir atingir seus objetivos e não cumprir com a sua missão.

O Decreto nº 5.707/2006, em seu artigo 2º, inciso I, define que a capacitação 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. Percebe-se aí, a importância do tema para a administração pública federal.

Sendo assim, o grande desafio institucional é estabelecer ações de capacitação estruturadas de modo a contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor em sintonia com as demandas institucionais, algo que se apresenta de forma incipiente mas que deve ganhar força na gestão das pessoas pelo mapeamento das competências.

O Instituto Federal Fluminense, vem investindo fortemente, há pelo menos 15 anos, ainda quando denominado Escola Técnica Federal de Campos ou, ainda como CEFET Campos, na capacitação de seus servidores, quer sejam eles integrantes da carreira docente ou da carreira dos técnico-administrativos. Faz parte da cultura institucional valorizar seus recursos humanos, pois, mesmo antes da Política Nacional de Capacitação dos servidores públicos federais ser instituída pelo Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, parte do seu orçamento é alocado na capacitação de seus servidores.

Até o final de 2013, via de regra, a maioria dos servidores buscavam a capacitação nos cursos de especialização e mestrado, de acordo com os seus interesses pessoais e, em instituições localizadas no município de Campos dos

Goytacazes, onde a Universidade Estadual do Norte Fluminense - UENF, oferece treze cursos de Mestrado e a Universidade Cândido Mendes - UCAM, oferece três. Essa oferta de cursos em Campos dos Goytacazes permite aos servidores do Instituto Federal Fluminense acesso a cursos de pós-graduação sem afastamento total das atividades profissionais e sem despesas adicionais significativas de deslocamento. Apenas uma minoria de servidores busca os cursos de doutorado ofertados no Rio de Janeiro, em Niterói ou em São Paulo, ou seja, não se afastam da região sudeste, por ser menos oneroso e não exigir despesas maiores com deslocamento.

Pelo exposto fica claro que não existe no Instituto Federal Fluminense uma política de capacitação voltada para o desenvolvimento de competências específicas dos servidores, de acordo com a sua atuação na instituição. É evidente a necessidade de se pensar um novo modelo de gestão do desenvolvimento profissional, construindo uma nova cultura, um pensar estratégico, visando implantar um modelo moderno de desenvolvimento das pessoas, com vistas a alinhar e orientar as competências individuais e organizacionais. Isso se insere na perspectiva do desenvolvimento profissional como um fator de agregação de valor público, que ao final, possa repercutir num serviço público de maior qualidade. Nessa perspectiva torna-se necessário uma política de capacitação do corpo técnico e docente com base em um Plano Anual de Capacitação buscando uma coerência entre a formação profissional e a atuação dos servidores no Instituto Federal Fluminense.

O Decreto nº 2.794/98 estabelecia que a política de capacitação dos servidores públicos federais deveria ser implementada pelos órgãos e entidades pertencentes à Administração Pública Federal de natureza direta, autárquica e fundacional e continha a definição das diretrizes para a capacitação destes servidores. No entanto, o montante de recurso que o decreto previa para investimento na capacitação de seus servidores, representava uma parcela ínfima do que era necessário para esse tipo de investimento.

Por esse motivo os gestores do Instituto Federal Fluminense, desejam implementar uma nova política de capacitação para seus servidores, principalmente em nível de pós-graduação, buscando novas parcerias e investimento em áreas nas quais sejam detectados gargalos na formação de seus servidores visando o interesse institucional. E as perguntas que surgem são as seguintes: Qual o perfil

profissional dos servidores de nível superior? Quais os gargalos nesse perfil? Qual a demanda de investimentos nestas áreas?

O levantamento dos servidores ativos de nível superior do Instituto Federal Fluminense, em seus *campi*, segmentados por lotação, categoria profissional, escolaridade, ambiente institucional e atividades desenvolvidas, subsidiará a elaboração de um plano de capacitação para que, a partir de 2014 a gestão da capacitação seja orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o cumprimento da missão e ao alcance dos objetivos da instituição.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é traçar o perfil de formação profissional dos servidores do Instituto Federal Fluminense de nível superior, de modo a servir de subsídio para a elaboração do plano anual de capacitação. Adicionalmente analisar-se-á a coerência entre a formação dos servidores e a ocupação na instituição, serão identificadas as competências e habilidades específicas para grupos de ocupações e sugeridos os cursos e atividades de capacitação indicados aos grupos ocupacionais dos servidores, segundo os ambientes organizacionais instituídos pelo Decreto 5.824 de 2006, quando se tratar de servidores técnico-administrativos.

Portanto, o tema desse estudo tem grande relevância para a instituição, pois a pesquisa demonstrará a composição do capital humano que integra o Instituto Federal Fluminense, bem como espelhará as competências desenvolvidas por cada categoria profissional. O trabalho ainda pretende subsidiar o processo de decisão dos gestores para os próximos anos, no tocante à capacitação profissional de seus servidores em nível de pós-graduação, buscando o cumprimento da missão institucional, ou seja, atender com eficiência aos cidadãos que utilizam dos serviços por ela oferecidos.

Este trabalho é composto por essa introdução e no segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica sistemática que orienta a abordagem teórico metodológica do trabalho, discutindo conceitos sobre competência e capacitação, destacando a importância do alinhamento entre os três elementos que integram o estudo: capital humano, competência e capacitação, enfatizando a importância do investimento em capital humano. No terceiro capítulo analisa-se as carreiras dos servidores do quadro efetivo do Instituto Federal Fluminense e no quarto capítulo

descreve-se os procedimentos metodológicos. No quinto capítulo analisam-se os resultados e finalmente, no capítulo sexto tecem-se as considerações finais.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA**

Uma opção para a revisão literatura é a revisão bibliográfica sistemática (RBS). Segundo Biolchini et al. (2007) apud Conforto; Amaral (2011, p. 3), a Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) é um instrumento para mapear trabalhos publicados no tema de pesquisa específico para que o pesquisador seja capaz de elaborar uma síntese do conhecimento existente sobre o assunto. Busca-se com esse instrumento, alcançar maior qualidade nas buscas e resultados da revisão bibliográfica, ou seja, compreender o “estado da arte” do assunto pesquisado.

A RBS é elaborada em três fases: entrada, processamento e saída. Na fase de entrada é definido o problema, os objetivos, as fontes primárias, os termos de busca, os critérios de inclusão e de qualificação e ainda os métodos de busca e as ferramentas. Na fase de processamento se realizam as buscas, a análise dos resultados e a consolidação da documentação, ou seja, a quantidade de artigos encontrados por periódico, quantidade de artigos excluídos e quantidade de artigos encontrados na busca cruzada. Na fase de saída, que é a fase final, inserem-se “alertas” nos principais periódicos identificados durante o processamento da revisão, cadastramento e arquivando os artigos selecionados e apresenta-se a síntese dos resultados, ou seja, uma síntese da bibliografia estudada.

Sendo assim, considerando que nessa etapa do trabalho, já foram definidos previamente, o problema e os objetivos, definiu-se as fontes primárias para pesquisa: os artigos publicados na base de dados SCOPUS, SciELO, GOOGLE ACADÊMICO, ENEGEP e SIMPEP. Os termos de busca definidos e os resultados da busca são os apresentados no Quadro 1; o critério de inclusão inicialmente adotado foi análise do título do artigo e o critério de qualificação que foi estabelecido pela leitura do resumo e o total de citações e os métodos de busca que foi o de

ordenação cronológica e em relação às ferramentas, não foi adotado nenhum tipo específico.

O Quadro 1 apresenta o resultado da pesquisa feita nas bases de dados especificadas, bem como os termos de busca utilizados. Embora tenham sido realizadas buscas, inicialmente com os termos capital humano, capacitação e competências, também foram realizadas buscas com os respectivos termos acrescidos de outros, como por exemplo: capital humano nas organizações, capacitação no serviço público, capacitação do profissional no serviço público, capacitação do profissional na educação pública, capacitação do profissional da educação, e ainda, competência profissional, competência profissional da educação, contudo, optou-se por selecionar apenas artigos resultantes dos termos de busca iniciais, descartando-se os demais resultados.

A pesquisa realizada na base SCOPUS, com o termo “capacitação” resultou em um total de 71 documentos, aplicando-se o critério de inclusão, reduziu-se para 57 artigos. A pesquisa feita à mesma base, com o termo “competência”, apresentou como resposta 445 documentos, aplicando-se o filtro para obtenção apenas de artigos resultou em um total de 358 artigos. Por considerar ainda um número alto, foi aplicado um novo filtro selecionando apenas os publicados no Brasil, resultando um total de 50 artigos.

Com o termo de busca “capital humano”, a pesquisa realizada na base SCOPUS apresentou 71 documentos e aplicando-se o filtro para obtenção apenas de artigos, resultou em 60 artigos. Dos 60 artigos selecionados, aplicou-se um novo filtro optando-se para selecionar apenas os publicados no Brasil, resultando em 16 artigos. Vale destacar que desses 16 artigos publicados no Brasil, 12 foram publicados nos últimos cinco anos e os outros quatro foram publicados nos anos de 2007(1), 2005(1) e 2004(2), o que demonstra crescente interesse pelos estudiosos do assunto nos últimos 5 anos.

A pesquisa realizada com o termo de busca “capacitação” resultou em 107 artigos; com o termo “capital humano” resultou em 233 artigos e com o termo “competência” resultou em 162 artigos. Ainda na fase do processamento, procedeu-se a análise dos títulos, leitura dos resumos, introdução e leitura do artigo. Após essa análise constatou-se que alguns artigos, embora tivessem a expressão “capacitação”, “capital humano” ou “competência” inseridas em seus títulos, resumos

ou palavras-chave, o foco central não era direcionado ao problema de pesquisa proposto para este trabalho. Em função disto estes artigos foram descartados.

<b>BASE DA PESQUISA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>TERMO(S) DE BUSCA</b>
SCOPUS	57 artigos	1981-2012	capacitação
SCOPUS	50 artigos	1998-2013	competência
SCOPUS	60 artigos	2001-2013	capital humano
SciELO	8 artigos	2007-2011	capacitação no serviço público
SciELO	2 artigos	2008-2012	capacitação do profissional no serviço público
SciELO	3 artigos	2006-2012	capacitação do profissional na educação pública
SciELO	33 artigos	1994-2012	capacitação do profissional da educação
SciELO	697 documentos	x	competência
SciELO	138 artigos	x	competência profissional
SciELO	26 artigos	1993-2013	competência profissional da educação
SciELO	15 artigos	2004-2012	competência dos profissionais da educação
SciELO	120 artigos	x	capital humano
SciELO	11 artigos	2007-2012	capital humano nas organizações
GOOGLE ACADÊMICO	95 artigos	x	capacitação profissional
GOOGLE ACADÊMICO	24 artigos	2002-2012	capacitação do profissional da educação
ENEGEP	12 artigos	2008-2012	capital humano
ENEGEP	39 artigos	2008-2012	capacitação
ENEGEP	83 artigos	2008-2012	competência
SIMPOI	41 artigos	2008-2012	capital humano
SIMPOI	11 artigos	2008-2012	capacitação
SIMPOI	29 artigos	2008-2012	competência

**Quadro 1:** Resultado da Pesquisa nas Fontes Primárias Seleccionadas  
Fonte: Elaborado pelo Autor

O Quadro 2 apresenta os artigos seleccionados pela leitura do resumo com o termo de busca “capital humano”, sendo que dos 13 artigos seleccionados, aqueles identificados, no referido quadro, pelos números um, três, cinco, seis, sete e doze foram extraídos da base do Google Acadêmico; o identificado pelo número dois foi encontrado, na base do SIMPEP (Simpósio de Engenharia de Produção); os de números quatro e nove, na base da SciELO e os de números oito, dez e treze foram extraídos das publicações da USP, ULBRA e UFPI, respectivamente.

Nº	TÍTULO/AUTOR/PUBLICAÇÃO
1	<i>A importância do Capital Humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas - um estudo dos artigos publicados no período de 2000 a 2008 na revista RAE/ Vera Lúcia Martins/ Revista Eletrônica de Ciências Empresariais. Ano 03, Número 05, Julho a Dezembro de 2009/ Centro Universitário Filadélfia - UNIFIL – Londrina –PR</i>
2	<i>A importância do Capital Humano dentro das Organizações/ Sidnei Dalberto Bento/ XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.</i>
3	<i>A Importância da Capacitação do Capital Humano nas Organizações/ Érica da Silva Brito e Telisan Rodrigues Moreira/ Revista FACIDER, 3ª. Edição, 2013 - Revista Científica, periódico científico das áreas de Ciências Sociais Aplicadas (Direito e Administração) e de Saúde (Farmácia, Enfermagem e Educação Física) da Faculdade de Colíder (FACÍDER), de Colíder (MT).</i>
4	<i>Capital humano y cambios en la estructura productiva: análisis teórico en un modelo de crecimiento/Mara Rojas/ Universidad Nacional del Sur, Argentina/ Pap. poblac [online]. 2012, vol.18, n.71, pp. 187-212.</i>
5	<i>A Importância do Capital Humano nas Empresas/ Antonio Marcio Zafalon, Marcio Duarte e Alice de Fátima Rodrigues/ ANAIS 2006/Departamento de Ciências Contábeis(DCC)/Uni-versidade Estadual de Maringá(UEM)</i>
6	<i>A Importância do Desenvolvimento Humano para a Organização/ Isaura Fogari e Edgard Sérgio Teixeira/ Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume 3 – nº 1 - 2012</i>
7	<i>A valorização do capital humano e sua relação com a motivação e o comprometimento/ Jordana Moraes Dallosto/ Revista Eletrônica da Graduação PUCRS. Vol. 4, Nº 1, 2011</i>
8	<i>O Capital Humano nos Processos de Inovação: estudo exploratório com as empresas associadas ao Grupo de Recursos Humanos de Campinas – GRHUS/ Luciel Henrique de Oliveira, Luiz Onofre Zanutto e Marco Antonio Silveira/ X SEMEAD – Seminários de Administração da FEA/USP (2007)</i>
9	<i>Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano/ Filomena Antunes Brás/ Revista de Estudos Politécnicos 2007, Vol IV, n.º 7, 291-319</i>
10	<i>A Importância do Ativo Humano no Processo da Gestão Estratégica Empresarial/ Ellen Castro/ Universidade Luterana do Brasil - ULBRA Centro Universitário Luterano de Manaus – CEULM Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios</i>
11	<i>A Crescente Valorização Do Capital Humano/ Heitor José Pereira/Biblioteca do MPOG</i>
12	<i>O Capital Intelectual/ Idalberto Chiavenato/Disponível em: <a href="http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/oo-capital-intelectual-chiavenato/24237/">http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/oo-capital-intelectual-chiavenato/24237/</a>.Acessado em 18 jul.2013.:</i>
13	<i>A importância da valorização do funcionário: Estudo de caso em instituição de ensino/ Gregório Bispo de Sousa Júnior/ Universidade Federal do Piauí – UFPI</i>

**Quadro 2:** Artigos selecionados com o termo de busca “capital humano”

Fonte: Elaborado pelo Autor

O Quadro 3 apresenta os artigos que foram selecionados pela leitura do resumo na pesquisa com o termo de busca “competência”, sendo que dos cinco

artigos selecionados, os identificados pelos números dois, três, quatro e cinco foram extraídos da base do Google Acadêmico e, o identificado pelo número 1 foi extraído da base de publicações do Boletim Técnico do SENAC do segundo quadrimestre de 2012.

Nº	TÍTULO/AUTOR/PUBLICAÇÃO
1	A evolução dos modelos de Gestão por Competências nas empresas / <b>Gerardo Capano e Ivo Steffen</b> / Boletim Técnico do Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 38, nº 2, maio/agosto 2012.
2	Evaluación de competencias docentes: Una experiencia en tres posgrados en educación/ <b>Isabel Guzmán Ibarra; Ana María González Ortiz e Rigoberto Marín Uribe</b> / X CONGRESO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA - Veracruz, Veracruz, del 21 al 25 de septiembre de 2009.
3	Qualificação e competência profissional num sistema complexo de trabalho. O caso dos serviços de controlo de tráfego aéreo/ <b>José João Sampaio e António B. Moniz</b> / IV Congreso Astur-galaico de Sociología, 23-24, marzo 2007.
4	Construindo o Conceito de Competência/ <b>Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury</b> / Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial 2001: 183-196
5	Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde/ <b>Valéria Vernaschi Lima</b> / Revista Interface, Comunicação, Saúde e Educação, v.9, nº17, p.369-79, mar/ago 2005.

**Quadro 3:** Artigos selecionados com o termo de busca “competência”  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Dos 57 artigos que resultaram da consulta realizada à base SCOPUS com o termo “capacitação”, 10 foram selecionados pelo título ou palavras-chave, cuja relação é a que consta do Quadro 4.

Nº	AUTOR/PUBLICAÇÃO	TÍTULO	PALAVRAS-CHAVE
1	<b>Tasca, Jorge Eduardo, Ensslin, Leonardo, Ensslin, Sandra Rolim</b> / 2012/ Revista de Administração Pública pp. 647-675	A avaliação de programas de capacitação: Um estudo de caso na administração pública	Capacitação; avaliação; MCDA-C; Polícia Militar; Proerd.
2	<b>de Castro e Silva Vidal, R. M., dos Santos, C. I., de Souza Silva Jr. A.</b> / 2010/ Espacios PP. 37-39	Setor eletro-metal-mecânico pernambucano: Um estudo sobre a rede de capacitação tecnológica para atender à indústria naval	Pernambuco. Rede. Capacitação Tecnológica. Estaleiro Atlântico Sul.
3	<b>de Castro Pereira, M. E., Jurberg, C., Soeiro, M. N. C., Borba, C. M.</b> / 2010/ Saúde e Sociedade pp. 440-	A Estruturação do programa de capacitação profissional de biossegurança no contexto do projeto de	Biossegurança; Capacitação; Educação profissional; Boas práticas de laboratório

	448	modernização da gestão científica do instituto Oswaldo Cruz	
4	<b>Seno, W.P., Belhot, R.V./</b> 2009/ Gestão e Produção pp. 502-514	Delimitando a fronteira para a identificação de competências para a capacitação de professores de engenharia para o ensino a distância	Educação a distância; Capacitação docente; Engenharia; Competências; Matriz de relacionamentos.
5	<b>Bernardon, R., da Silva, J.R.M., Cardoso, G.T., Monteiro, R.A., de Almeida Amorim, N.F., de Abreu Soares Schmitz, B., de Lourdes Carlos Ferreirinha Rodrigues, M./</b> 2009/ Revista de Nutrição , pp. 389-398	Construção de metodologia de capacitação em alimentação e nutrição para educadores	Alimentação escolar. Capacitação. Educação alimentar e nutricional.
6	<b>Nepomuceno, L.M., Kurcgant, P./</b> 2008/ Revista da Escola de Enfermagem da U S P PP. 665-672	Uso de indicador de qualidade para fundamentar programa de capacitação de profissionais de enfermagem.	Cuidados de enfermagem; Capacitação em serviço; Indicadores de qualidade em assistência à Saúde; Enfermagem neonatal.
7	<b>Santana, Neuranides, Fernandes, Josicélia Dumêt /</b> nov-dez.2008/ Revista Brasileira de Enfermagem, pp. 809-815	O processo de capacitação profissional do enfermeiro intensivista.	Enfermagem; Unidade de Terapia Intensiva; Capacitação profissional.
8	<b>Frescura, E.C.G. /</b> 2007/ Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional pp. 113-164	A participação e a capacitação profissional do setor privado nos projetos de desenvolvimento sustentável de municípios da fronteira sul do estado do Mato Grosso do sul	Desenvolvimento Sustentado; Gestão ambiental local, Responsabilidade empresarial.
9	<b>de Siqueira, Ivana Lúcia, Kurcgant, Paulina/</b> 2005/ Revista da Escola de Enfermagem da U S P. pp. 251-257	Estratégia de capacitação de enfermeiros recém-admitidos em unidades de internação geral	Capacitação em serviço; Educação continuada em Enfermagem; Hospitais privados.
10	<b>Peres, Heloisa Helena Ciqueto, Leite, Maria Madalena Januário, Kurcgant, Paulina. /</b> 1998/ Revista da Escola de Enfermagem da U S P pp. 52-58	A percepção dos docentes universitários à respeito de sua capacitação para o ensino em enfermagem	Ensino superior. Educação em enfermagem. Capacitação docente.

**Quadro 4:** Artigos selecionados com o termo de busca “capacitação” na base scopus  
Fonte: Elaborado pelo Autor

A consulta realizada à base SCOPUS com o termo “capital humano” resultou 60 artigos, dos quais 16 foram publicados no Brasil e dentre esses, três foram selecionados pelo título e pelo resumo, cuja relação é a que consta do Quadro 5 apresentado a seguir.

Nº	TÍTULO/AUTOR/PUBLICAÇÃO	TÍTULO
1	<b>Pacheco, Emerson Andrade; Rodriguez, Martius Vicente, Rodriguez y/</b> 2011/Dirección y Organización, Núm. 43, Abril 2011 pp. 78-89	Avaliação da prontidão estratégica do capital humano através de um modelo de priorização estratégica de gestão de competências: Uma revisão de literatura
2	<b>Moura, Simone Farias, Ferreira, Fabiana Nogueira Holanda; Sousa, Jalva Lília Rabelo de; Ponte, Vera Maria Rodrigues /</b> 2005/ Revista Brasileira de Gestão de Negócios pp. 60-71	O valor do intangível em instituições de ensino superior: Um enfoque no capital humano
3	<b>Saul, Renato P./</b> 2004/ Sociologias, Porto Alegre, ano 6, nº 12, jul/dez 2004, p. 230-273	As raízes renegadas da teoria do capital humano

**Quadro 5:** Artigos selecionados com o termo de busca “capital humano”

Fonte: Elaborado pelo Autor

Além das fontes de pesquisa já mencionadas, foram realizadas buscas às publicações da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Dessa pesquisa resultou a obtenção das obras relacionadas que serviram de subsídio nesse estudo e que se encontram disponibilizadas em meio eletrônico:

1. Guia da Gestão da Capacitação por Competências<sup>4</sup>, obra organizada pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, constituída de 63 páginas e apresentada no III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, realizado em Brasília/DF, no período de 27 a 30 de novembro de 2012.

2. Diversidade e capacitação em escolas de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação<sup>5</sup>, obra de Montagner , et al. (2013), constituída de 112 páginas e publicada pela ENAP, em 2010.

3. Gestão por competências em organizações de governo<sup>6</sup>, obra resultante da dedicação dos autores no período de 9 de novembro de 2004 a 28 de março de 2005, com a participação de mais de 10 colaboradores, constituída de 100 páginas e publicada pela ENAP, em 2005.

<sup>4</sup>.Disponível em: <<https://portalsippec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas/arquivos/arquivo.2013-01-07.0167156876>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

<sup>5</sup>.Disponível em: <[http://www2.enap.gov.br/mesa\\_redonda/index.php?option=com...task...%E2%80%8E](http://www2.enap.gov.br/mesa_redonda/index.php?option=com...task...%E2%80%8E)>. Acesso em: 12 nov. 2013.

<sup>6</sup> Disponível em: <<https://www.google.com.br/#q=PIRES%2C+Alexandre+Kalil.++>>. Acesso em: 12 nov. 2013.

4. Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação<sup>7</sup>, obra constituída de 109 páginas, de autoria de Antônio Ivo de Carvalho e outros, publicada pela ENAP, em 2009.

Além dos artigos apresentados nos Quadros 1 a 5 e das obras enumeradas no parágrafo anterior, também foram pesquisados livros de autorias relevantes para o tema tratado, que dentre outros destacam-se, Pedro Paulo Carbone, Idalberto Chiavenato, Afonso Fleury e Maria Tereza Fleury.

O tema em estudo remete ao entendimento de alguns conceitos, especialmente o do tripé capital humano, competência e capacitação. A partir da próxima seção esses conceitos serão contemplados à luz da literatura revisada.

## 2.1 O TRIPÉ CAPITAL HUMANO, COMPETÊNCIA E CAPACITAÇÃO

Antes da intensificação do fenômeno da globalização, as organizações eram constituídas por ativos tangíveis, no entanto, em face da crescente mundialização da economia, as organizações agregam valor não somente com ativos tangíveis, mas sobretudo por meio de ativos intangíveis, ou seja, aqueles não quantificáveis, como por exemplo, os decorrentes do conhecimento humano.

A forma como as organizações desenvolvem suas estratégias para promover o investimento no conhecimento de seus colaboradores é sempre um desafio, mas, sem dúvida o investimento em atualização, treinamento e qualificação resultará em saldo positivo, não só para as organizações, mas, principalmente para o profissional que integra esse processo de crescimento e que pode obter retorno individual desse investimento criando por vezes o seu próprio *know-how*.

No entanto, apropriando-me das palavras de Fleury ; Oliveira Júniorr (2008, p. 131), “cabe à organização, atuar como agente organizador do conhecimento existente, tornando-o aplicável e gerando novo conhecimento, de modo que no desempenho dessa tarefa seja superior à concorrência”.

As grandes organizações adotam uma nova forma de gestão voltada à produção do conhecimento, neste sentido, recrutam profissionais que valorizem esse modelo de gestão. No entanto, as organizações não são capazes de produzir

---

<sup>7</sup>Disponível em: [http://www2.enap.gov.br/mesa\\_redonda/index.php?option=com\\_content&task=view&id=29](http://www2.enap.gov.br/mesa_redonda/index.php?option=com_content&task=view&id=29). Acesso em: 12 nov. 2013.

conhecimentos sem os indivíduos, pois, mesmo com crescente avanço tecnológico, a inteligência artificial das máquinas não produz conhecimento de forma autônoma, ou seja, não pensam, não criam, não inovam sem a intervenção humana. Depreende-se, portanto, a importância do capital humano nas organizações.

Mesmo com a evolução da economia mundial, outro desafio encontrado pelas organizações tem sido a difícil mensuração contábil do capital que é intangível, mas que não pode ser desprezado porque produz retorno visível e tangível, dentre eles o capital humano que representa a principal moeda nas organizações.

### **2.1.1 Capital Humano**

Começando a análise pelo primeiro elemento do tripé, o “capital humano”, destaca-se a afirmação de Bento (2006):

Antes de se chegar à sociedade do conhecimento, o mundo passou por duas grandes mudanças na base da economia e estrutura social. A primeira grande mudança foi a passagem da economia primitiva para a agrícola, em que o homem deixou a caça e a sociedade tribal, para a produção e consumo de alimentos. Na segunda, o homem passou da economia agrícola para a industrial, quando começou a produzir através de máquinas e bens padronizados. Enfim chega-se à sociedade do conhecimento, a qual é marcada pelo aparecimento do Capital Humano (pessoas educadas e habilitadas) como força dominante da economia. Na economia industrial, a quantidade de capital físico e financeiro era fator crítico para o sucesso de uma empresa. Hoje, na economia do conhecimento, a importância deste capital físico diminui à medida que os avanços tecnológicos ficam mais acessíveis e a quantidade e qualidade de capital humano aumenta. A forma dominante de emprego nesta nova economia são os serviços. É uma economia que processa informações, onde o computador e as telecomunicações são os elementos fundamentais e estratégicos que produzem e difundem os principais recursos de informação e conhecimento, com fundamento em educação e pesquisa científica.(p.6)

Ratificando a afirmação acima, percebe-se que as organizações passam por um momento de mudanças no que diz respeito à importância dada ao capital humano, mais valorizado a cada dia.

Para Saul (2004, p. 233) “os estudos sobre capital humano difundiram-se com extraordinária velocidade nos Estados Unidos, principalmente, mas também em outros países”. Segundo o autor, em 1962 foi divulgado um conjunto de estudos

sobre o tema e, em 1963, surgiu o primeiro livro texto de autoria de Theodore Schultz: *The economic value of education*.

Afirma ainda Saul (2004), que

quando se examina um texto seminal da teoria do capital humano, como, por exemplo, o texto de Theodore Schultz divulgado na *The American Economic Review* de março de 1961 se é levado a crer que as questões relacionadas com a necessidade de rever o conceito de capital com fim de adequá-lo aos novos tempos é coisa que os economistas clássicos ensaiaram, mas não resolveram, e que os economistas contemporâneos aproximavam-se da questão mas não conseguiam defini-la adequadamente ou simplesmente se mostravam incapazes de fazê-lo.(p.256)

Para Berenice; Jane (2006),

o mundo contemporâneo vivencia mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e políticas a uma velocidade fantástica, refletindo diretamente no comportamento das organizações, que até pouco tempo, consideravam a terra, a mão-de-obra e os bens de capitais como seus principais meios de geração de riquezas.(p.1)

Na mesma linha de pensamento afirma Junior (2012, p. 22), que “toda empresa para desenvolver suas atividades precisa de um capital humano para que este venha suprir as necessidades da organização de ser dirigida e controlada pelo mesmo, (...)”

“Um dos principais elementos de desenvolvimento dentro das organizações é o capital humano e, possivelmente, sem ele não seria possível o desenvolvimento empresarial, face ao dinamismo do mercado, no qual estão inseridas”, é o que afirmam Brito; Moreira (2013, p. 3), coadunando com o pensamento dos autores citados.

Concluem Brito; Moreira (2013, p. 12), que “após a Revolução Industrial, o capital humano passou a ser aceito como uma nova visão, o novo contexto passa a valorizar não somente os bens que as empresas possuem, mas também as pessoas”.

No tocante aos ativos, Pacheco y Rodríguez (2011, p. 82), afirmam que “o capital humano é um ativo intangível inerente às pessoas que integram as

organizações, e abrange todos os seus conhecimentos, habilidades, atitudes e outros bens intelectuais, incluindo também a criatividade e a inovação”.

Para Chiavenato (2010, p. 53) o capital humano é “o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso”. Ele considera o capital humano sob dois aspectos: o talento e o contexto, pois para ele, não basta ter talentos para possuir capital humano, é preciso ter talentos que sejam integrados em um contexto acolhedor.

O contexto acolhedor, por ele considerado, nada mais é do que um ambiente de trabalho que inspire confiança entre as pessoas, um ambiente de solidariedade, companheirismo, espírito de equipe e que permita a integração entre as atividades desenvolvidas e um crescimento dos talentos, pois pessoas felizes, com certeza, trabalham e produzem melhor, isso é valor agregado à empresa.

Chiavenato (2010) defende que o capital intelectual é constituído de três elementos: o capital interno, o capital externo e o capital humano. Para ele, o capital intelectual é invisível e intangível, diferentemente do capital financeiro que é tangível e quantificável.

Segundo Moura, et al. (2005, p. 5), “o capital humano interpenetra os outros fatores do capital intelectual e interfere como um agente ativo”. Argumenta o autor que o capital humano é considerado por alguns autores como sendo o coração da organização.

Afirmam Oliveira, et al. (2006, p. 1116), que “o capital humano está se tornando um conceito fundamental para as organizações que miram o futuro”, ou seja, não há como pensar no futuro sem dedicar uma atenção especial com o investimento nas pessoas.

Para Carbone, et al. (2009, p.119), “o capital humano representa toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos funcionários.”

Carbone, et al. (2009, p. 141), define ainda o capital humano como “o exercício pleno das competências humanas num contexto de trabalho”. Para os autores, trazer a discussão para o contexto do trabalho significa olhar o ser humano sob dois aspectos, o do indivíduo e suas competências e o da organização e as dimensões de apoio ao exercício da competência humana no trabalho.

Afirmam eles ainda que “não existe capital humano sem base de competências” e que “as relações de trabalho e infraestrutura são determinantes para o exercício pleno da competência do trabalhador.”

Além da preocupação com o capital humano, outro elemento que também merece atenção por parte das organizações é o relacionado à competência, definida como o segundo elemento do tripé mencionado inicialmente.

### **2.1.2 Competência**

No século passado o termo competência era usado para indicar a pessoa que desempenhava com eficiência determinada função. Naquela época era comum ouvir: “fulano é muito competente”, quando se desejava destacar a eficiência de algum trabalhador, ou ainda, “fulano é um incompetente”, quando se desejava desqualificá-lo ou considerá-lo ineficiente.

Carbone, et al. (2009), apud Dutra (2004), afirmam que a corrente norte americana, defendida por Boyatzis (1982) e McClelland (1973), por exemplo, entende a competência como um estoque de qualificações que podem ser traduzidas em *conhecimentos, habilidades e atitudes* e a corrente francesa, que dentre seus autores estão Zarifian; Le Boterf (1999), por exemplo, entende como as realizações ou produções de uma pessoa em determinado contexto, ou seja, o que ele realiza no trabalho.

Para Carbone, et al. (2009), a competência humana é definida como sendo uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional na esfera organizacional que somam valor a pessoas e organizações.

Carbone, et al. (2009) considera que a competência pode ser classificada em humana, também denominada individual ou profissional e organizacional, mas que dependendo da abordagem ou da finalidade a que se destina o estudo, podem existir outras classificações para as competências. O essencial a ser considerado é que se busque unir esforços para que as competências humanas possam produzir e alicerçar as competências organizacionais necessárias à obtenção dos objetivos estratégicos da organização.

Fleury; Fleury (2001), afirmam que nos últimos anos, o tema competência, seu desenvolvimento e sua gestão, entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa, das organizações e dos países.

Prahalad; Hamel (1990) apud Carbone, et al. (2009, p. 48) tratam do conceito de competência no nível organizacional, considerando a competência como “uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos”.

Sob a ótica dos autores citados, entende-se que a competência pode ser classificada em humana e organizacional. No entanto, ainda há aqueles que classificam a competência humana em técnica e gerencial e a competência organizacional em básica e essencial. Contudo, o foco desse estudo não terá a sua atenção dedicada às classificações de competência.

Considerando que o objeto desse estudo é uma instituição federal de ensino, o estudo da competência estará alinhado com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) instituída pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

No contexto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a competência pode ser entendida como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

A Figura 1, extraída do guia de gestão da capacitação por competências<sup>8</sup> publicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), ilustra essa definição de competência. Pelo esquema se verifica que o conceito de competência adotado pela administração pública federal, no Brasil, integra as duas correntes ao definir competência, a americana e a francesa já que associam os conhecimentos, habilidades e atitudes (da corrente americana) ao desempenho que se equipara às realizações no local de trabalho (da corrente francesa).

---

<sup>8</sup>Disponível em: <<https://portalsippec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas>>. Acesso em: 04 out. 2013.



**Figura 1:** Conceito de competência segundo a PNDP.  
 Fonte: Guia da Gestão da Capacitação por Competências (2012, p.11)

No tocante à “competência”, afirmam Fleury; Fleury (2001) que nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes níveis de compreensão.

Capano; Steffen (2012, p. 49) afirmam que “a partir dos anos 1990 as instituições e empresas brasileiras passaram a utilizar a análise funcional e a metodologia DACUM<sup>9</sup> para definir os perfis profissionais e seus programas de formação por competências”.

Segundo Capano e Steffen (2012),

a partir dos anos 2000, muitas instituições e empresas brasileiras, influenciadas pelos modelos de normalização, formação, avaliação e certificação de competências da Europa, começaram a utilizar a análise funcional para desenhar as normas ou perfis profissionais por competências para o desenho dos programas de formação e avaliação e certificação profissional e de pessoas.(p. 49-50)

Segundo Lima (2005), na literatura educacional, pode-se verificar três relevantes abordagens conceituais sobre competência:

a primeira considera competência como sendo uma coleção de atributos pessoais; a segunda vincula o conceito aos resultados observados/obtidos (tarefas realizadas) e a terceira propõe a noção de competência dialógica, originada na combinação de atributos pessoais para a realização de ações, em contextos específicos, visando atingir determinados resultados.( p. 370-371)

---

<sup>9</sup> DACUM (**D**eveloping **a** **C**urriculum) - metodologia usada para análise de ocupações e processos de trabalho. Robert Adams, o responsável pelo desenvolvimento dessa metodologia, descreve-a como um “perfil de habilidades de página única, que serve tanto de plano de currículo como de instrumento de avaliação para os programas de treinamento ocupacional”.

Na definição de Lima (2005), “a competência não é algo que se possa observar diretamente, mas pode ser inferida pelo desempenho”.

Neste sentido,

o conceito de competência profissional é empregado no singular, pois retrata a síntese de conjuntos de desempenhos (capacidades em ação) agrupados em áreas de competência que conformam o campo da prática profissional, segundo contexto e padrões de excelência (LIMA, 2005, p. 373).

O debate a respeito da competência não se restringe à simples definição de competência, mas ao modelo de gestão que as organizações adotam e se a gestão por competências é utilizada para subsidiar a gestão das pessoas no direcionamento das políticas organizacionais.

Afirma Dalmolin (2012, p. 20) que “o modelo de gestão de pessoas é a forma assumida pela organização para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” e que “a gestão por competências é um exemplo de modelo de gestão que pode ser utilizado para direcionar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações”.

O modelo de gestão por competências proposto por Kaplan e Norton (2004c) apud Pacheco e Rodríguez (2011), é descrito em quatro etapas:

na primeira etapa, são criados os mapas estratégicos; na segunda etapa são descritos os conhecimentos, habilidades e valores que a pessoa precisa para ser bem sucedida na empresa; na terceira etapa, as organizações avaliam as capacidades e competências das pessoas em funções estratégicas; na quarta etapa, elabora-se o programa de desenvolvimento do capital humano para eliminar as lacunas entre os perfis de competências funcionais demandados pela organização e as capacidades profissionais disponíveis. (p. 83-84).

Segundo Carvalho, et al. (2009 p. 26) “a gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas do setor público federal desde a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a PNDP”.

O Art. 2º, inciso II do Decreto nº 5.707/2006 mencionado, define a gestão por competência como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

O Quadro 6 apresenta o significado e cada um dos elementos que compõem a definição prevista no Decreto nº 5.707/2006.

<b>COMPONENTE</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
Conhecimentos	Saber saber
Habilidades	Saber fazer
Atitudes	Saber ser / agir

**Quadro 6:** Componentes da competência e seus significados  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Indubitavelmente, o termo competência pode ser analisado sob várias conotações. No entanto, alguns elementos, como os apresentados no Quadro 7 são comuns em quase todos os conceitos mencionados.

<b>ELEMENTOS</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>
Trabalho	A noção de competência refere-se ao mundo do trabalho e qualquer tentativa de defini-la ou caracterizá-la pressupõe uma análise do trabalho e seu contexto.
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes aparecem em alguma medida nas definições.
Imprevisibilidade e subjetividade	Essas duas características estão presentes em algumas definições, significando que, em algum momento, o indivíduo, por mais bem preparado, formado e capacitado que seja, utilizará de sua subjetividade para empreender ações em contexto de trabalho novo, que não havia sido antecipado

**Quadro 7:** Elementos comuns no conceito de competência  
Fonte: Carvalho, et al. (2009, p. 40), Adaptado pelo Autor

Conforme estabelecido no Guia da Gestão da Capacitação por Competências, publicado pelo MPOG, a PNDP é voltada para atender às seguintes finalidades:

- a) melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; b) desenvolvimento permanente do servidor público;
- c) adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições tendo como referência o Plano Plurianual; e d) a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação.

“As competências de uma organização são muito mais do que a soma das competências individuais de cada funcionário. Outros aspectos estão incluídos no conceito de competência organizacional, inclusive no setor público”, é o que afirma Carvalho, et al. (2009, p. 40).

Para Perrenoud (2002),

a competência implica numa certa concorrência entre diferentes elementos presentes em uma situação-problema e pode manifestar-se por intermédio da aptidão para resolvê-los, ou seja, habilidades que expressam a capacidade para encontrar uma solução para a questão que se apresenta. (. p. 164)

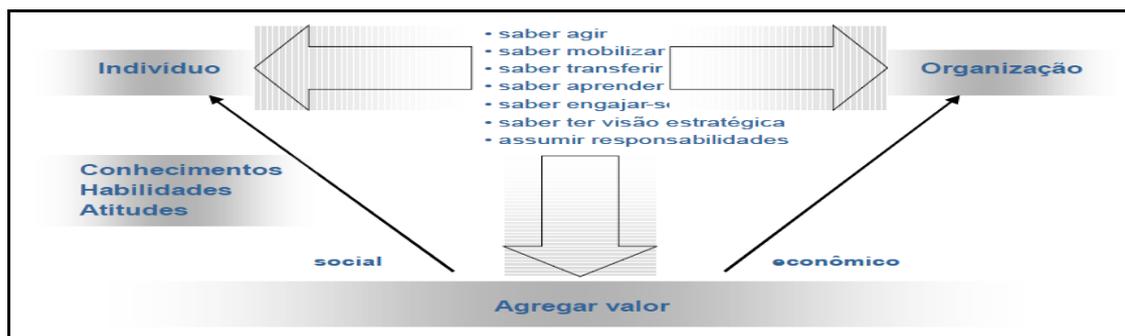
O autor ainda sugere que a competência implica uma mobilização dos conhecimentos e esquemas que se possui para desenvolver respostas inéditas, criativas, eficazes para problemas novos.

Segundo Zarifian (1999) apud Fleury; Oliveira Júnior (2008, p. 190), “a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.”

Segundo Le Boterf (1995) apud Fleury; Oliveira Júnior (2008, p. 190), “a competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros”.

Mas, para Fleury; Oliveira Júnior (2008, p. 190), “a competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo.”

Fleury; Fleury (2001), definem as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização, conforme demonstrado na Figura 2. Para os autores, as competências definidas nesse arcabouço, agregam valor social para indivíduo e valor econômico para a organização, ou seja, ao mesmo tempo em que o indivíduo desenvolve competências que possibilitam refletir em sucesso para as organizações, também trarão crescimento para si mesmo, quer no ambiente interno da organização ou fora dela.



**Figura 2:** Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização  
 Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188)

Em que pese as variadas conotações de competência, vale destacar um tipo de competência que tem sido pouco explorada, que é a competência informacional, esta não pode ser ignorada já que a sociedade está em plena era da informação, em que as mudanças são mais rápidas e intensas.

Vitorino; Piantola (2009) afirmam que,

nas últimas décadas, a competência informacional tornou-se um conceito central para os estudos das mais variadas áreas. Mas sua definição continua a ser objeto de estudo e, conseqüentemente, de muitas controvérsias, pois, a noção de competência informacional não é estática e limitada, mas configura-se como um conceito dinâmico que continua a crescer para incorporar uma gama cada vez maior de habilidades necessárias aos indivíduos inseridos na era da informação. ( p. 134)

Para Vitorino; Piantola (2009, p. 131), é consenso que “o desenvolvimento de habilidades e competências que permitam o uso consciente, criativo e benéfico da informação tornou-se essencial para a atuação do indivíduo no contexto social contemporâneo”.

Dizem Vitorino ; Piantola (2009) que,

uma das primeiras e mais disseminadas definições de competência informacional é aquela elaborada pela American Library Association - ALA, em 1989, segundo a qual “para ser competente em informação, uma pessoa deve ser capaz de reconhecer quando a informação é necessária e ter a habilidade para localizar, avaliar e usar efetivamente a informação. [...] Pessoas competentes informacionais são aquelas que aprenderam a aprender”. ( p. 134)

Em uma perspectiva crítica, afirmam Vitorino; Piantola (2009, p. 138), que “[...] a competência informacional deve ser mais amplamente entendida como uma “arte” que vai desde saber como usar os computadores e acessar a informação até a reflexão crítica sobre a natureza da informação em si [..].”

### 2.1.3 Capacitação

Para analisar o terceiro elemento, a “capacitação”, considera-se importante destacar o que estabelece o Guia da Gestão da Capacitação por Competências<sup>10</sup> elaborado pela Coordenação Geral de Políticas de Desenvolvimento de Pessoas do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão.

O Decreto nº 2.029/96 tratava somente da participação do servidor público federal em eventos de capacitação pertinentes às atividades desempenhadas no seu respectivo cargo ou função. O Decreto nº 2.794/98 redimensiona a perspectiva ao inserir o conceito da capacitação contínua e as bases para a Política Nacional de Capacitação, particularmente quando faz referência à ideia de público alvo e temas prioritários, abrangendo assim, uma visão gerencial da capacitação. Em que pese o reposicionamento do papel dos recursos humanos, a partir da reforma gerencial e dos decretos supracitados, observou-se no decorrer do tempo a necessidade do alinhamento e da articulação da norma jurídica com ênfase no modelo de gestão estratégica de pessoas com o modelo de gestão por competências.(BRASIL,2013)

A edição do Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996, marcou os primeiros esforços da Administração Pública Federal rumo à normatização da participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares. Com a revogação desse decreto mediante a publicação do Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, uma nova política estabeleceu as diretrizes para a capacitação dos servidores com o objetivo de alcançar melhoria da eficiência e qualidade do serviço público, bem como o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, instituída no Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, revogou o Decreto nº 2.794/98, e inicia

---

<sup>10</sup>Disponível em: <<https://portalsippec.planejamento.gov.br/eventos/iii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas>> . Acesso em: 04 out. 2013.

uma nova fase para a administração pública federal, ao determinar que todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional devem seguir no desenvolvimento dos servidores públicos com o objetivo atender ao princípio constitucional de eficiência, que pode ser demonstrado, dentre outras formas, na melhoria dos serviços prestados ao cidadão.

No entanto, considerando que as escolas do governo no Brasil, iniciaram suas atividades na primeira metade do século XX, a exemplo do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, criado em 30 de julho de 1938, é referência na seleção e aperfeiçoamento de pessoal, contribuindo na profissionalização e capacitação de servidores, pode-se dizer que a capacitação de servidores não é uma preocupação recente.

A preocupação com a qualificação passou a ser demonstrada incisivamente há 25 anos, quando da promulgação da Constituição Federal de 1988 (CF/88) e em 1990 com a edição da Lei 8.112 e, mais tarde com a edição da Emenda Constitucional nº 19/98 que deu nova redação ao art. 39 da Carta Magna que teve incluídos novos parágrafos.

Como se pode observar na citação seguinte, o artigo 218 da CF/88, traz explícito o fomento à capacitação, nas áreas de ciência, pesquisa e tecnologia, tanto pelo Estado quanto pela iniciativa privada,

Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa e a capacitação tecnológicas. § 1º - A pesquisa científica básica receberá tratamento prioritário do Estado, tendo em vista o bem público e o progresso das ciências. § 2º - A pesquisa tecnológica voltará-se-á preponderantemente para a solução dos problemas brasileiros e para o desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. § 3º - O Estado apoiará a formação de recursos humanos nas áreas de ciência, pesquisa e tecnologia, e concederá aos que delas se ocupem meios e condições especiais de trabalho. § 4º - A lei apoiará e estimulará as empresas que invistam em pesquisa, criação de tecnologia adequada ao País, formação e aperfeiçoamento de seus recursos humanos e que pratiquem sistemas de remuneração que assegurem ao empregado, desvinculada do salário, participação nos ganhos econômicos resultantes da produtividade de seu trabalho. § 5º - É facultado aos Estados e ao Distrito Federal vincular parcela de sua receita orçamentária a entidades públicas de fomento ao ensino e à pesquisa científica e tecnológica.

A Lei 8.112 de 11/12/1990, ao estabelecer, em seu artigo 102, como de efetivo exercício os afastamentos do servidor para participação em programa de treinamento regularmente instituído ou em programa de pós-graduação *stricto sensu*

no país e em missão ou estudo no exterior e ainda o afastamento em virtude da concessão de licença capacitação prevista no artigo 87, com a redação dada pela Lei 9.527 de 10/12/97, demonstra legalmente a possibilidade de capacitação para os servidores públicos federais civis.

A nova redação dada ao artigo 39 da CF/88 por meio da Ementa Constitucional (EC) 19/98, e a inclusão do § 2º com a determinação da manutenção de escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, tornando a participação em cursos como um dos requisitos para promoção na carreira foi de grande importância para os servidores públicos das três esferas de governo. O legislador teve o cuidado na redação do § 7º do mesmo artigo, em possibilitar a reserva no orçamento para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, mesmo não havendo a previsão de escolas de governo para a formação de servidores públicos estaduais ou municipais.

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes. § 1º (...) § 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. § 3º ao § 6º (...) § 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade. (BRASIL, 1988).

Além da previsão constitucional e da legislação ordinária, com a publicação dos Decretos números 2.029/96, 2.794/98 e posteriormente com a publicação do Decreto nº 5.707/06, a capacitação no serviço público passou a ter um novo olhar.

Portanto, o Decreto nº 5.707/06 em seu artigo 1º institui a política nacional de desenvolvimento de pessoal, estabelece suas finalidades e prevê, dentre outras, “a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao

cidadão” e “o desenvolvimento permanente do servidor”. No artigo 2º, transcrito, o que se entende por capacitação e eventos de capacitação:

capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais; e eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 1988).

A definição dada pelo artigo 2º do que se entende por capacitação e por eventos de capacitação, reforça a previsão constitucional de 1998 de que as pessoas precisam se capacitar, de que há o compromisso de as Escolas de Governo promoverem a capacitação ou de haver recursos reservados para investimentos na capacitação dos servidores. Sendo assim, espera-se que a gestão pública não se estagne, mas se modernize e acompanhe os avanços tecnológicos, oferecendo à sociedade um serviço com eficácia e eficiência em cumprimento aos preceitos constitucionais.

Para Oliveira, et al. (2006, p. 1118), “capacitação significa tudo aquilo que uma pessoa traz que lhe permite atingir tanto os objetivos da organização quanto os seus próprios”.

Afirmam Santana; Fernandes (2008) que

o investimento em programas de capacitação dos trabalhadores emergiu como elemento fundamental na base das transformações estruturais do mundo globalizado, revelando interesses relacionados ao processo de competitividade estabelecido pelo processo de globalização. (p. 810)

Tasca, Ensslin, Ensslin (2012), entendem que a capacitação definida como sendo

o desenvolvimento sistemático de conhecimentos, normas, conceitos ou atitudes que resultem em melhoria do desempenho, tornou-se parte da aprendizagem e da mudança organizacional, da avaliação do empregado e do desenvolvimento de sua carreira. (p. 653)

Para eles, também, “o desenvolvimento e a realização das pessoas, no ambiente de trabalho, passaram a ser considerados fatores de correlação com a produtividade [...]”.

O que é preciso entender é que embora muitas das vezes a capacitação vise apenas solucionar dificuldades encontradas no dia-a-dia, não se pode ter o olhar apenas sobre o cotidiano, é preciso capacitar-se continuamente, ao longo de toda a vida profissional, mirando sempre no futuro, pois com os rápidos avanços tecnológicos, a estagnação não tem vez na dinâmica organizacional, as respostas para os desafios devem ser rápidas e os resultados devem ser imediatos, não há como deixar a onda passar, é preciso se antecipar e estar preparado para vencer os obstáculos que surgem a todo momento, quer sejam nas organizações do serviço público ou não.

O investimento em capacitação feito pelas organizações, com certeza repercutirá, não só na melhor formação das pessoas, ou seja, do capital humano que as compõem, no melhor desempenho de suas atribuições no ambiente de trabalho, mas também refletirá em melhores resultados diante da competitividade vivida nesse mundo globalizado.

Algumas organizações têm realizado alto investimento em cursos de capacitação tendo como objetivo preparar as pessoas visando o aumento da produtividade nas mais variadas tarefas.

### **3. CARREIRAS DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE**

O Instituto Federal Fluminense, para o seu efetivo funcionamento, conta em sua estrutura, dentre outros, com empregados terceirizados, professores substitutos, professores temporários e com servidores efetivos.

A terceirização na administração pública não é recente, pois o Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 já previa em seu artigo 10, §7º, abaixo transcrito, a possibilidade da administração pública utilizar-se da execução indireta de algumas atividades, mediante contrato e desde que satisfeitas algumas condições.

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada. § 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

A Constituição Federal de 1988, no inciso XXI do artigo 37 prevê a contratação de serviços de terceiros pela administração pública e, em sua redação original, ressalta que esse tipo de contratação deva ser realizado por meio de licitação seguindo regras e legislação específica para a modalidade. Registra-se que a Lei das Licitações e Contratos (Lei 8.666, de 21 de junho de 1993), regulamentou esse dispositivo constitucional. Essa Lei, em seu artigo 6º, inciso II, apresenta um conjunto de atividades terceirizáveis, desde que se destinem a obtenção de utilidade de interesse para a administração, quais sejam: demolição, conserto, instalação,

montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnicos profissionais.

Trinta anos após a publicação do Decreto-lei nº 200/67 e quatro anos após a publicação de Lei 8.666/93, foi editado o Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997, que disciplinou a contratação de serviços na administração pública Federal direta, autárquica e fundacional, estabelecendo um rol de atividades com possibilidade de serem executadas de forma indireta, quais sejam: conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

As contratações por tempo determinado de professores substitutos e professores temporários, têm amparo na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, inciso IX, que previa tais contratações para atender a necessidade de excepcional interesse público. Contudo, as referidas contratações passaram a ser regulamentadas com a edição da Lei 8.745, de 9 de dezembro de 1993, revogando os artigos 232 a 235, da Lei 8.112/90 que compunha o capítulo da Contratação Temporária de Excepcional Interesse Público.

Em que pese o longo tempo que a matéria contratação na administração pública, é tratada, ainda constitui um capítulo aberto, pois, a Lei 8.745/93, desde a sua edição original, foi alterada repetidas vezes: Lei 9.849, de 1999, Lei 10.667, de 2003, Lei 10.973, de 2004, Lei 11.123, de 2005, Lei 11.784, de 2008, Lei 12.314, de 2010, Lei 12.425, de 2011, Lei 12.772, de 2012 e Lei 12.871, de 2013.

O Instituto Federal Fluminense possui em seu quadro de servidores todas as modalidades de contratações previstas em Lei. Dessa forma, conta com empregados terceirizados nas atividades previstas no Decreto nº 2.271/97 e contratados em observâncias às regras de lei 8.666/93. Os docentes contratados por prazo determinado em atendimento à necessidade de excepcional interesse público seguem os termos da Lei 8.745/93 e de suas alterações posteriores. Além disso, compõem o quadro do Instituto Federal Fluminense os servidores das carreiras do magistério do ensino básico, técnico e tecnológico e do técnico-administrativo em educação que têm suas carreiras regidas pela Lei 8.112/90 e cujos planos foram estruturados pela Lei nº 12.772/12.

Este trabalho analisará o perfil dos servidores das carreiras do magistério e do técnico-administrativo em educação que integram o quadro permanente do

Instituto Federal Fluminense e são regidos pela Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, denominada Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, que confere a esses servidores a denominação de estatutários, em decorrência da modalidade de contratação.

Para ingressar na carreira de servidor público estatutário, de acordo com a natureza e complexidade do cargo, o interessado deve prestar concurso público de provas ou de provas e títulos obtendo aprovação de acordo com a especificidade de cada edital.

### 3.1 PROFESSOR DO ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO

Os servidores ocupantes do cargo de professor, no Instituto Federal Fluminense, integram a carreira do magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico - EBTT, instituída pela Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, publicada no D.O.U. de 23 de setembro de 2008 e alterada pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, publicada no D.O.U. de 31 de dezembro de 2012.

Em termos gerais, a Lei 12.772/12 reestrutura as Carreiras já existentes de Magistério Superior (MS) e de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), antes vinculadas às Leis nº 7.596, de 10 de abril de 1987, que trata do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) e nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que regulamenta a Carreira de Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, fundindo-as em um só Plano.

A partir de 1º de março de 2013, a Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e o Cargo Isolado de Professor Titular do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, de que tratam os incisos I e II do caput do art. 106 da Lei nº 11.784, de 2008, passaram a pertencer ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, na forma da Lei 12.772/12

Na reestruturação da carreira do EBTT, conforme o Quadro 8, a classe inicial D I, que contava com quatro níveis de progressão de carreira passa para dois níveis; da mesma forma a classe D II. A classe D III foi mantida da mesma forma e a classe D IV, na situação nova fundiu as antigas classes D IV e D V, mantendo, na situação nova quatro níveis de progressão. A classe de Titular que antes figurava como cargo isolado da carreira, passa a integrar a última classe da carreira, em nível único. Na

situação nova a carreira passa a ter cinco classes de progressão vertical, com dois níveis de horizontal nas duas classes iniciais, quatro níveis nas duas classes intermediárias e nível único na última classe.

SITUAÇÃO ANTERIOR		SITUAÇÃO NOVA	
CLASSE	NÍVEL	NÍVEL	CLASSE
		Único	Titular
D V	3	4	D IV
	2	3	
	1	2	
D IV	S	1	D III
D III	4	4	D II
	3	3	
	2	2	
D II	1	1	D I
	4	2	
	3	1	
D I	2		
	1		

**Quadro 8:** Comparação das mudanças no Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal pela lei 12.772/12

Fonte: Elaborada pelo Autor com Base no Anexo II da Lei 12.772/2012

No que tange à política de qualificação do pessoal, a Lei 12.772/12 apresenta um capítulo dedicado aos afastamentos dos ocupantes de cargos do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, sem prejuízo dos afastamentos previstos na Lei no 8.112/9011. O artigo 30 da Lei nº 12.772/12, com a redação dada pela Lei nº 12.863/2013, prevê que os afastamentos poderão ser concedidos, assegurados todos os direitos e vantagens a que o servidor fizer jus, para:

- a) participar de programa de pós-graduação stricto sensu ou de pós-doutorado, independentemente do tempo ocupado no cargo ou na instituição; b) prestar colaboração a outra instituição federal de ensino ou de

<sup>11</sup>O art. 81, inciso V, da Lei 8.112/90, com a redação dada pela Lei 9.527/97, prevê a possibilidade de concessão de licença para capacitação aos servidores por ela regidos. O art. 87, também da Lei 8.112/90, com a redação dada pela Lei 9.527/97, prevê a possibilidade de afastamento, com a respectiva remuneração, por até três meses, após cada quinquênio de efetivo exercício, para participação de curso de capacitação profissional.

pesquisa, por período de até quatro anos, com ônus para a instituição de origem; e c) prestar colaboração técnica ao Ministério da Educação, por período não superior a um ano e com ônus para a instituição de origem, visando ao apoio ao desenvolvimento de programas e projetos de relevância<sup>12</sup>.

A estrutura remuneratória do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, conforme previsto no artigo 16 da Lei nº 12.772/12, tem a seguinte composição: Vencimento Básico - VB e Retribuição por Titulação – RT, sem outras espécies de gratificações permanentes, temporárias ou de desempenho.

Na carreira do Magistério de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, o vencimento básico – VB é variável em função do regime de trabalho (20 horas, 40 horas ou dedicação exclusiva) e do posicionamento na carreira (classe e nível). A RT é variável em função do regime de trabalho, posicionamento na carreira ou cargo e, especialmente, do nível de pós-graduação alcançado (especialização, mestrado ou doutorado).

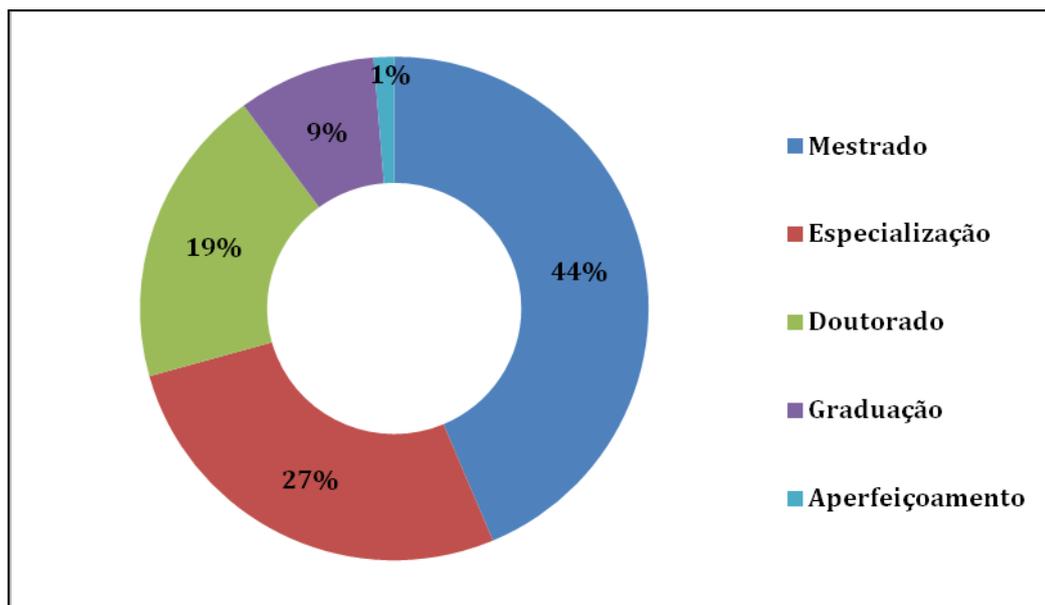
Os valores referentes à RT não serão percebidos cumulativamente para diferentes titulações ou com quaisquer outras Retribuições por Titulação, adicionais ou gratificações de mesma natureza. Além disso, os docentes do Magistério de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, que não têm especialização, mestrado ou doutorado poderão ter o valor da RT equiparado por meio da sistemática de “Reconhecimento de Saberes e Competências”, ainda sem regulamentação.

O Instituto Federal Fluminense, em junho de 2013, contava com 1.212 servidores ativos, dos quais 681 ocupavam cargos da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

Ressalta-se que 44% dos docentes têm pós-graduação em nível de mestrado e a segunda maior parcela, 27%, tem pós-graduação *lato sensu* (especialização), 19% tem doutorado e apenas 9% tem apenas graduação. A minoria, apenas 1% tem formação em nível de aperfeiçoamento, conforme demonstrado no gráfico 1.

---

<sup>12</sup>Os afastamentos de que tratam os itens “b” e “c”, somente serão concedidos a servidores aprovados no estágio probatório do respectivo cargo e se autorizado pelo dirigente máximo da IFE, devendo estar vinculados a projeto ou convênio com prazos e finalidades objetivamente definidos.



**Gráfico 1:** Distribuição dos docentes por titulação – Instituto Federal Fluminense – 2013  
Fonte: Elaborado pelo Autor

### 3.2 TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO

Em junho de 2001, a carreira dos técnico-administrativos das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação passou por uma reestruturação em virtude da publicação da Medida Provisória 2.150-39, de 31 de maio de 2001, que estabelecia uma tabela de vencimento para o grupo dos cargos de nível superior (NS), uma para o grupo dos cargos de nível médio (NM) e outra para o grupo dos cargos de nível auxiliar (NA). A medida provisória também instituiu uma gratificação denominada Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa Educacional – GDAE, devida a todos os ocupantes dos cargos Técnico-Administrativos das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação. A gratificação instituída era de até duzentos por cento sobre o vencimento básico do servidor, devendo ser atribuída em função do efetivo desempenho do servidor, bem como do desempenho institucional da instituição federal de ensino.

No entanto, até que fosse realizada a avaliação de desempenho do servidor, foi estabelecido um percentual inicial de 160% para a GDAE, como forma de compensar a extinta Gratificação de Atividade Executiva – GAE, instituída desde a

edição a Lei Delegada no 13, de 27 de agosto de 1992, que concedia idêntico percentual.

A reestruturação da carreira em 2001 trouxe pontos convergentes e divergentes com a estruturação anterior do Plano Único de Classificação e Retribuições de Cargos e Empregos - PUCRCE, instituído pela Lei 7.596 em 10 de abril de 1987. Os pontos convergentes foram os que se referem a estruturação em três grupos: NS - Nível Superior, NM - Nível Médio e NA – Nível Auxiliar e a estruturação em quatro classes, sendo que pela Lei 7.596/87, as classes eram D, C, B e A, nesta ordem, em que D representava a classe inicial e A, a classe final ao passo que pela Medida Provisória 2.150/2001, as classes passaram a ser A, B, C e Especial, nesta ordem, sendo A, a classe inicial e a Especial, a classe final.

Quanto aos pontos divergentes, destacam-se a extinção dos subgrupos, a criação de tabelas distintas para cada uma das classes e a desvinculação do vencimento básico ao salário mínimo.

Pela Lei 7.596/87, todos os grupos eram compostos por subgrupos em que o grupo NS, possuía três subgrupos (NS 01, 02, 03) e o piso representava 9,6 salários mínimos; o grupo NM, tinha quatro subgrupos (NM 01, 02, 03, 04) e o piso representava 5,9 salários mínimos e, o grupo NA contava com seis subgrupos (NA 01, 02, 03, 04, 05, 06) e o piso representava 3,0 salários mínimos. Cada grupo ficava vinculado a um determinado número de salários mínimos. A Lei também assegurava ao servidor a complementação do vencimento, sempre que o salário mínimo fixado por lei fosse maior que o vencimento ou salário percebido, a fim de ser atingido o piso estabelecido na lei.

Pela Medida Provisória 2.150/2001, conforme o Quadro 9, cada grupo ficou dividido em classes e cada classe dividida em padrões, sendo que todos os grupos passaram a ter as mesmas classes e os mesmos padrões, além de ter sido criada uma tabela de vencimento básico para cada grupo e todas elas desvinculadas do salário-mínimo.

Grupo	Classe	Padrão
NS,NM,NA	ESPECIAL	III
		II
		I
	C	VI
		V
		IV
		III
		II
	B	I
		VI
		V
		IV
		III
	A	II
		I
V		
IV		
III		
	II	
	I	

**Quadro 9:** Estruturação da carreira dos técnico-administrativos pela Medida Provisória n.2.150/2001  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Em 2005, a carreira dos técnico-administrativos passou por uma nova estruturação com a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, publicada no D.O.U. de 13 de janeiro de 2005.

A partir de então, a carreira passou a ser denominada carreira dos técnico-administrativos em educação e foi estruturada em cinco níveis de classificação (A,B,C,D,E); em quatro níveis de capacitação (I, II, III, IV) e em 49 padrões de vencimento básico (P01-P49). Foi também estabelecido, à ocasião, um *step*<sup>13</sup> correspondente a 3,6%.

Dessa forma, os servidores do Instituto Federal Fluminense em cargos técnico-administrativos, estão estruturados no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, publicada no D.O.U. de 13 de janeiro de 2005 que foi alterada pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, publicada no D.O.U. de 31 de dezembro de 2012. Assim como na carreira do EBTT, o regime jurídico dos ocupantes dos cargos do PCCTAE também é o instituído pela Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

<sup>13</sup> *step* é a diferença entre um padrão de vencimento e outro.

Os níveis de classificação representam o conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições.

Os níveis de capacitação representam a posição do servidor na matriz hierárquica dos padrões de vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso.

Os padrões de vencimento estabelecem a posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação.

O plano de carreira conceitua o cargo como sendo o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor e ambiente organizacional correspondendo à área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal.

A exceção fica apenas para os ocupantes dos cargos de médico, médico-área e médico-veterinário, que embora integrem o PCCTAE, têm seus vencimentos básicos, de acordo com o regime de trabalho de cada um deles.

Desde 2012, quando da publicação da Lei nº 12.702, de 07 de agosto de 2012, os médicos passaram a ter uma tabela de vencimentos diferenciada, se comparada aos demais ocupantes dos cargos da carreira dos técnico-administrativos em educação, bem como um regime de trabalho diferenciado, de 20 horas semanais ou de 40 horas semanais.

O atual plano de carreira dos Técnico-administrativos em Educação instituiu o Incentivo à Qualificação – IQ ao servidor que tenha educação formal superior à exigida para o cargo de que é titular e em que estiver posicionado, na forma do regulamento estabelecido pelo Decreto n.º 5.824, de 29 de junho de 2006, publicado no D.O.U. de 30 de junho de 2006.

Este decreto também estabeleceu 10 ambientes organizacionais de atuação do servidor no âmbito dos Institutos Federais vinculados ao Ministério da Educação, que são: administrativo; agropecuário; artes, comunicação e difusão; ciências da saúde; ciências exatas e da natureza; ciências biológicas; ciências humanas,

jurídicas e econômicas; informação; infraestrutura e ambiente marítimo, fluvial e lacustre.

O ambiente organizacional corresponde à área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e orienta a política de desenvolvimento de pessoal. A Tabela 1 apresenta os 10 ambientes organizacionais criados pelo Decreto nº 5.824/2006 e o número de atividades associadas a cada ambiente. Neste contexto, os 10 ambientes organizacionais têm 252 atividades associadas e 295 associações em função de atividades comuns a vários ambientes. O ambiente administrativo é o que apresenta o maior número de atividades associadas (25%), seguido pelo ambiente de infraestrutura com 49 atividades associadas (19,4%), e aquele com o menor número de atividades associadas é o ambiente das ciências humanas, jurídicas e econômicas com oito atividades associadas.

**Tabela 1:** Ambientes organizacionais criados pelo Decreto 5.824, de 29 de junho de 2006 e atividades associadas

Ambientes Organizacionais	Atividades Associadas	%
Administrativo	63	25,0
Infraestrutura	49	19,4
Informação	45	17,9
Ciências da Saúde	30	11,9
Artes, Comunicação e Difusão	26	10,3
Agropecuário	23	9,1
Marítimo, Fluvial e Lacustre	20	7,9
Ciências Exatas e da Natureza	16	6,3
Ciências Biológicas	15	6,0
Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas	8	3,2
Total de atividades	252	
Total de associações	295	117,00

Fonte: Anexo II do Decreto 5.824, de 29 de junho de 2006

O Decreto n.º 5.824/2006 estabeleceu as áreas de conhecimento dos cursos de educação formal diretamente relacionadas a cada um dos ambientes organizacionais. Os cursos não elencados, pelo decreto, como diretamente relacionados aos ambientes organizacionais são considerados de relação indireta.

Foram elencadas 116 áreas de conhecimentos e 211 associações com os ambientes organizacionais, sendo que o ambiente das ciências exatas e da natureza apresentou o maior número de áreas associadas (40), seguido do ambiente

agropecuário e ciências da saúde, ambos com 24 áreas associadas. Treze áreas foram associadas a todos os ambientes organizacionais (Tabela 2).

**Tabela 2:** Ambientes organizacionais criados pelo Decreto 5.824, de 29 de junho de 2006 e áreas de conhecimento associadas

Ambientes Organizacionais	Associações	%
Ciências Exatas e da Natureza	40	34,5
Agropecuário	24	20,7
Ciências da Saúde	24	20,7
Artes, Comunicação e Difusão	21	18,1
Administrativo	17	14,7
Ciências Biológicas	15	12,9
Marítimo, Fluvial e Lacustre	15	12,9
Infraestrutura	14	12,1
Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas:	14	12,1
Informação	14	12,1
Todos	13	11,2
Total de associações área/ambiente	211	181,9
Total de áreas de conhecimento	116	100,0

Fonte: Anexo II do Decreto 5.824, de 29 de junho de 2006

As treze áreas associadas a todos os 10 ambientes organizacionais são: 1. Administração, 2. Antropologia, 3. Ciência Política, 4. Ciências Sociais, 5. Educação – Magistério superior em nível superior e Magistério e Normal em nível médio, 6. Estatística, 7. Filosofia, 8. Geografia, 9. História, 10. Letras – Habilitação em Língua Portuguesa em nível de graduação e área de Língua Portuguesa em nível de pós-graduação, 11. Matemática, 12. Pedagogia e 13. Sociologia.

Como se pode observar pelos dados apresentados na Tabela 3, as áreas que apresentam interação com maior número de ambientes são: Ecologia e Física (seis ambientes); Biologia, Bioquímica, Medicina Veterinária e Tecnologia da Informação (cinco ambientes); Economia Doméstica, Farmacologia, Psicologia e Química (quatro ambientes) e ainda as áreas de Agrimensura, Arquitetura e Urbanismo, Biofísica, Comunicação, Economia, Elétrica, Eletrônica, Engenharia de Produção, Engenharia Sanitária, Geociências Letras, Museologia, Oceanografia, Relações Públicas, Serviço Social e Zootecnia (três ambientes) e as áreas de Agronomia, Arqueologia, Arquivologia, Astronomia, Biblioteconomia, Bioengenharia, Biomedicina, Ciências da Informação, Construção Civil, Contabilidade, Direito, Enfermagem, Engenharia Nuclear, Engenharia Química, Medicina, Meteorologia, Música, Nutrição, Odontologia, Produção Cultural, Programação Visual, Recursos Pesqueiros e Engenharia de Pesca, Relações Internacionais, Segurança do

Trabalho, Tecnologia de Alimentos (dois ambientes), sendo as demais áreas atendem apenas a um ambiente organizacional.

Fazendo a análise apenas dos três ambientes que apresentam o maior número de áreas de conhecimentos para formação dos servidores, tem-se em primeira posição o ambiente das ciências exatas e da natureza, com um total de 52, na segunda posição, empatados, com 37 áreas de conhecimentos, o ambiente agropecuário e o das ciências da saúde e, na terceira posição está o ambiente das artes, comunicação e difusão, com 34 áreas de conhecimento.

**Tabela 3:** Ambientes organizacionais por áreas de conhecimento associadas (continua)

Áreas	Ambientes											Total
	Administrativo	Agropecuário	Artes, Comunicação e Difusão	Ciências Biológicas	Ciências da Saúde	Ciências Exatas e da Natureza	Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas	Informação	Infraestrutura	Marítimo, Fluvial e Lacustre		
Geografia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Administração	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Antropologia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Ciência Política	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Ciências Sociais	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Educação – Magistério superior em nível superior, Magistério e Normal em nível médio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Estatística	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Filosofia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
História	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Letras – Habilitação em Língua Portuguesa em nível de graduação e área de Língua Portuguesa em nível de pós-graduação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Matemática	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Pedagogia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Sociologia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Ecologia	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	6
Física	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	6
Biologia	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	5
Bioquímica	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	5
Medicina Veterinária	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	5
Tecnologia da Informação	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	5
Economia Doméstica	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4
Farmacologia	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	4
Psicologia	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	4
Química	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	4
Agrimensura	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3
Arquitetura e Urbanismo	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	3
Biofísica	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	3



**Tabela 3:** Ambientes organizacionais por áreas de conhecimento associadas (conclusão)

Áreas	Ambientes										Total
	Administrativo	Agropecuário	Artes, Comunicação e Difusão	Ciências Biológicas	Ciências da Saúde	Ciências Exatas e da Natureza	Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas:	Informação	Infraestrutura	Marítimo, Fluvial e Lacustre	
Educação Física	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Eletrotécnica	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Enfermagem do Trabalho	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Engenharia Aeroespacial	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Engenharia Agrícola	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Engenharia Biomédica	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Engenharia Cartográfica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Engenharia de Minas	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Engenharia de Pesca	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Engenharia de Petróleo	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Engenharia de Transporte	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Engenharia do Trabalho	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Engenharia Eletrônica	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Engenharia Florestal	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Engenharia Florestal e Recursos Florestais	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Engenharia Naval	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Engenharia Naval e Oceânica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Engenharia Oceânica	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Engenharia Têxtil	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Estudos Sociais	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Fisioterapia	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Fonoaudiologia	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Geofísica	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Geologia	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Hidráulica	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Material e Metalurgia	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Material e Metalúrgica	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Mecânica	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Mecatrônica	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Medicina do Trabalho	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Pecuária	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Produção Agroindustrial	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Química Industrial, Recurso Florestais e Engenharia Florestal	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Secretariado	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Telecomunicações	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Teologia	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Terapia Ocupacional	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Transportes	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Turismo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Zoologia	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>52</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>327</b>

Fonte: Anexo III do Decreto 5.824, de 29 de junho de 2006

O Incentivo à Qualificação – IQ tem por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento básico percebido pelo servidor. Os percentuais variam de 10% a 75%, no caso em que o título seja em área de conhecimento com relação

direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor e, variam de 10% a 50% se o título for em área de conhecimento com relação indireta.

Dessa forma, o servidor deve procurar se capacitar de acordo com o ambiente organizacional em que está inserido, buscando os cursos tenham relação direta com as atividades que desempenha na instituição, quer sejam em nível de educação formal, quer sejam em nível de qualificação.

O desenvolvimento do servidor na carreira dos cargos técnico-administrativos em educação dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, progressão por capacitação profissional ou progressão por mérito profissional.

A progressão por capacitação profissional, que ocorre horizontalmente na tabela da carreira, 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 meses.

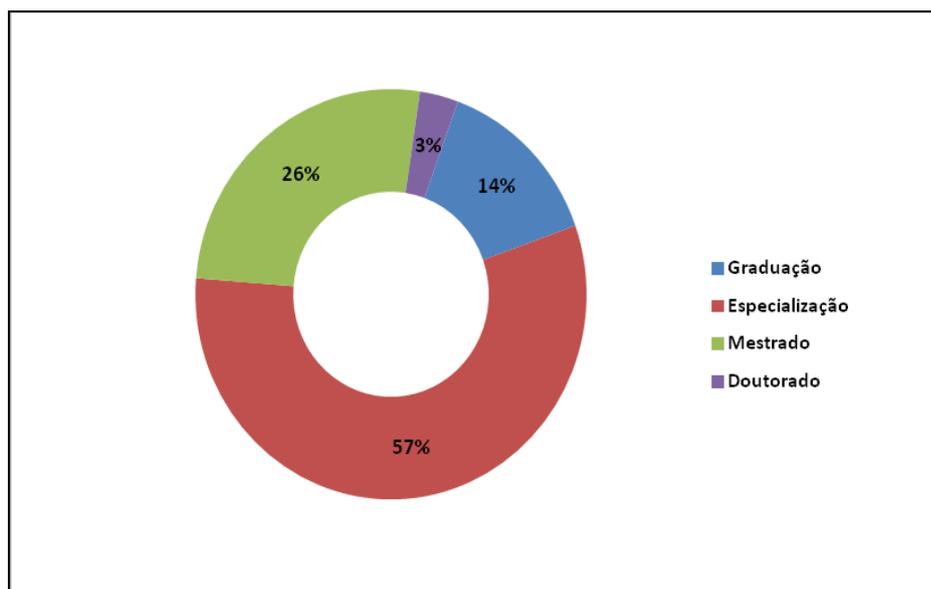
A progressão por mérito profissional, que ocorre verticalmente na tabela, é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Vale destacar que a mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento não acarretará mudança de nível de classificação, visto que se tal ocorresse, estaria caracterizada a ascensão funcional, instituto jurídico não permitido desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, que estabelece apenas uma forma de provimento que é a do concurso público.

O total de servidores técnico-administrativos em educação objeto desse estudo corresponde a 157. O Gráfico 2 mostra que a maioria dos 157 servidores técnico-administrativos, 57%, têm pós-graduação em nível de especialização e a segunda maior parcela, 26%, têm pós-graduação *stricto sensu* (mestrado), somente 3% têm doutorado e 14% têm apenas graduação, sem nenhuma formação na pós-graduação.

Note-se que o número de servidores com possibilidade de cursar pós-graduação *stricto sensu*, representa mais de 70%, motivo pelo qual justifica-se a

preocupação em subsidiar o Instituto Federal Fluminense com esse estudo, que tem por objetivo a elaboração de um plano de capacitação para que, a partir de 2014, a gestão da capacitação seja orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho dos servidores, visando o alcance dos objetivos institucionais.



**Gráfico 2:** Distribuição dos técnico-administrativos por titulação – Instituto Federal Fluminense – 2013  
Fonte: Elaborado pelo Autor

A Tabela 4 apresenta a distribuição dos servidores, por escolaridade e ambiente organizacional. Nota-se que predomina a atuação dos servidores no ambiente organizacional administrativo (34,4%), seguido do ambiente das ciências humanas, jurídicas e econômicas (22,9%) e do ambiente da informação (17,2%).

No que se refere à escolaridade dos 157 servidores por ambiente organizacional, observa-se na Tabela 4 que o maior percentual de graduados está no ambiente da informação, com 31,8% do total de servidores que têm apenas graduação, enquanto que o maior percentual de especialistas está no ambiente administrativo, com 40,4% do total de servidores com essa titulação. Em se tratando de mestres e doutores, o maior percentual desses servidores está no ambiente das ciências humanas, jurídicas e econômicas, na qual os mestres representam 29,3% dos servidores com essa titulação e os doutores representam 40% dentre os detentores desse título.

**Tabela 4:** Servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Fluminense por ambiente organizacional segundo a escolaridade

<b>Ambiente Organizacional</b>	<b>Graduação</b>	<b>Especialização</b>	<b>Mestrado</b>	<b>Doutorado</b>	<b>Total</b>
Administrativo	27,3	40,4	26,8	20,0	34,4
Agropecuário		1,1	4,9	20,0	2,5
Artes, Comunicação e Difusão	18,2	5,6	4,9		7,0
Ciências da Saúde	9,1	15,7	9,8	20,0	13,4
Ciências Exatas e da Natureza		1,1	2,4		1,3
Ciências Humanas, Jurídica e Econômicas	13,6	21,3	29,3	40,0	22,9
Informação	31,8	13,5	19,5		17,2
Infraestrutura		1,1	2,4		1,3
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

A Tabela 5 apresenta a distribuição dos servidores por cargo no Instituto Federal Fluminense. A maior parte dos 157 servidores (24,8%) ocupa o cargo de técnico em assuntos educacionais, seguido dos administradores e pedagogos/área (ambos representando 8,9%); os assistentes sociais representam 7,6%; os analistas de tecnologia da informação e os médicos/área representam cada um, 7%, definindo as seis primeiras posições.

**Tabela 5 :** Cargos ocupados pelos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Fluminense da Classe “E”

<b>CARGO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Técnico em Assuntos Educacionais	39	24,8
Administrador	14	8,9
Pedagogo/Área	14	8,9
Assistente Social	12	7,6
Analista de Tecnologia da Informação	11	7,0
Médico/Área	11	7,0
Bibliotecário/Documentalista	10	6,4
Contador	8	5,1
Engenheiro/Área	7	4,5
Programador Visual	7	4,5
Jornalista	5	3,2
Psicólogo/Área	5	3,2
Economista	3	1,9
Odontólogo	3	1,9
Nutricionista	2	1,3
Arquiteto e Urbanista	1	0,6
Auditor	1	0,6
Enfermeiro/Área	1	0,6
Médico Veterinário	1	0,6
Produtor Cultural	1	0,6
Zootecnista	1	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 3.3 COMPARAÇÃO ENTRE AS DUAS CARREIRAS DE SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE

O Quadro 10 traça um paralelo entre as duas carreiras de servidores do Instituto Federal Fluminense, no qual se pode verificar que no tocante à formação acadêmica, o atual plano de carreira de ambas as categorias, valorizam e incentivam a capacitação de seus integrantes, pois a concessão do Incentivo à Qualificação - IQ para os técnico-administrativos em educação e da Retribuição por Titulação - RT para os docentes, representam o reconhecimento pela busca de novos conhecimentos e pela formação continuada.

No que se refere ao desenvolvimento na carreira, há um ponto em que as duas categorias se assemelham e dois pontos em que elas se destoam. O ponto em que se assemelham está relacionado à progressão funcional e progressão por mérito, pois para ambas as categorias a progressão poderá ocorrer mediante a avaliação de desempenho dos servidores e, os pontos em que se destoam são: o primeiro no tocante ao percentual da RT e do IQ, pois enquanto para os técnico-administrativos o IQ é estabelecido em percentual de acordo com a formação e incidente sobre o padrão de vencimento, a RT não é estabelecida em percentual mas em valor relacionado ao posicionamento na tabela, não incidindo sobre o vencimento e, o segundo ponto é em relação ao interstício a ser cumprido para a concessão da progressão, pois para os técnico-administrativos o interstício é de 18 meses e para os docentes, é de 24 meses de efetivo exercício em cada nível.

<b>Professor</b>	<b>Forma de concessão</b>	<b>Técnico-administrativo</b>	<b>Forma de concessão</b>
Quanto à formação acadêmica			
Retribuição por Titulação concedida ao servidor com educação formal superior à graduação.	Mediante a apresentação do certificado de conclusão do curso de aperfeiçoamento ou de pós-graduação.	Incentivo à Qualificação – concedido ao servidor com educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular.	Tem por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, variando de 10% a 75%, de acordo com a formação acadêmica do servidor.
Quanto ao desenvolvimento na carreira			
Não há correspondente	-	Progressão por Capacitação - é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, mediante a obtenção de certificação em	A cada 18 (dezoito) meses, mediante obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, compatível com o cargo ocupado, o

		Programa de Capacitação.	ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses.
Progressão Funcional - é a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe.	É concedida mediante o cumprimento do interstício de 24 meses de efetivo exercício em cada nível e a aprovação em avaliação de desempenho.	Progressão por Mérito Profissional - é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente.	A cada 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.
Promoção - é a passagem do servidor de uma classe para outra subsequente, observados o interstício mínimo de 24 (vinte e quatro) meses no último nível de cada Classe antecedente àquela para a qual se dará a promoção.	De acordo com as seguintes condições: I - para a Classe D II: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; II - para a Classe D III: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; III - para a Classe D IV: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; IV - para a Classe Titular: a) possuir o título de doutor; b) ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; e c) lograr aprovação de memorial que deverá considerar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional relevante, ou de defesa de tese acadêmica inédita.	Não há correspondente	-

**Quadro 10:** Paralelo entre as duas carreiras de servidores do Instituto Federal Fluminense  
Fonte: Elaborado pelo Autor

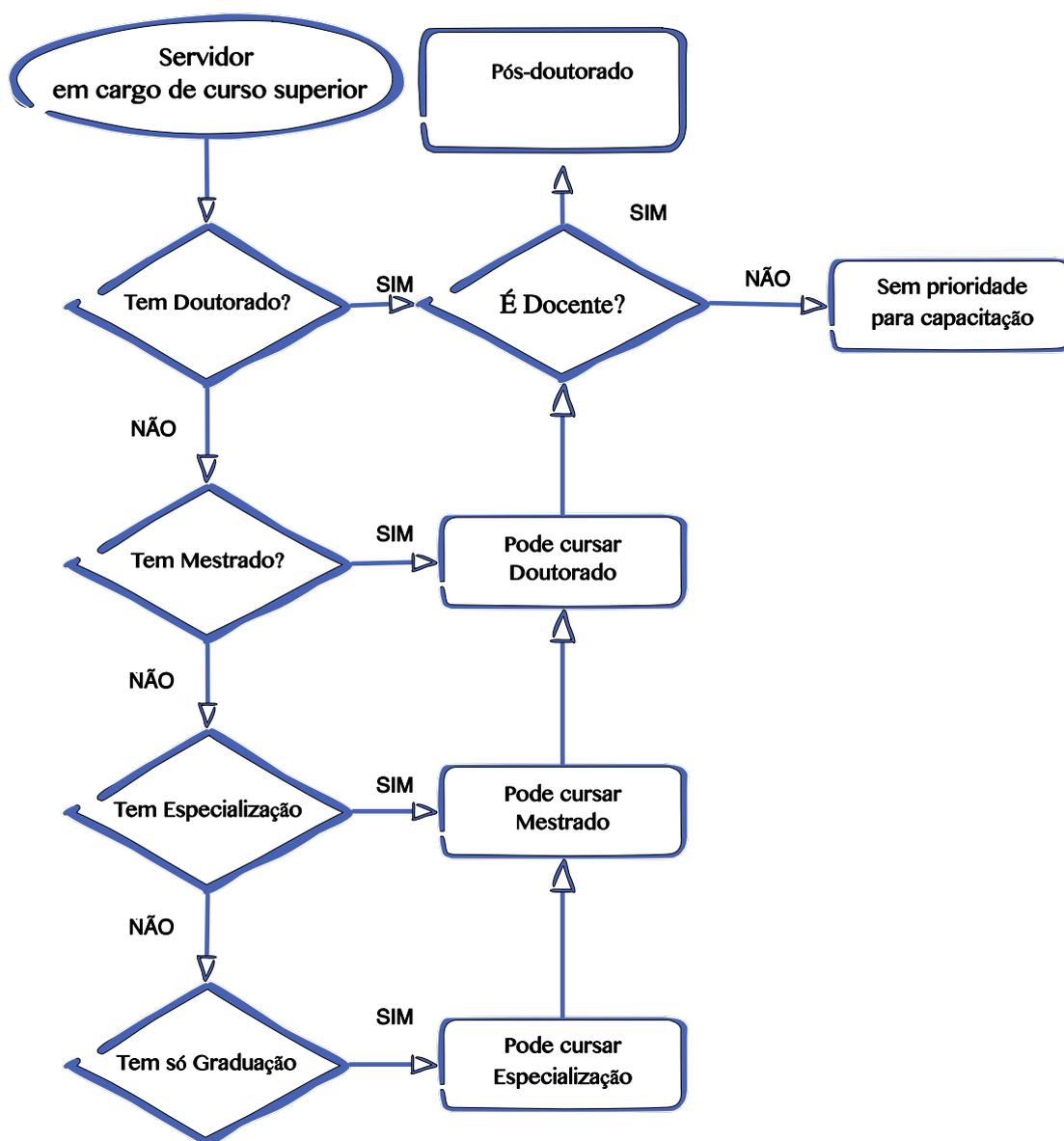
## **4. METODOLOGIA E FONTES DE DADOS**

Foi realizado um estudo descritivo, que por definição, visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A população de interesse foram os 838 servidores do Instituto Federal Fluminense que ingressaram na carreira de nível superior, entre o total de 1212 servidores. Deste total, 681 são docentes do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, 157 são técnico-administrativos em educação que ocupam cargos de nível superior. Elegeu-se este contingente por se tratar de servidores com possibilidade de cursar especialização, mestrado ou doutorado de acordo com a escolaridade acumulada e o interesse individual em desenvolver novas competências.

O recorte de pessoal de nível superior e com possibilidades de cursar programas de especialização, mestrado ou doutorado, foi em função de ser este o perfil do servidor que mais demanda o auxílio para qualificação que a instituição concede. O que se formulou em termos metodológicos para subsidiar o Plano Anual de Capacitação, com foco na gestão por competências, foi relacionar a formação básica do servidor técnico-administrativo com o ambiente organizacional no qual ele está inserido. O ambiente organizacional, por seu lado, está, por Decreto, associado a áreas de conhecimentos e atividades específicas, também instituídas pelo Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. O Decreto nº 5.824, além de estabelecer os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação aos servidores, também estabeleceu, em seu anexo II, os 10 ambientes organizacionais de atuação do servidor juntamente com as atividades a serem desempenhadas por cada servidor no ambiente de atuação e, em seu anexo III, estabeleceu as áreas de

conhecimento dos cursos de educação formal diretamente relacionados a cada um dos ambientes organizacionais.

Sendo assim, o servidor em geral e o técnico-administrativo, em particular, deve, preferencialmente, buscar cursos que desenvolvam as habilidades e competências necessárias para exercer as atividades inerentes ao seu ambiente organizacional. Não se trata de mapear competências, pressupõe-se que as competências já foram mapeadas em estudo anterior para formulação do referido Decreto. Sendo isto verdade, é lícito priorizar a seguinte estrutura de possibilidade de capacitação.



**Figura 3:** Diagrama de prioridades para qualificação – servidores do Instituto Federal Fluminense  
Fonte: Elaborado pelo Autor

O levantamento dos dados referentes ao efetivo por categoria profissional, formação básica e escolaridade em nível de pós-graduação, áreas de atuação foi realizada inicialmente, na base de dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal – SIAPE; do Sistema de Cadastro da Administração de Pessoal, da administração pública federal – SIAPECAD, que são administrados pelo Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO. Valeu-se também de pesquisa documental em bases de informações gerenciais da Diretoria de Gestão de Pessoas do Instituto Federal Fluminense, em assentamentos funcionais, de onde se obteve as atividades desempenhadas por cada um dos servidores nos ambientes organizacionais em que se encontram alocados. Ocasionalmente, constatando-se lacuna de informações imprescindíveis, utilizou-se de consultas diretas aos servidores.

Valeu-se ainda da pesquisa documental para analisar as legislações aplicadas à administração pública federal e às carreiras do magistério federal e do técnico-administrativo em educação, bem como a legislação relacionada à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na administração pública federal.

Após o levantamento dos dados, os mesmos foram compatibilizados, consolidados e tabulados no pacote estatístico SPSS visando atender aos objetivos propostos.

A compatibilização foi necessária, pois, quando se tentou analisar a aderência entre a formação básica dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Fluminense com as áreas recomendadas pelo Decreto nº 5.824/2006, verificou-se muita discrepância entre a nomenclatura que consta na base de dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE<sup>14</sup> utilizada para o levantamento que produzia duplicidade na frequência dos dados sendo necessário uniformizar a base de dados. Uma inconsistência recorrente foi a informação da formação por exemplo, *serviço social* para alguns servidores e em outros constava o título, por exemplo *assistente social*, por outro lado, a área recomendada no decreto era serviço social. Em virtude da especificidade da formação de alguns servidores ou em decorrência do tempo formação, alguns cursos constantes nos registros não existem mais, a exemplo de *ciências* ou apenas engenharia sem nenhuma

---

<sup>14</sup> SIAPE é o sistema informatizado de Gestão de Recursos Humanos do Poder Executivo Federal, que controla as informações cadastrais e processa os pagamentos dos servidores da Administração Pública Federal

especificação, que foram classificados como não definidos. Sendo assim, primeiramente foi realizada uma padronização ortográfica e de nomenclatura no arquivo que constava a formação dos servidores técnicos do Instituto Federal Fluminense, conforme Quadro 11.

NOMENCLATURA ORIGINAL	COMPATIBILIZADO	ÁREAS DE CONHECIMENTO CORRESPONDENTES
PEDAGOGIA	PEDAGOGIA	PEDAGOGIA
CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO		
LETRAS E PEDAGOGIA		
NORMAL SUPERIOR		
PEDAGOGIA E DIREITO		
PEDAGOGIA EMPRESARIAL		
PEDAGOGIA/PSICOLOGIA		
ADMINISTRACAO	ADMINISTRACAO	ADMINISTRAÇÃO
MEDICINA	MEDICINA	MEDICINA
BIBLIOTECONOMIA	BIBLIOTECONOMIA	BIBLIOTECONOMIA
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	CONTABILIDADE
LETRAS	LETRAS	LETRAS
SERVICO SOCIAL	SERVICO SOCIAL	SERVIÇO SOCIAL
ASSISTENTE SOCIAL		
SERVIÇO SOCIAL		
PSICOLOGIA	PSICOLOGIA	PSICOLOGIA
DESIGN GRAFICO E DE PRODUTO	DESIGN GRAFICO E DE PRODUTO	PROGRAMAÇÃO VISUAL
DESIGN GRÁFICO		
CIÊNCIA DA COMPUTACAO	CIÊNCIA DA COMPUTACAO	CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO
DESENVOLVIMNTO DE SOFTWARE		
INFORMATICA		
SISTEMAS DE COMPUTACAO		
TECNOLOGO EM PROCESSAMENTO DE DADOS		
COMUNICACAO SOCIAL	COMUNICACAO SOCIAL	COMUNICAÇÃO
JORNALISMO		
COMUNICAÇÃO SOCIAL		
MATEMATICA	MATEMATICA	MATEMÁTICA
ODONTOLOGIA	ODONTOLOGIA	ODONTOLOGIA
ECONOMIA	ECONOMIA	ECONOMIA
CIÊNCIAS ECONOMICAS		
HISTORIA	HISTORIA	HISTÓRIA
HISTÓRIA		
NUTRICA0	NUTRICA0	NUTRIÇÃO
AGRONOMIA	AGRONOMIA	AGRONOMIA
ENGENHARIA AGRONOMICA		
ANALISE DE SISTEMA	CIÊNCIA DA INFORMACAO	CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
SISTEMAS DE INFORMACAO		
ARQUITETURA	ARQUITETURA E URBANISMO	ARQUITETURA E URBANISMO
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	BIOLOGIA	BIOLOGIA
DIREITO	DIREITO	DIREITO
EDUCACAO FISICA	EDUCACAO FISICA	EDUCAÇÃO FÍSICA
ENFERMAGEM	ENFERMAGEM	ENFERMAGEM
ENGENHARIA CIVIL	CONSTRUCAO CIVIL	CONSTRUÇÃO CIVIL
ENGENHARIA DE ALIMENTOS	TECNOLOGIA DE ALIMENTOS	TECNOLOGIA DE ALIMENTOS
ENGENHARIA ELETRICA	ELETRICA	ELÉTRICA
MEDICINA VETERINARIA	MEDICINA VETERINARIA	MEDICINA VETERINÁRIA
TELECOMUNICACOES	TELECOMUNICACOES	TELECOMUNICACOES
ZOOTECNIA	ZOOTECNIA	ZOOTECNIA
CIÊNCIAS	NAO DEFINIDO	NAO DEFINIDO
ENGENHARIA		

**Quadro 11:** Compatibilização dos cursos de graduação dos servidores do Instituto Federal Fluminense

Fonte: Elaboração do Autor a Partir dos Dados do SIAPE e dos Assentamentos Funcionais

Nota: Alguns Acentos Gráficos Foram Ignorados na Tabela Compatibilizada

A gestão por competências requer uma boa base de informações funcionais, assim como a agilidade para coletá-las por meio de técnicas diversas. As

informações registradas devem apresentar qualidade para que possam subsidiar decisões. Contudo, as organizações, especialmente as públicas, não têm a cultura de manter uma base de dados atualizada e compatibilizada. No caso deste estudo, a atividade que consumiu um número considerável de horas foi a contabilização das informações, seja em função de erros ortográficos, várias nomenclaturas para a mesma informação, entre outras. Portanto, mais uma vez apresenta-se uma tabela de compatibilização das áreas de titulação dos servidores no Quadro 12.

ÁREA DE TITULAÇÃO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE	COMPATIBILIZAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS GESTÃO ECONOM. E ADMINISTR. FINANCEIRA	ADMINISTRAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR GESTÃO EDUCACIONAL GESTÃO ESCOLAR	ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GESTÃO DE ÓRGÃOS PÚBLICOS GESTÃO E POLÍTICA PÚBLICA GESTÃO PÚBLICA GESTÃO PÚBLICA	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ARTES	ARTES
ASSISTENCIA SOCIAL SERVIÇO SOCIAL	SERVIÇO SOCIAL
AUDITORIA	AUDITORIA
BIBLIOTECONOMIA BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO	BIBLIOTECONOMIA
BIOTECNOLOGIA	BIOTECNOLOGIA
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO INFORMÁTICA	CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO
CIÊNCIAS CONTÁBEIS CIÊNCIAS CONTÁBEIS CIÊNCIAS DA SAÚDE CIÊNCIAS DA SAUDE	CIÊNCIAS CONTÁBEIS CIÊNCIAS DA SAÚDE
CIÊNCIAS SOCIAIS	CIÊNCIAS SOCIAIS
CLINICA MEDICA	CLÍNICA MÉDICA
COMUNICAÇÃO SOCIAL COMUNICAÇÕES JORNALISMO	COMUNICAÇÃO
CONTABILID. PÚBLICA E RESPONSABIL.FISCAL CONTABILIDADE PÚBLICA	CONTABILIDADE PÚBLICA
DERMATOLOGIA	DERMATOLOGIA
DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
DESIGN GRAFICO	DESIGN GRÁFICO
DIDÁTICA	DIDÁTICA

ÁREA DE TITULAÇÃO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE	COMPATIBILIZAÇÃO
DIREITO ADMINISTRATIVO	DIREITO
DOCÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR	DOCÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR
ECONOMIA EMPRESARIAL	ECONOMIA EMPRESARIAL
EDUCAÇÃO	EDUCAÇÃO
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS PROEJA	EUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS
ENGENHARIA	NÃO DEFINIDO
ENGENHARIA CIVIL	ENGENHARIA CIVIL
ENGENHARIA DE EMPRESAS	ENGENHARIA DE EMPRESAS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ENGENHARIA DE SEGURANÇA DO TRABALHO	ENGENHARIA DE SEGURANÇA NO TRABALHO
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	GESTÃO DA INFORMAÇÃO
GESTÃO DA SAÚDE E ADMINISTR. HOSPITALAR	ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR
HISTORIA	HISTÓRIA
LETRAS	LETRAS
LÍNGUA PROTUGUESA	LÍNGUA PORTUGUESA
LINGUISTICA	LINGUISTICA
LITERATURA	LITERATURA
LITERATURA E MEMORIA CULTURAL	LITERATURA
MARKETING	MARKETING
MATEMATICA	MATEMÁTICA
MEDICINA	MEDICINA
MEDICINA INTENSIVA	MEDICINA INTENSIVA
MEDICINA VETERINARIA	MEDICINA VETERINÁRIA
MICROBIOLOGIA	MICROBIOLOGIA
NUTRIÇÃO	NUTRIÇÃO
ODONTOLOGIA	ODONTOLOGIA
ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR	ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL
ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL	ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL
PATOLOGIA	PATOLOGIA
PEDAGOGIA	PEDAGOGIA
PESQUISA OPERACIONAL	PESQUISA OPERACIONAL
PLANEJAMENTO EDUCACIONAL	PLANEJAMENTO EDUCACIONAL
PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL	PLANEJAMENTO URBANAO E REGIONAL
POLITICA SOCIAL	POLÍTICAS PÚBLICAS
POLITICAS PÚBLICAS	POLÍTICAS PÚBLICAS
PSICOLOGIA	PSICOLOGIA
PSICOLOGIA CLINICA	PSICOLOGIA
PSICOPEDAGOGIA	PSICOPEDAGOGIA
PSICOPEDAGOGIA CLINICA	PSICOPEDAGOGIA
REDE DE COMPUTADORES	REDE DE COMPUTADORES
SAUDE COLETIVA	SAÚDE COLETIVA
SOCIOLOGIA POLITICA	SOCIOLOGIA POLÍTICA
SUPERVISÃO ESCOLAR	SUPERVISÃO ESCOLAR
TECNOLOGIA	TECNOLOGIA
TELECOMUNICAÇÕES E ELETRICIDADE	TELECONMUNICAÇÕES
TERAPIA	TERAPIA

**Quadro 12:** Compatibilização da área de titulação dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Fluminense

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados Extraídos do SIAPE e dos Assentamentos Funcionais

## **5. ANÁLISE DO QUADRO FUNCIONAL DO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE**

A Tabela 6, a seguir, apresenta a distribuição dos servidores segundo os cursos de graduação. A formação predominante entre os técnicos é pedagogia, com 31 servidores, representando 19,7% do total, seguida de administração, com 15 servidores, serviço social, com 12, medicina com 11 e biblioteconomia, com 10; empatados com nove servidores em cada curso citam-se ciências contábeis, letras e ciência da computação; no curso de design gráfico e design de produto, sete servidores; psicologia e comunicação social, com seis cada; história, com quatro servidores; matemática, odontologia e economia, com três servidores em cada curso; nutrição, agronomia e ciência da informação, com dois em cada curso e com um servidor em cada curso estão arquitetura e urbanismo, biologia, direito, educação física, enfermagem, construção civil, tecnologia de alimentos, elétrica, medicina veterinária, telecomunicações e zootecnia, representando 0,6% do total de servidores em cada formação.

**Tabela 6:** Distribuição dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica

GRADUAÇÃO	TOTAL	%
PEDAGOGIA	31	19,7
ADMINISTRACAO	15	9,6
SERVICO SOCIAL	12	7,6
MEDICINA	11	7,0
BIBLIOTECONOMIA	10	6,4
CIÊNCIAS CONTABEIS	9	5,7
LETRAS	9	5,7
CIÊNCIA DA COMPUTACAO	9	5,7
DESIGN GRAFICO E DE PRODUTO	7	4,5
PSICOLOGIA	6	3,8
COMUNICACAO SOCIAL	6	3,8
HISTORIA	4	2,5
MATEMATICA	3	1,9
ODONTOLOGIA	3	1,9
ECONOMIA	3	1,9
NUTRICAO	2	1,3
AGRONOMIA	2	1,3
CIÊNCIA DA INFORMACAO	2	1,3
NAO DEFINIDO	2	1,3
ARQUITETURA E URBANISMO	1	0,6
BIOLOGIA	1	0,6
DIREITO	1	0,6
EDUCACAO FISICA	1	0,6
ENFERMAGEM	1	0,6
CONSTRUCAO CIVIL	1	0,6
TECNOLOGIA DE ALIMENTOS	1	0,6
ELETRICA	1	0,6
MEDICINA VETERINARIA	1	0,6
TELECOMUNICACOES	1	0,6
ZOOTECNIA	1	0,6
TOTAL	157	100,0

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados Extraídos do SIAPE

A Tabela 7, a seguir, visa analisar a aderência entre a formação básica dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Fluminense e os ambientes organizacionais de inserção na instituição em consonância com o Decreto nº 5.824/2006, em que o “sim” indica que há aderência da formação do servidor com o ambiente organizacional e o “não” indica a não aderência. Esta análise permite, além de observar a alocação entre a área e ambiente organizacional preconizada pelo Decreto nº 5.824/2006, indica as possibilidades de mobilidade dos servidores entre os ambientes organizacionais na instituição. Neste sentido, 31 dos 157 servidores que têm formação básica em pedagogia; 11 atuam no ambiente organizacional administrativo e 20 no ambiente das ciências humanas, jurídicas e econômicas, contudo, servidores com formação nessa área, segundo o Decreto nº 5.824/2006, podem ser alocados em todos os 10 ambientes organizacionais. Dessa forma, sendo do interesse institucional e do servidor, a mobilidade intrainstitucional

poderá fazer parte do Plano Anual de Capacitação, buscando desenvolver ou potencializar competências individuais e organizacionais.

Dos 15 servidores com formação básica em Administração, a totalidade está no ambiente administrativo, com possibilidade de serem alocados em qualquer um dos outros ambientes. Dos 10 servidores com formação básica em Biblioteconomia, 90% encontra-se no ambiente da Informação e apenas 10% deles encontram-se no ambiente administrativo, enquanto que dos nove servidores com formação básica em ciências contábeis, 90% estão no ambiente administrativo e apenas 10% deles estão no ambiente das ciências humanas, jurídicas e econômicas. Já os nove servidores com formação básica em letras, cinco deles estão no ambiente administrativo e quatro no ambiente das ciências humanas, jurídicas e econômicas, mas com possibilidades de serem alocados em qualquer um dos outros ambientes, já que com a formação em letras, conforme disposto no Decreto 5.824/2006, podem ser alocados em qualquer um dos 10 ambientes. Dos 12 servidores com formação básica em Serviço Social, metade deles está no ambiente das ciências humanas, jurídicas e econômicas, quatro estão no ambiente administrativo e os dois restantes estão distribuído no ambiente das ciências da saúde e, das ciências exatas e da natureza, sem possibilidade de alocação em outros ambientes que não sejam estes, de acordo com o estabelecido no referido decreto.

Assim como a formação em Pedagogia, em Administração e em Letras, conforme disposto no Decreto 5.824/2006, também os que possuem formação básica em Matemática e em História, embora estejam alocados no ambiente administrativo e das ciências humanas, jurídicas e econômicas, também poderão ser alocados em um dos 10 ambientes organizacionais existentes, portanto com fortes chances de mobilidade intrainstitucional

Vale registrar que os servidores que se encontram alocados no ambiente das ciências da saúde, com formação básica em medicina, odontologia e enfermagem, assim como aquele que se encontra no ambiente agropecuário, com formação básica em tecnologia de alimentos, não têm possibilidade de alocação em ambiente diferente do que se encontram, por falta de previsão legal.

A Tabela 7, também demonstra que, independente da formação básica dos servidores, a maior parte deles está alocada em dois dos ambientes, o administrativo, com 57 servidores e o das ciências humanas, jurídicas e econômicas,

com 36. Diante da observação feita, verifica-se que só esses dois ambientes absorvem quase 60% dos servidores, o que demonstra um desequilíbrio na alocação dos mesmos.

**Tabela 7:** Distribuição dos servidores técnico administrativos do Instituto Federal Fluminense por formação básica na graduação segundo o ambiente organizacional na instituição

GRADUAÇÃO DOS SERVIDORES IF FLUMINENSE	AMBIENTE ORGANIZACIONAL								Total
	Administrativo	Agropecuário	Artes, Comunicação e Difusão	Ciências da Saúde	Ciências Exatas e da Natureza	Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas	Informação	Infraestrutura	
PEDAGOGIA	11	Sim	Sim	Sim	Sim	20	Sim	Sim	31
ADMINISTRACAO	15	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	15
MEDICINA	Não	Não	Não	11	Não	Não	Não	Não	11
BIBLIOTECONOMIA	1	Não	Não	Não	Não	Não	9	Não	10
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	8	Não	Não	Não	Não	1	Não	Não	9
LETRAS	5	Não	Sim	Não	Não	4	Sim	Não	9
SERVICO SOCIAL	4	Não	Não	1	1	6	Não	Não	12
PSICOLOGIA	2	Não	Sim	3	Não	1	Sim	Não	6
DESIGN GRAFICO E DE PRODUTO	1	Não	6	Não	Não	Não	Sim	Não	7
CIÊNCIA DA COMPUTACAO	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	9	Não	9
COMUNICACAO SOCIAL	Não	Não	4	Não	Não	Sim	2	Não	6
MATEMATICA	1	Sim	Sim	Sim	Sim	2	Sim	Sim	3
ODONTOLOGIA	Não	Não	Não	3	Não	Não	Não	Não	3
ECONOMIA	3	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	3
HISTORIA	3	Sim	Sim	Sim	Sim	1	Sim	Sim	4
NUTRICAO	Não	Sim	Não	2	Não	Não	Não	Não	2
AGRONOMIA	Não	2	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	2
CIÊNCIA DA INFORMACAO	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	2	Não	2
ARQUITETURA E URBANISMO	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	1	1
BIOLOGIA	Não	Sim	Não	Sim	1	Não	Não	Não	1
DIREITO	1	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	1
EDUCACAO FISICA	1	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	1
ENFERMAGEM	Não	Não	Não	1	Não	Não	Não	Não	1
CONSTRUCAO CIVIL	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	1	1
TECNOLOGIA DE ALIMENTOS	Não	1	Não	Não	Não	Não	Não	Não	1
ELETRICA	1	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	1
MEDICINA VETERINARIA	Não	Sim	Não	1	Sim	Não	Não	Não	1
TELECOMUNICACOES	Não	Não	Não	Não	Não	Não	1	Sim	1
ZOOTECNIA	Não	1	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	1
NAO DEFINIDO	ND	ND	ND	ND	ND	1	1	ND	2
Total	57	4	10	22	2	36	24	2	157

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados dos Assentamentos Funcionais

Pela Tabela 8, observa-se que entre os 157 técnicos, destaca-se que a área com maior número de servidores na formação que é a área da Educação, com 12 servidores, sendo um doutor, sete mestres e quatro especialistas.

Dos 157 servidores, 22 têm só graduação assim distribuídos por áreas: dois em administração, três em biblioteconomia, um em ciência da computação, um em

ciências contábeis, dois em ciência da informação, quatro em design gráfico, um em história, um em matemática, um em medicina, um em nutrição, um em odontologia, dois em pedagogia, um em psicologia, um em serviço social e são os candidatos naturais à qualificação em nível de especialização ou mestrado, devendo tal decisão estar aliada à análise das competências necessárias ao exercício do cargo no respectivo ambiente organizacional.

Dos 135 servidores restantes, cinco têm doutorado, sendo um na área de biotecnologia, um na de ciência da computação, um na de ciências sociais, um na de educação e um na de medicina veterinária, que são candidatos a um curso de pós-doutorado, mas que não representam o objeto desse estudo.

Entre os demais 130 servidores, 41 são mestres e 89 são especialistas. Os 41 mestres estão distribuídos nas áreas de educação, com sete, políticas públicas, com sete pesquisa operacional, com seis, linguística com três, engenharia de produção, com dois, ciências da saúde, com dois, planejamento urbano e regional, com dois e com um servidor em cada uma das seguintes áreas: biotecnologia, clínica médica, comunicação, economia empresarial, engenharia agrônômica, engenharia civil, engenharia de empresas, microbiologia, psicologia, saúde coletiva, sociologia política e tecnologia. Todos os 41 mestres são servidores elegíveis a cursar doutorado, podendo optar pelas mesmas áreas em que se titularam como mestres, sem, no entanto, atentar para áreas que coadunem com o ambiente em que estão alocados e com as atividades que estão desempenhando.

Entre os 89 especialistas, observa-se que as áreas com maior número de formados são: administração pública e educação de jovens e adultos, com seis cada uma, planejamento educacional e psicopedagogia, com cinco cada uma, administração, comunicação, educação e literatura, com quatro em cada, administração escolar, pedagogia e psicologia, com três em cada área, onde estas áreas representam mais de 50% do total de especialistas. No entanto, todos os 89 servidores com especialização poderão verticalizar sua formação acadêmica e vir a cursar mestrado na área em que se especializaram ou, optar pelas áreas que estejam em aderência com a formação básica. e com o ambiente organizacional em que estão alocados, de modo que atenda aos interesses institucionais.

**Tabela 8:** Distribuição dos servidores técnico-administrativos por área de titulação e maior grau concluído

ÁREA DE TITULAÇÃO	DOCTORADO	MESTRADO	ESPECIALIZAÇÃO	GRADUAÇÃO	TOTAL
ADMINISTRAÇÃO	0	0	4	2	6
ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR	0	0	3	0	3
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	0	0	6	0	6
ARTES	0	0	2	0	2
SERVIÇO SOCIAL	0	0	1	1	2
AUDITORIA	0	0	2	0	2
BIBLIOTECONOMIA	0	0	2	3	5
BIOTECNOLOGIA	1	1	0	0	2
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	1	0	1	1	3
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	0	0	2	1	3
CIÊNCIAS DA SAÚDE	0	2	0	0	2
CIÊNCIAS SOCIAIS	1	0	2	0	3
CLÍNICA MÉDICA	0	1	0	0	1
COMUNICAÇÃO	0	1	4	0	5
CONTABILIDADE PÚBLICA	0	0	2	0	2
DERMATOLOGIA	0	0	1	0	1
CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO	0	0	0	2	2
DESIGN GRÁFICO	0	0	0	4	4
DIDÁTICA	0	0	1	0	1
DIREITO	0	0	1	0	1
DOCÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR	0	0	1	0	1
ECONOMIA EMPRESARIAL	0	1	0	0	1
EDUCAÇÃO	1	7	4	0	12
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS	0	0	6	0	6
ENGENHARIA CIVIL	0	1	0	0	1
ENGENHARIA DE EMPRESAS	0	1	0	0	1
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	0	2	0	0	2
ENGENHARIA DE SEGURANÇA NO TRABALHO	0	0	1	0	1
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	0	0	1	0	1
ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR	0	0	1	0	1
HISTÓRIA	0	0	1	1	2
LETRAS	0	0	1	0	1
LÍNGUA PORTUGUESA	0	0	1	0	1
LINGUISTICA	0	3	0	0	3
LITERATURA	0	0	4	0	4
MARKETING	0	0	1	0	1
MATEMÁTICA	0	0	1	1	2
MEDICINA	0	0	2	1	3
MEDICINA INTENSIVA	0	0	1	0	1
MEDICINA VETERINÁRIA	1	0	0	0	1
MICROBIOLOGIA	0	1	0	0	1
NUTRIÇÃO	0	0	1	1	2
ODONTOLOGIA	0	0	2	1	3
ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL	0	0	2	0	2
PATOLOGIA	0	0	1	0	1
PEDAGOGIA	0	0	3	2	5
PESQUISA OPERACIONAL	0	6	0	0	6
PLANEJAMENTO EDUCACIONAL	0	0	5	0	5
PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL	0	2	0	0	2
POLÍTICAS PÚBLICAS	0	7	1	0	8
PSICOLOGIA	0	1	3	1	5
PSICOEDUCACIONAL	0	0	5	0	5
REDE DE COMPUTADORES	0	0	1	0	1
SAÚDE COLETIVA	0	1	1	0	2
SOCIOLOGIA POLÍTICA	0	1	0	0	1
SUPERVISÃO ESCOLAR	0	0	1	0	1
TECNOLOGIA	0	1	0	0	1
TELECOMUNICAÇÕES	0	0	1	0	1
TERAPIA	0	0	2	0	2
NÃO DEFINIDO	0	1	0	0	1
TOTAL	5	41	89	22	157

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados dos Assentamentos Funcionais

Considerou-se que as competências são aquelas necessárias para desenvolver as atividades definidas no Decreto 5.824 de 2006. Dessa forma, foi realizada uma análise entre as competências (atividades) necessárias aos servidores que têm titulação igual ou inferior a Mestrado, para desenvolver as atividades inerentes ao seu cargo e ambiente organizacional.

Embora o Decreto n.º 5.824, de 29 de junho de 2006 tenha estabelecido 10 ambientes organizacionais para a alocação dos técnico-administrativos em educação, no Instituto Federal Fluminense, não há servidores alocados em dois deles, o das ciências biológicas e o marítimo, fluvial e lacustre.

A análise terá por base as atividades definidas pelo referido decreto para cada um dos ambientes e, as atividades executadas por cada servidor alocado em cada ambiente.

A Tabela 9 apresenta os 56 servidores alocados no ambiente Administrativo, dos quais 38, são especialistas, 6 graduados e 12 mestres, verifica-se pela análise dos dados que 10 atividades não são executadas por nenhum deles, quais sejam: 1. Controle de entrada e saída de pessoas nos locais de trabalho, 2. Elaboração da política de saúde ocupacional e expedição de normas internas e orientações, 3. Elaboração de laudos periciais sobre acidentes do trabalho, doenças profissionais e condições de insalubridade e periculosidade, 4. Elaboração de projetos de construção e adaptação de equipamentos de trabalho, 5. Inspeção dos locais de trabalho, 6. Planejamento e acompanhamento à assistência médica e odontológica emergencial, 7. Proposição e aferição dos indicadores dos aspectos de higiene e segurança no trabalho e correção dos problemas encontrados, 8. Realização de exames pré-admissionais, periódicos e especiais dos servidores, 9. Realização de inquéritos sanitários, de doenças profissionais, de lesões traumáticas e estudos epidemiológicos e 10. Taquigrafia e transcrição de ditados, discursos, conferências, palestras, explicações e reuniões, inclusive em idioma estrangeiro.

No entanto, entre as 10 atividades, a de nº 1. Controle de entrada e saída de pessoas nos locais de trabalho, poderia estar sendo executada por qualquer dos servidores alocados no referido ambiente, sem necessitar de uma competência específica para execução enquanto que a de nº 10. Taquigrafia e transcrição de ditados, discursos, conferências, palestras, explicações e reuniões, inclusive em idioma estrangeiro, requer uma competência específica para a execução,

necessitando de um treinamento para tal, principalmente em se tratando de taquigrafia, ao mesmo tempo em que pode ser considerada uma atividade já ultrapassada, mediante o avanço tecnológico que se vivencia nos locais de trabalho.

As atividades de números 2. Elaboração da política de saúde ocupacional e expedição de normas internas e orientações, 6. Planejamento e acompanhamento à assistência médica e odontológica emergencial, 8. Realização de exames pré-admissionais, periódicos e especiais dos servidores e 9. Realização de inquéritos sanitários, de doenças profissionais, de lesões traumáticas e estudos epidemiológicos, considera-se que deveriam estar incluídas em outro ambiente organizacional, pois devem ser executadas por profissionais da saúde, que pelo próprio decreto, estão alocados no ambiente da ciência da saúde e, as atividades de números 3. Elaboração de laudos periciais sobre acidentes do trabalho, doenças profissionais e condições de insalubridade e periculosidade, 4. Elaboração de projetos de construção e adaptação de equipamentos de trabalho, 5. Inspeção dos locais de trabalho e 7. Proposição e aferição dos indicadores dos aspectos de higiene e segurança no trabalho e correção dos problemas encontrados, pela descrição, depreende-se que devem ser executadas por profissional da área de segurança do trabalho mas que deixam de ser executadas em virtude da falta de prioridade pelo Instituto Federal Fluminense na contratação desse profissional, já que entre os 157 servidores, existem apenas um engenheiro de segurança do trabalho, que se encontra alocado no ambiente da infraestrutura e uma enfermeira do trabalho, que embora se encontre no ambiente da ciência da saúde, também não as executa, o que demonstra um descaso do Instituto Federal Fluminense com o tema da saúde e segurança do trabalhador.

Diante do exposto, deve-se considerar que a atividade nº 1. Controle de entrada e saída de pessoas nos locais de trabalho, se tornou-se obsoleta e não é executada por nenhum dos 56 servidores, em virtude do referido controle ser feito por meio eletrônico tendo em vista que a frequência dos servidores é realizada diariamente, por meio digital, na entrada e na saída. Verifica-se também que a atividade nº 10. Taquigrafia e transcrição de ditados, discursos, conferências, palestras, explicações e reuniões, inclusive em idioma estrangeiro também encontra-se vencida no tempo, pois, são utilizados outros recursos tecnológicos para a apresentação de discursos, palestras ou reuniões e, mesmo sendo à distância, a

transmissão por vídeo conferência, por exemplo, acontece em tempo real, necessitando de profissional com outras competências não previstas no ambiente administrativo e em nenhum dos outros nove ambientes previstos no Decreto 5.824/06. Isso demonstra a necessidade de uma atualização das atividades descritas pelo referido decreto, em conjunto com ações que promovam a capacitação em novas tecnologias, de modo que os servidores adquiram competências e habilidades que permitam acompanhar os avanços tecnológicos. Acrescenta-se, ainda, a necessidade de fluência em idioma estrangeiro, de modo a possibilitar a atuação em ações bilíngues ou multilíngues, na tradução de textos, documentos e correspondências, tais como termos de cooperação, termos de parceria ou convênios com instituições estrangeiras e na tradução simultânea de visitantes estrangeiros em visita à instituição.

Considerando que as 10 atividades mencionadas não devem ser esquecidas ou desprezadas e que merecem uma atenção especial, algumas ações merecem ser adotadas: a primeira delas, seria incluir nas atividades inerentes ao ambiente ciências da saúde as atividades de números 2. Elaboração da política de saúde ocupacional e expedição de normas internas e orientações, 6. Planejamento e acompanhamento à assistência médica e odontológica emergencial, 8. Realização de exames pré-admissionais, periódicos e especiais dos servidores e 9. Realização de inquéritos sanitários, de doenças profissionais, de lesões traumáticas e estudos epidemiológicos mencionadas nos parágrafos anteriores; a segunda seria a contratação de profissionais da área de segurança do trabalho, como médicos, enfermeiros, assistentes sociais, psicólogos, engenheiros e técnicos de segurança do trabalho com competências e habilidades para desempenhar as atividades de números 3. Elaboração de laudos periciais sobre acidentes do trabalho, doenças profissionais e condições de insalubridade e periculosidade, 4. Elaboração de projetos de construção e adaptação de equipamentos de trabalho, 5. Inspeção dos locais de trabalho e 7. Proposição e aferição dos indicadores dos aspectos de higiene e segurança no trabalho e correção dos problemas encontrados; a terceira ação seria promover capacitação para os profissionais que já integram o quadro de servidores efetivos e já se encontram alocados no ambiente administrativo, de modo a prepará-los para o desempenho das referidas atividades, tendo em vista que a

saúde, o trabalho e a segurança são direitos sociais garantidos a todos, conforme previsto no art. 6º da Constituição Federal.

**Tabela 9:** Relação das atividades inerentes ao ambiente administrativo (continua)

ATIVIDADES INERENTES AO AMBIENTE ADMINISTRATIVO	ESPECIALIZAÇÃO		GRADUAÇÃO		MESTRADO		TOTAL
	Não executa	Executa	Não Executa	Executa	Não executa	Executa	
Abertura e fechamento das dependências dos prédios	37	1	6	0	12	0	56
Acompanhamento da execução orçamentária, financeira e patrimonial	31	7	4	2	12	0	56
Acompanhamento e análise na formalização de contratos	28	10	6	0	12	0	56
Análise de ocupações e profissões	36	2	6	0	11	1	56
Análise, acompanhamento e fiscalização da implantação e da execução de sistemas financeiros e contábeis	31	7	5	1	12	0	56
Análise, identificação e reformulação dos fluxos e rotinas de trabalho	31	7	4	2	9	3	56
Assessoramento aos diversos setores da instituição no atendimento de diligências internas e externas	34	4	6	0	10	2	56
Assistência administrativa às atividades de ensino, pesquisa e extensão	24	14	5	1	5	7	56
Assistência e assessoramento às direções	23	15	4	2	7	5	56
Atendimento, informações e esclarecimentos ao público	27	11	5	1	9	3	56
Coleta de informações	28	10	5	1	8	4	56
Controle de entrada e saída de pessoas nos locais de trabalho	38	0	6	0	12	0	56
Definição de políticas de integração dos indivíduos à comunidade interna	36	2	5	1	10	2	56
Desenvolvimento de políticas de integração ou reintegração social	37	1	6	0	11	1	56
Elaboração da política de saúde ocupacional e expedição de normas internas e orientações	38	0	6	0	12	0	56
Elaboração de laudos periciais sobre acidentes do trabalho, doenças profissionais e condições de insalubridade e periculosidade	38	0	6	0	12	0	56
Elaboração de manuais, catálogos e normas de rotinas administrativas	32	6	5	1	10	2	56
Elaboração de normas de protocolo da instituição	35	3	6	0	12	0	56
Elaboração de política de assistência a portadores de deficiência	36	2	6	0	10	2	56
Elaboração de projetos de construção e adaptação de equipamentos de trabalho	38	0	6	0	12	0	56
Elaboração de relatórios sobre a situação patrimonial, econômica e financeira da instituição	31	7	5	1	12	0	56

**Tabela 9:** Relação das atividades inerentes ao ambiente administrativo (continua)

ATIVIDADES INERENTES AO AMBIENTE ADMINISTRATIVO	ESPECIALIZAÇÃO		GRADUAÇÃO		MESTRADO		TOTAL
	Não executa	Executa	Não Executa	Executa	Não executa	Executa	
Elaboração e implementação de políticas de assistência estudantil	36	2	5	1	10	2	56
Elaboração, execução e avaliação da política de desenvolvimento de pessoas e dos programas de capacitação e de avaliação de desempenho	35	3	6	0	11	1	56
Elaboração, operação e controle do sistema de pagamento de pessoal	35	3	6	0	12	0	56
Emissão de pareceres sobre matérias de natureza orçamentária, financeira e patrimonial	33	5	6	0	12	0	56
Estabelecimento de políticas de reabilitação profissional	37	1	6	0	11	1	56
Estabelecimento do programa de auditoria	36	2	6	0	12	0	56
Execução dos serviços de auditoria e auditoragem	36	2	6	0	12	0	56
Identificação de indicadores do alcance de marcas e objetivos	32	6	6	0	11	1	56
Identificação, avaliação e proposição de políticas de assistência à comunidade interna	34	4	5	1	10	2	56
Identificação, tombamento, controle, expedição de normas de uso e movimentação de patrimônio	36	2	6	0	11	1	56
Inspeção dos locais de trabalho	38	0	6	0	12	0	56
Levantamento de dados estatísticos referentes a alunos, ingressos e egressos	27	11	4	2	9	3	56
Não definido	0	16	0	3	0	3	22
Organização e coordenação das atividades de planejamento da instituição e de suas unidades	33	5	6	0	12	0	56
Organização, coordenação e controle das atividades de pesquisa e extensão	35	3	6	0	11	1	56
Organização, coordenação e controle do processo de seleção e matrícula de alunos	35	3	6	0	9	3	56
Outras atividades de mesma natureza	35	3	5	1	11	1	56
Pesquisa de preços e compras de bens e serviços	29	9	6	0	10	2	56
Planejamento e acompanhamento à assistência médica e odontológica emergencial	38	0	6	0	12	0	56
Planejamento e elaboração de planos de auditoria	37	1	6	0	12	0	56
Planejamento e implantação de novas tecnologias de trabalho	30	8	6	0	10	2	56
Planejamento, execução, controle e avaliação nas áreas financeira e orçamentária	28	10	4	2	12	0	56
Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos	28	10	4	2	9	3	56

**Tabela 9:** Relação das atividades inerentes ao ambiente administrativo (continua)

ATIVIDADES INERENTES AO AMBIENTE ADMINISTRATIVO	ESPECIALIZAÇÃO		GRADUAÇÃO		MESTRADO		TOTAL
	Não executa	Executa	Não Executa	Executa	Não executa	Executa	
Planejamento, organização e coordenação de serviços de secretaria	31	7	6	0	9	3	56
Proposição e aferição dos indicadores dos aspectos de higiene e segurança no trabalho e correção dos problemas encontrados	38	0	6	0	12	0	56
Planejamento e implantação de novas tecnologias de trabalho	30	8	6	0	10	2	56
Planejamento, execução, controle e avaliação nas áreas financeira e orçamentária	28	10	4	2	12	0	56
Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos	28	10	4	2	9	3	56
Planejamento, organização e coordenação de serviços de secretaria	31	7	6	0	9	3	56
Proposição e aferição dos indicadores dos aspectos de higiene e segurança no trabalho e correção dos problemas encontrados	38	0	6	0	12	0	56
Proposição e operacionalização de modelos para definição do quadro de pessoal e a sua distribuição nas diversas áreas da instituição	38	0	6	0	11	1	56
Realização de atividades em assistência, assessoria, fiscalização, perícia, auditoria e suporte técnico-administrativo a projetos e atividades	22	16	5	1	9	3	56
Realização de atividades que propiciem a melhoria da qualidade de vida na instituição	35	3	6	0	9	3	56
Realização de coleta e tratamento de dados	25	13	6	0	9	3	56
Realização de estudos de viabilidade econômica e social	35	3	6	0	12	0	56
Realização de estudos e análises da legislação de pessoal, orçamentária, acadêmica e patrimonial	33	5	5	1	12	0	56
Realização de exames pré-admissionais, periódicos e especiais dos servidores	38	0	6	0	12	0	56
Realização de inquéritos sanitários, de doenças profissionais, de lesões traumáticas e estudos epidemiológicos	38	0	6	0	12	0	56
Recebimento e transmissão de mensagens telefônicas e fax	34	4	5	1	11	1	56
Recebimento, coleta e distribuição de correspondência, documentos, mensagens, encomendas, volumes e outros, interna e externamente	37	1	5	1	12	0	56
Recebimento, orientação e encaminhamento do público	32	6	6	0	11	1	56
Recepção, armazenamento, controle e distribuição de materiais	32	6	6	0	10	2	56
Recrutamento e seleção de pessoal	36	2	6	0	12	0	56
Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro	36	2	5	1	12	0	56
Registro e controle dos assentamentos funcionais	37	1	6	0	12	0	56

**Tabela 9:** Relação das atividades inerentes ao ambiente administrativo (conclusão)

ATIVIDADES INERENTES AO AMBIENTE ADMINISTRATIVO	ESPECIALIZAÇÃO		GRADUAÇÃO		MESTRADO		TOTAL
	Não executa	Executa	Não Executa	Executa	Não executa	Executa	
Reprodução de documentos administrativos	34	4	5	1	12	0	56
Supervisão quanto à observância de normas institucionais	31	7	5	1	11	1	56
Taquigrafia e transcrição de ditados, discursos, conferências, palestras, explanações e reuniões, inclusive em idioma estrangeiro	38	0	6	0	12	0	56

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados dos Assentamentos Funcionais

Embora o ambiente da Infraestrutura, apresentado na tabela 10, seja o segundo maior em número de atividades desempenhadas pelos servidores nele alocados, conta apenas com dois servidores, um deles, mesmo com o título de mestre, executa somente seis entre as 48 atividades estabelecidas e o outro, especialista, ainda não tem definidas as atividades executadas, ficando demonstrado que desempenha apenas uma atividade mas que não está definida para o referido ambiente.

Verifica-se, portanto, que pelo número de atividades não executadas, a formação dos servidores não deve ter aderência com o ambiente a que estão alocados e os servidores deveriam estar alocados em outro ambiente ou, há necessidade de capacitá-los de modo a que passem a executar as atividades inerentes ao ambiente em que estão alocados.

Um outro ponto que merece atenção é o fato de existirem apenas dois servidores de nível superior alocados nesse ambiente, o que não significa dizer que existam apenas esses servidores no referido ambiente, já que neste ambiente estão alocados também os técnicos em mecânica, em eletrotécnica, em refrigeração, em edificações, que são servidores de nível médio e que não são objeto desse estudo, talvez, aí esteja a justificativa para um número pequeno de atividades executadas pelos servidores aqui analisados.

Há ainda que se registrar que algumas das atividades do ambiente da infraestrutura também são executadas pelos trabalhadores terceirizados que desempenham atividades tais como: abastecimento dos setores com materiais de higiene e limpeza; atuação em postos de segurança instalados nas entradas, portarias e vias de acesso; confecção, recuperação e modificação de móveis; execução e manutenção de instalações hidro-sanitárias de redes de água e esgoto,

elétricas e telefônicas; limpeza de prédios e instalações, dentre outras, mas que também não são objeto desse estudo.

**Tabela 10:** Relação das atividades inerentes ao ambiente da infraestrutura (continua)

Atividades inerentes ao ambiente da Infraestrutura	Especialização		Graduação		Mestrado		Total
	Não executa	Executa	Não executa	Executa	Não executa	Executa	
Abastecimento dos setores com materiais de higiene e limpeza	1	0	0	0	1	0	2
Aplicação de primeiros socorros	1	0	0	0	1	0	2
Atuação em postos de segurança instalados nas entradas, portarias e vias de acesso	1	0	0	0	1	0	2
Coleta e registro de ligações	1	0	0	0	1	0	2
Coleta seletiva de lixo	1	0	0	0	1	0	2
Condução de veículos automotores e máquinas	1	0	0	0	1	0	2
Confecção, recuperação e modificação de móveis	1	0	0	0	1	0	2
Elaboração do plano diretor da instituição	1	0	0	0	1	0	2
Elaboração dos planos de segurança e normas reguladoras da segurança na instituição	1	0	0	0	1	0	2
Especificação de materiais	1	0	0	0	0	1	2
Especificação e controle da manutenção preventiva e corretiva da frota	1	0	0	0	1	0	2
Especificação e orientação à compra de máquinas e ferramentas	1	0	0	0	1	0	2
Especificação e orientação para a compra de novos veículos	1	0	0	0	1	0	2
Especificação, confecção e distribuição de peças de vestuário, roupa de cama e mesa	1	0	0	0	1	0	2
Execução de atividades de defesa patrimonial	1	0	0	0	1	0	2
Execução de obras de infraestrutura e drenagem	1	0	0	0	1	0	2
Execução e controle de mensagens recebidas e expedidas	1	0	0	0	1	0	2
Execução e manutenção de instalações hidro-sanitárias, de redes de água e esgoto, elétricas e telefônicas	1	0	0	0	1	0	2
Fornecimento de serviço de transporte em apoio às atividades administrativas, de ensino, pesquisa e extensão	1	0	0	0	1	0	2
Identificação da necessidade de área física, veículos, móveis, utensílios, máquinas e equipamentos para especificação de compras	1	0	0	0	0	1	2
Identificação do tipo de solo e levantamento topográfico	1	0	0	0	1	0	2
Instalação de painéis de comandos eletro-eletrônicos	1	0	0	0	1	0	2
Instalação de sistemas de irrigação e drenagem	1	0	0	0	1	0	2
Instalação, ajuste e calibração de máquinas e equipamentos	1	0	0	0	1	0	2
Instalação, vistoria e manutenção de equipamentos de prevenção e combate a incêndio	1	0	0	0	1	0	2
Investigações e registro das anormalidades	1	0	0	0	1	0	2
Limpeza de prédios e instalações	1	0	0	0	1	0	2
Manuseio de adubos, sementes e defensivos	1	0	0	0	1	0	2
Movimentação de móveis e equipamentos	1	0	0	0	1	0	2
Não definido	0	1	0	0	0	0	1
Operação de caldeiras, hidroelétricas e estações de água e esgotos	1	0	0	0	1	0	2
Operação de mesa telefônica	1	0	0	0	1	0	2

**Tabela 10:** Relação das atividades inerentes ao ambiente da infraestrutura (conclusão)

Atividades inerentes ao ambiente da Infraestrutura	Especialização		Graduação		Mestrado		Total
	Não executa	Executa	Não executa	Executa	Não executa	Executa	
Outras atividades de mesma natureza	1	0	0	0	1	0	2
Planejamento, execução, fiscalização, controle	1	0	0	0	0	1	2
Preparação e manuseio de mudas	1	0	0	0	1	0	2
Preparação, conservação e limpeza de jardins e áreas externas e execução de obras paisagísticas	1	0	0	0	1	0	2
Programação e controle do uso da frota	1	0	0	0	1	0	2
Realização da manutenção preventiva e corretiva, de edificações, veículos, móveis, utensílios, máquinas e equipamentos	1	0	0	0	1	0	2
Realização de atividades em assistência, assessoria, fiscalização, perícia e suporte técnico-administrativos a projetos e atividades	1	0	0	0	0	1	2
Realização de coleta e tratamento de dados	1	0	0	0	1	0	2
Realização de estudos de viabilidade econômica e social	1	0	0	0	1	0	2
Realização de obras civis	1	0	0	0	0	1	2
Realização de operações preventivas contra acidentes	1	0	0	0	1	0	2
Registro de ocorrências de sinistros, desvios, furtos, roubos ou invasões	1	0	0	0	1	0	2
Remoção de entulhos de lixo	1	0	0	0	1	0	2
Remoção de vítimas ou bens atingidos	1	0	0	0	1	0	2
Seleção, separação, lavagem, esterilização, passagem, acondicionamento e distribuição de peças de vestuário, roupas de cama e mesa, materiais esportivos e outros	1	0	0	0	1	0	2
Transporte de pessoas e cargas orgânicas e inorgânicas	1	0	0	0	1	0	2
Vistoria e manutenção de móveis	1	0	0	0	1	0	2
Zoneamento e ocupação da área física	1	0	0	0	0	1	2

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados dos Assentamentos Funcionais

O ambiente das Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas com um total de 34 servidores nele alocados, representa o ambiente com o menor número de atividades a ele inerentes. Entre as oito atividades definidas, a primeira delas (Controle, conservação e restauração dos monumentos tombados e limpeza de acervos) só é executada por um dos 34 servidores; a segunda (Estudo sobre aplicação de leis, metodologias, normas e regulamentos) é executada por 25 deles; a terceira (Manutenção, assistência, assessoria, consultoria, fiscalização, perícia, avaliação, arbitramento, elaboração de laudo e parecer técnico, suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades) assim como a quinta (Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão), é executada por 23 deles cada uma; a sexta (Preparação de material didático e científico) e a sétima (Realização de coleta e tratamento de dados e

amostras), por 20 e a oitava (Realização de estudos de viabilidade econômica e social), é executada por apenas nove deles.

Diante da análise dos dados da Tabela 11, verifica-se que embora a atividade nº 1 seja desempenhada por apenas um dos servidores alocados no referido ambiente, não há necessidade de promover para os servidores alocados no mencionado ambiente, uma capacitação que permita o desenvolvimento de habilidades para o “controle, conservação e restauração dos monumentos tombados e limpeza de acervos” em virtude de não ser essa uma atividade executada cotidianamente, sendo talvez necessária a alocação apenas de mais um profissional para desempenhar essa atividade, podendo o Instituto Federal Fluminense optar em treiná-lo para o desempenho da referida atividade ou reservar uma vaga em concurso público para a contratação desse profissional, fazendo-se a exigência das competências e habilidades para o desempenho da referida atividade.

**Tabela 11:** Relação das atividades inerentes ao ambiente das ciências humanas, jurídicas e econômicas

Atividades inerentes ao ambiente das Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas	Especialização		Graduação		Mestrado		Total
	Não executa	Executa	Não executa	Executa	Não executa	Executa	
Controle, conservação e restauração dos monumentos tombados e limpeza de acervos	18	1	3	0	12	0	34
Estudo sobre aplicação de leis, metodologias, normas e regulamentos	6	13	2	1	1	11	34
Manutenção, assistência, assessoria, consultoria, fiscalização, perícia, avaliação, arbitramento, elaboração de laudo e parecer técnico, suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades	7	12	2	1	2	10	34
Não definido	0	7	0	1	0	2	10
Outras atividades de mesma natureza	14	5	2	1	9	3	34
Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão	8	11	2	1	1	11	34
Preparação de material didático e científico	9	10	3	0	2	10	34
Realização de coleta e tratamento de dados e amostras	8	11	3	0	3	9	34
Realização de estudos de viabilidade econômica e social	14	5	3	0	8	4	34

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados dos Assentamentos Funcionais

Com apenas dois servidores alocados no ambiente das Ciências Exatas e da Natureza, o que se observa na Tabela 12 é que das 16 atividades inerentes ao

ambiente, apenas quatro delas são executadas, restando portanto doze atividades sem serem executadas.

Diante exposto, o que se verifica é que os servidores alocados no mencionado ambiente, estão alocados em ambiente que não tem aderência com formação deles e as competências desenvolvidas com a formação não trouxe habilidades para desenvolver as atividades do ambiente em que estão alocados, já que pelos dados apresentados, constata-se que 75% das atividades não são por eles desempenhadas. O que se sugere para a situação apresentada na Tabela 12 é a alocação desses dois servidores no ambiente das Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas, visto que das três atividades desempenhadas por esses dois servidores (Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão, Realização de coleta e tratamento de dados e Realização de estudos de viabilidade econômica, social e de impacto ambiental), e que são comuns, todas elas são inerentes ao referido ambiente.

Vale destacar, no entanto, que a inexecução da maioria dessas atividades por esses dois profissionais alocados nesse ambiente, não sugere necessidade de capacitação ou treinamento, visto que a maior partes das atividades que deixam de ser executadas por esses servidores de nível superior, são desempenhadas por outros servidores de nível médio, que não são objeto desse estudo, mas, que se encontram alocados no ambiente ciências exatas e da natureza, que são os técnicos de laboratório, As atividades de números 1. Assepsia e preparo de laboratório e dos materiais necessários ao seu funcionamento; 2. Auxílio nas análises e testes laboratoriais com registro e arquivamento de cópias dos resultados dos exames, testes e análises; 3. Conservação da aparelhagem de laboratório; 4. Controle de estoque de material usado em laboratório; 5. Controle de qualidade de materiais; 6. Ensaio dos materiais, testes e verificação, para comprovar a qualidade das obras ou serviços; 7. Manipulação dos insumos; 8. Montagem de experimentos, são desempenhadas cotidianamente por esses profissionais de nível médio.

**Tabela 12:** Relação das atividades inerentes ao ambiente das ciências exatas e da natureza

Atividades inerentes ao ambiente das Ciências Exatas e da Natureza	Especialização		Graduação		Mestrado		Total
	Não executada	Executa	Não executada	Executa	Não executada	Executa	
Assepsia e preparo de laboratório e dos materiais necessários ao seu funcionamento	1	0	0	0	1	0	2
Auxílio nas análises e testes laboratoriais com registro e arquivamento de cópias dos resultados dos exames, testes e análises	1	0	0	0	1	0	2
Conservação da aparelhagem de laboratório	1	0	0	0	1	0	2
Controle de estoque de material usado em laboratório	1	0	0	0	1	0	2
Controle de qualidade de materiais	1	0	0	0	1	0	2
Ensaio dos materiais, testes e verificação, para comprovar a qualidade das obras ou serviços	1	0	0	0	1	0	2
Manipulação dos insumos	1	0	0	0	1	0	2
Montagem de experimentos	1	0	0	0	1	0	2
Outras atividades de mesma natureza	0	1	0	0	1	0	2
Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão	0	1	0	0	0	1	2
Preparação de informes sobre descobertas e conclusões	1	0	0	0	1	0	2
Realização de atividades em manutenção, assistência, assessoria, fiscalização, perícia e suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades	0	1	0	0	0	1	2
Realização de coleta e análise de materiais em geral, através de métodos físicos, químicos, físico-químicos e bioquímicos, para se identificar, qualitativo e quantitativamente, os componentes desses materiais, utilizando-se a metodologia prescrita	1	0	0	0	1	0	2
Realização de coleta e tratamento de dados	0	1	0	0	0	1	2
Realização de estudos de viabilidade econômica, social e de impacto ambiental	1	0	0	0	0	1	2
Realização de estudos e experiências de laboratórios	1	0	0	0	1	0	2

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados dos Assentamentos Funcionais

A Tabela 13, apresenta as atividades desempenhadas pelos 21 servidores alocados no ambiente das Ciências da Saúde. As atividades de números 14. Montagem de experimentos, 21. Preparo de cadáveres e peças anatômicas e 28. Realização de autopsias e necropsias, são as atividades que entre as 31 atividades definidas não são executadas por nenhum dos servidores. No entanto a inexecução dessas atividades não demonstram falta de habilidade ou de competência para a realização das mesmas, o que ocorre é que as referidas atividades não são típicas do ambiente da instituição de ensino em análise. É objeto de outras instituições de ensino.

Ainda no que se refere às atividades não executadas, resta registrar o alto número de atividades não executadas ou executadas por poucos dos 21 servidores. Das 31 atividades inerentes ao ambiente das Ciências da Saúde, metade delas não é executada por 14 ou mais servidores, o que representa mais de 65% dos

servidores não executando pelo menos 50% das atividades inerentes ao referido ambiente.

No entanto, vale ressaltar que duas dessas atividades, são típicas de unidades hospitalares e não de uma instituição de ensino, por exemplo: as atividades de nº 12. Intervenções cirúrgicas para correção e tratamento de lesões e doenças e de nº 23. Prevenção e controle das doenças transmissíveis e controle de infecção hospitalar.

No tocante às atividades desempenhadas, o que se observa pela Tabela 13 é que somente as atividades de números 10. Exames, diagnóstico e tratamentos com registro e arquivamento de cópias dos resultados; 11. Execução de programas de assistência integral à saúde individual e coletiva; 15. Observância das leis e regulamentos de saúde; 22. Prevenção de danos físicos e morais a pacientes durante a assistência à saúde e 24. Prevenção, diagnóstico e tratamento das doenças humanas e animais, são desempenhadas por mais da metade dos servidores alocados no referido ambiente, o que representa um baixo número de atividades, pois considerando que todos os servidores alocados nesse ambiente são profissionais da saúde que prestaram concurso para atuarem numa instituição de ensino, o esperado era de que salvo as atividades de números 12, 14, 21, 23 e 28, as demais atividades inerentes a esse ambiente deveriam estar sendo executados por todos ou pela maioria dos profissionais nele alocados.

Considerando que todos os 21 servidores alocados nesse ambiente foram concursados para nele atuar e possuem formação na área da saúde, portanto com aderência ao ambiente, o que se sugere para esses servidores é um treinamento específico com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências que visem prepará-los a desempenhar as atividades inerentes ao ambiente, com as ressalvas mencionadas no parágrafo anterior.

**Tabela 13:** Relação das atividades inerentes ao ambiente das ciências da saúde

Atividades inerentes ao ambiente das Ciências da Saúde	Especialização		Graduação		Mestrado		Total
	Não executa	Executa	Não executa	Executa	Não executa	Executa	
Análise de carências alimentares e aproveitamento dos recursos nutricionais	12	2	3	0	4	0	21
Auxílio em calamidades públicas	11	3	2	1	4	0	21
Controle, estocagem, preparação, conservação e distribuição dos alimentos	13	1	3	0	4	0	21
Diagnóstico e assistência psicológica a pacientes e familiares	12	2	3	0	4	0	21
Educação e vigilância sanitária	5	9	2	1	4	0	21
Elaboração da política de saúde ocupacional e expedição de normas internas e orientações	13	1	3	0	4	0	21
Elaboração e operacionalização de sistemas de referência e contra-referência nos diferentes níveis de atenção à saúde	11	3	2	1	4	0	21
Especificação para compras	5	9	2	1	3	1	21
Exames pré-admissionais, periódicos e especiais dos servidores	11	3	2	1	4	0	21
Exames, diagnóstico e tratamentos com registro e arquivamento de cópias dos resultados	3	11	2	1	2	2	21
Execução de programas de assistência integral à saúde individual e coletiva	3	11	2	1	2	2	21
Intervenções cirúrgicas para correção e tratamento de lesões e doenças	11	3	2	1	4	0	21
Limpeza, desinfecção e esterilização de móveis, equipamentos, utensílios e áreas de trabalho	10	4	2	1	3	1	21
Montagem de experimentos	14	0	3	0	4	0	21
Não definido	0	1	0	2	0	1	4
Observância das leis e regulamentos de saúde	4	10	2	1	1	3	21
Operação de redes de comunicação	0	1	0	0	0	0	1
Outras atividades de mesma natureza	13	1	3	0	4	0	21
Participação em campanhas sanitárias	7	7	2	1	4	0	21
Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão	10	4	2	1	2	2	21
Preparação de informes sobre descobertas e conclusões	12	2	2	1	4	0	21
Preparo de cadáveres e peças anatômicas	14	0	3	0	4	0	21
Prevenção de danos físicos e morais a pacientes durante a assistência à saúde	3	11	2	1	1	3	21
Prevenção e controle das doenças transmissíveis e controle de infecção hospitalar	9	5	2	1	4	0	21
Prevenção, diagnóstico e tratamento das doenças humanas e animais	2	12	2	1	2	2	21
Programas de capacitação de pessoal da área da saúde	7	7	2	1	4	0	21
Proposição e aferição dos indicadores dos aspectos de higiene e segurança no trabalho e correção dos problemas encontrados	12	2	3	0	4	0	21
Realização de atividades em manutenção, assistência, assessoria, fiscalização, perícia e suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades	10	4	2	1	1	3	21
Realização de autópsias e necropsias	14	0	3	0	4	0	21
Realização de coleta e tratamento de dados	8	6	2	1	4	0	21
Realização de estudos de viabilidade econômica e social	11	3	2	1	4	0	21
Recebimento, armazenagem, manipulação e distribuição de produtos farmacêuticos	12	2	2	1	3	1	21

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados dos Assentamentos Funcionais

A Tabela 14, apresenta as atividades desempenhadas pelos três servidores alocados no ambiente Agropecuário, sendo um especialista e dois mestres. Entre as 24 atividades definidas para o referido ambiente, somente duas não são executadas, ou seja, quase a totalidade das atividades inerentes ao ambiente são executadas o que demonstra que há na formação dos servidores certa aderência com o ambiente em que estão alocados e competências para o desempenho das atividades inerentes ao ambiente.

As duas atividades apresentadas na Tabela 14 que não são executadas, por nenhum dos três servidores alocados nesse ambiente são a de nº 8. Controle de zoonoses e avaliações epidemiológicas e a de nº 24. Vigilância florestal, sendo que a de nº 8 é atividade que deve ser desempenhada por médico veterinário, (pois o próprio plano da carreira, estabelece essa atividade como uma das atribuições do cargo) profissional este que deve ser alocado no ambiente das ciências da saúde e a de nº 24 não se aplica a instituição de ensino objeto desse estudo. Portanto, a sugestão que fica é a inclusão da atividade nº 8 para o rol das atividades inerentes ao ambiente das ciências da saúde.

**Tabela 14:** Relação das atividades inerentes ao ambiente agropecuário

Atividades inerentes ao ambiente Agropecuário	Especialização		Graduação		Mestrado		Total
	Não executa	Executa	Não Executa	Executa	Não executa	Executa	
Alimentação e guarda de animais das áreas e fazendas experimentais	1	0	0	0	1	1	3
Análise de materiais, limpeza e conservação de instalações, equipamentos e materiais dos laboratórios	0	1	0	0	1	1	3
Análise e tratamento do solo e da água	1	0	0	0	1	1	3
Beneficiamento de produtos animais	1	0	0	0	1	1	3
Classificação dos diversos vegetais	1	0	0	0	1	1	3
Consultoria, assistência e assessoramento à coordenação de sistemas cooperativos de produção de bens agropecuários	1	0	0	0	1	1	3
Controle de zoonoses e avaliações epidemiológicas	1	0	0	0	2	0	3
Controle e fiscalização sanitária da produção, manipulação, armazenamento e comercialização dos produtos de origem animal e vegetal	1	0	0	0	1	1	3
Diagnóstico e tratamento de doenças dos animais	0	1	0	0	2	0	3
Elaboração e acompanhamento de programas de reprodução, criação, melhoramento de animais e vegetais, nutrição animal, prevenção de doenças, guarda e abate de animais	0	1	0	0	2	0	3
Exploração de recursos naturais e processamento e industrialização de produtos agropecuários	1	0	0	0	1	1	3
Instalação de sistemas de irrigação e drenagem	1	0	0	0	1	1	3
Manutenção e conservação das áreas experimentais	0	1	0	0	2	0	3
Manutenção, assistência, assessoria, consultoria, fiscalização, perícia, avaliação, arbitramento, elaboração de laudo e parecer técnico, suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades	0	1	0	0	1	1	3
Montagem de experimentos para aulas e pesquisa	0	1	0	0	1	1	3
Não definido	0	1	0	0	0	1	2
Outras atividades de mesma natureza	1	0	0	0	2	0	3
Planejamento e utilização de recursos hídricos	1	0	0	0	1	1	3
Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão	0	1	1	0	1	1	3
Preparo, conservação e limpeza de campos e jardins para utilização em aulas, experimentos e pesquisa	1	0	0	0	1	1	3
Produção, plantio, adubação, cultura, colheita e beneficiamento das espécies vegetais	1	0	0	0	1	1	3
Realização de coleta e tratamento de dados e amostras	0	1	0	0	1	1	3
Realização de estudos de viabilidade econômica, social e de impacto ambiental	0	1	0	0	1	1	3
Vigilância florestal	1	0	0	0	2	0	3

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados dos Assentamentos Funcionais

O ambiente da Informação é o terceiro maior ambiente em relação ao número de atividades inerentes e conta com 24 servidores alocados, sendo 11 especialistas, seis graduados e sete mestres. Das 45 atividades inerentes ao ambiente, 23 delas, ou seja, mais da metade não são executadas pela maioria dos servidores.

As atividades de números 8. Conservação e restauração de peças do acervo; 16. Divulgação da coleção do museu através de exposições e outros meio; 21. Implantação de intercâmbios com outros museus e 43. Registrar, catalogar, classificar e controlar as peças do museu, não são executadas por nenhum dos 24 servidores.

Da análise dos dados constantes da Tabela 15, pode-se verificar que poucas são as atividades desempenhadas, já que o máximo de atividades executadas é de nove, o que representa um baixo número, diante das 45 definidas, o que vem demonstrar uma falta de aderência entre os servidores alocados no ambiente e as atividades descritas para tal ambiente e a formação desses servidores com as atividades a serem desempenhadas. A situação descrita merece uma atenção especial de modo que se esclareça tamanha dissonância.

**Tabela 15:** Relação das atividades inerentes ao ambiente da informação

Atividades inerentes ao ambiente da Informação	Especialização		Graduação		Mestrado		Total
	Não executa	Executa	Não executa	Executa	Não executa	Executa	
Administração da biblioteca	10	1	5	1	7	0	24
Análise de sistemas	10	1	4	2	4	3	24
Armazenamento e transposição segura de mídias eletrônicas	10	1	6	0	6	1	24
Armazenamento, manutenção e recuperação dos dados	10	1	5	1	3	4	24
Assessoria em trabalhos arquivísticos, de pesquisa técnico-administrativos e científicos, implementação de sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos Arquivísticos (GED)	11	0	5	1	7	0	24
Assistência técnica na utilização de recursos de informática e de informação	8	3	3	3	4	3	24
Atendimento aos usuários da biblioteca	9	2	4	2	7	0	24
Conservação e restauração de peças do acervo	11	0	6	0	7	0	24
Controle de registro de usuários, empréstimo e devolução de material, guarda de documentos	9	2	4	2	7	0	24
Definição de política de aquisição de peças de valor	11	0		6	0	6	1 24
Definição do modelo de dados da instituição	10	1		6	0	5	2 24
Definição e implementação de sistemas e instrumentos de classificação e arranjo de documentos, implementação de políticas de avaliação documental	10	1		5	1	7	0 24
Difusão cultural das bibliotecas	9	2		4	2	7	0 24
Digitalização e sistemas eletrônicos/híbridos de reprodução de documentos	11	0		5	1	7	0 24
Divulgação da coleção do museu através de exposições e outros meio	11	0		6	0	7	0 24

Elaboração, orientação e participação em programas de treinamento e cursos	10	1	4	2	5	2	24
Estruturar e efetivar a normalização e padronização dos serviços técnicos biblioteconômicos	10	1	4	2	7	0	24
Estruturar e executar a busca de dados e a pesquisa documental através da análise direta das fontes de informações primárias, secundárias ou terciárias	9	2	4	2	7	0	24
Execução de microfilmagem, manutenção e conservação dos equipamentos e acervos	11	0	5	1	6	1	24
Implantação de sistemas de informação	9	2	3	3	3	4	24
Implantação de sistemas de informação	9	2	3	3	3	4	24
Implantação e manutenção de serviços de rede	8	3	5	1	4	3	24
Implantação, ordenação e controle de sistemas biblioteconômicos	10	1	5	1	7	0	24
Implementação de base de dados bibliográficos e não bibliográficos	10	1	4	2	6	1	24
Instalação e administração de sistemas operacionais e aplicativos	9	3	5	1	3	4	25
Levantamento e identificação das tipologias documentais	10	1	5	1	7	0	24
Manutenção de catálogos de livreiros e editores	9	2	5	1	7	0	24
Manutenção de fichários, controle do uso das dependências da biblioteca	9	2	4	2	7	0	24
Manutenção preventiva e corretiva em sistema de comunicações	8	3	4	2	3	4	24
Manutenção, assistência, assessoria, consultoria, fiscalização, perícia, avaliação, arbitramento, elaboração de laudo e parecer técnico, suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades	9	2	4	2	5	2	24
Não definido	0	4	0	2	0	3	9
Operação de redes de comunicação	8	3	5	1	3	4	24
Orientação da produção documental	11	0	5	1	7	0	24
Outras atividades de mesma natureza	10	1	6	0	6	1	24
Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão	8	3	6	0	6	1	24
Preservação, conservação e restauração e controle de acervos	10	1	4	2	7	0	24
Produção e implementação de conteúdo e material para publicação em websites	9	2	5	1	6	1	24
Produção e publicação de instrumentos de pesquisa/descrição aplicados às normas internacionais	11	0	5	1	7	0	24
Programação e avaliação da performance de sistemas de processamentos de dados	10	1	4	2	4	3	24
Realização de coleta e tratamento de dados e amostras	9	2	5	1	5	2	24
Realização de estudos de viabilidade econômica e social	10	1	6	0	6	1	24
Realização de estudos para o dimensionamento de equipamento, recursos humanos e "layout" das diversas unidades da área biblioteconômica	10	1	5	1	7	0	24
Registrar, catalogar, classificar e controlar as peças do museu	11	0	6	0	7	0	24
Seleção, catalogação, classificação de itens documentais e de informação	9	2	4	2	7	0	24
Suporte e administração de redes de comunicações	8	3	4	2	3	4	24

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados dos Assentamentos Funcionais

Por fim, a Tabela 16 apresenta as 26 atividades definidas para o ambiente das Artes, Comunicação e Difusão, com a alocação de 10 servidores no ambiente, sendo quatro especialistas, quatro graduados e dois mestres. Das 25 atividades, 11 delas não são executadas e cinco delas são executadas, cada uma, por somente um servidor e as outras nove atividades restantes, são também executadas por poucos, apenas dois ou três dos 10 servidores, o que representa um ambiente em que os servidores nele alocados não têm competências para desempenhar tais atividades e estão em ambiente cuja formação não tem aderência ao ambiente.

As 11 atividades que deixam de ser executadas são: 1. Aquisição, registros, catalogação e classificação de peças do museu; 2. Coleta e tratamento de dados; 3. Confecção, afinação e manutenção de instrumentos musicais; 4. Execução e verificação de roteiro; 5. Manuseio, identificação e guarda do acervo e do material produzido; 6. Montagem de experimentos para aulas e pesquisa; 7. Preparo de material de laboratórios e estúdios; 8. Realização de estudos de viabilidade econômica e social; 9. Restauração de acervos diversos; 10. Tradução ou interpretação de textos estrangeiros; 11. Transporte de material e de equipamentos para as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O que se verifica é que das 11 atividades que não são executadas, a de nº 1 não está sendo executada em virtude da inexistência de museu no Instituto Federal Fluminense; a de nº 3, também deixa de ser executada por ser considerada fora do contexto, já que o Instituto Federal Fluminense não confecciona instrumentos musicais; as de números 2, 4, 7, 8, e 11 não requerem um treinamento específico, nem conhecimento técnico para o seu desempenho, podendo ser realizada por quaisquer dos servidores integrantes do referido ambiente, enquanto que a atividade de nº 10 para ser desempenhada requer do profissional o conhecimento de língua(s) estrangeira(s), o que sugere a necessidade de oferta de curso, de idioma estrangeiro para os servidores alocados nesse ambiente, de modo que possam atuar em ações bilíngüe ou multilíngüe, na tradução de textos em língua(s) estrangeira(s), assim como foi sugerido para os servidores do ambiente administrativo de modo a adquirir habilidades para o desempenho das referidas atividades.

No tocante às atividades de números 5. Manuseio, identificação e guarda do acervo e do material produzido e 9. Restauração de acervos diversos, considerando

que o acervo do Instituto Federal Fluminense é de mais de 100 anos, considera-se necessário a contratação de profissional com conhecimentos e habilidades específicas na área de conservação e restauro de bens, ou, providência para se ofertar um curso de especialização na referida área, aos servidores alocados nesse ambiente que possuem apenas a formação em nível de graduação, de modo que os interesses institucionais possam ser atendidos.

**Tabela 16:** Relação das atividades inerentes ao ambiente das artes, comunicação e informação

Atividades inerentes ao ambiente das Artes, Comunicação e Difusão	Especialização		Graduação		Mestrado		Total
	Não executa	Executa	Não executa	Executa	Não executa	Executa	
Aquisição, registros, catalogação e classificação de peças do museu	4	0	4	0	2	0	10
Coleta e tratamento de dados	4	0	4	0	2	0	10
Coleta, seleção e organização dos assuntos a serem divulgados	2	2	3	1	2	0	10
Confecção, afinação e manutenção de instrumentos musicais	4	0	4	0	2	0	10
Confecção, manutenção e guarda de figurinos, adereços e cenários	3	1	4	0	2	0	10
Desenvolvimento de técnicas e ambientes para pessoas portadoras de necessidades especiais	4	0	4	0	2	0	10
Divulgação de atividades culturais e artísticas	2	2	3	1	2	0	10
Elaboração de cartazes, materiais didáticos, de expediente e outros	2	2	1	3	2	0	10
Execução e verificação de roteiro	4	0	4	0	2	0	10
Implementação da política de comunicação social e visual	2	2	2	2	2	0	10
Jornalismo	2	2	4	0	2	0	10
Manuseio, identificação e guarda do acervo e do material produzido	4	0	4	0	2	0	10
Manutenção e conservação de materiais e equipamentos	3	1	3	1	2	0	10
Manutenção, assistência, assessoria, consultoria, fiscalização, perícia, avaliação, elaboração de laudo e parecer técnico, suporte técnico-administrativo a projetos ou atividades	3	1	4	0	2	0	10
Montagem de experimentos para aulas e pesquisa	4	0	4	0	2	0	10
Não definido	0	2	0	1	0	2	5
Outras atividades de mesma natureza	2	2	2	2	2	0	10
Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos e atividades de pesquisa e extensão	3	1	4	0	2	0	10
Preparo de material de laboratórios e estúdios	4	0	4	0	2	0	10
Produção e tratamento de imagens fotográficas, de filmes, programas de rádio, televisão, peças de teatro, espetáculos musicais e de dança, exibições cinematográficas, exposições e mostras de artes	3	1	2	2	2	0	10
Realização de estudos de viabilidade econômica e social	4	0	4	0	2	0	10
Registro documental e por som e imagens	3	1	3	1	2	0	10
Restauração de acervos diversos	4	0	4	0	2	0	10
Revisão, editoração, publicação e venda de livros e periódicos	4	0	3	1	2	0	10
Tradução ou interpretação de textos estrangeiros	4	0	4	0	2	0	10
Transporte de material e de equipamentos para as atividades de ensino, pesquisa e extensão	4	0	4	0	2	0	10
Utilização de técnicas de comunicação para o atendimento de necessidades pedagógicas	4	0	3	1	2	0	10

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados dos Assentamentos Funcionais

Vale ressaltar que analisando as Tabelas de número 9 a 16, verificou-se em todos os ambientes, a execução de *outras atividades de mesma natureza* por parte dos servidores, mas que não estão definidas pelo decreto. Considerando que tal fato não ocorreu em apenas um ou dois ambientes, mas esteve presente na quase totalidade dos ambientes, sugere-se que se faça um estudo mais detalhado respeito das referidas atividades para que as identifiquem e analisem a possibilidade de serem inseridas nos respectivos ambientes, até como forma de atualização do anexo do Decreto nº 5.824/06, tendo em vista que mais de sete anos já se passaram da publicação do mesmo e uma adequação das atividades desempenhadas pelos servidores nos respectivos ambientes, pode ser justificável.

A título de exemplo, ao se fazer a pesquisa aos assentamentos funcionais no intuito de se identificar as atividades desempenhadas por cada servidor nos ambientes em que estão alocados, foram identificadas algumas atividades por eles descritas como *outras atividades de mesma natureza* e que não estão definidas pelo Decreto nº 5824/06, são elas:

No ambiente administrativo: assessoramento institucional relacionado a questões acadêmicas e pedagógicas do Censo; assessoramento no planejamento de estratégias do uso de NTICs; seleção de bolsistas e estagiários; elaboração de banco de dados para sistematização das ações extensionistas; elaboração de capacitação pedagógica de bolsistas e estagiários; elaboração de documentos tais como: atestados, declarações, certidões, históricos escolares, diplomas; elaboração de editais de processos seletivos e de licitações.

No ambiente das ciências humanas, jurídicas e econômicas: reformulação do processo ensino-aprendizagem, traçando metas, estabelecendo normas, planejando e supervisionando o cumprimento do mesmo; elaboração de projetos e programas de ensino e do plano de desenvolvimento institucional; fazer o controle e acompanhamento de processos para submissão e produção de periódicos e eventos acadêmico-científicos.

No ambiente das ciências da saúde: prestar assistência emergencial à saúde do aluno e do servidor; atuar na elaboração e operacionalização de sistemas de referência nos diferentes níveis de atenção à saúde; efetuar o recebimento, armazenamento e a operacionalização de produtos farmacêuticos; fazer o levantamento epidemiológico; fazer análises laboratoriais de controle de qualidade

de alimentos, segurança dos alimentos com detecção e controle de microrganismos patogênicos; cultivo e identificação de espécies bacterianas e fungos.

No ambiente agropecuário: fazer o acompanhamento de aula prática e de supervisão de estágio.

No ambiente da informação: realizar a implantação de intercâmbio com outras bibliotecas; promover a orientação para utilização das normas da ABNT; enviar releases para a imprensa; elaborar notícias para informativo eletrônico; realizar projetos, instalação e manutenção de sistemas telefônicos; realizar o processamento técnico do material bibliográfico;

No ambiente das artes, comunicação e difusão: realizar projetos gráficos, programação visual, sinalização, identidades visuais; desenvolver recursos audiovisuais, de editoração e projetos de design em geral.

Enquanto que na análise da vida funcional dos 157 servidores técnicos buscou-se analisar a aderência entre a formação e as atividades desempenhadas no ambiente em que se encontram alocados, no caso dos 681 servidores docentes do Instituto Federal Fluminense, a análise da vida funcional consistiu no levantamento do quantitativo de docentes, na formação básica e na maior titulação de que são detentores e não na aderência entre a formação e a atuação, tendo em vista que os mesmos ao realizarem o concurso já optam pela área de atuação, de acordo com a área de formação, razão pela qual, a aderência da formação com a área da atuação já é a regra, o que não acontece com os técnico-administrativos que ao realizarem o concurso para ingresso no cargo, com algumas exceções, via de regra, não optam pelo ambiente de atuação. As tabelas de número 17 a 23, apresentadas a seguir, nortearão a análise.

A Tabela 17, apresenta os cursos da formação básica dos docentes em nível de graduação, distribuídos em um total de 80 cursos, onde se verifica que o número de docentes com formação que atende ao currículo da formação geral, na educação profissional técnica de nível médio ocupa as primeiras posições, pois ocupa pelo menos 9 das 11 primeiras posições que estão distribuídas com os cursos de: letras, com 10% dos docentes; matemática, com 6,8%; engenharia elétrica, com 5%; química, com 4,8% física, com 4,6%; educação física, com 3,7%; engenharia mecânica, com 3,5%; ciências e ciências biológicas, com 3,4%; geografia, com 3,1% e história com 2,9% dos docentes.

Vale observar ainda o número de docentes com formação em filosofia (8 docentes) e sociologia (9 docentes), tendo em vista que as referidas disciplinas só passaram a ser obrigatórias no currículo da educação profissional técnica de nível médio a partir de 2008, com a publicação da Lei 11.684 de 02/06/2008, bem como o número de docentes com formação em artes (apenas 2), visto que a disciplina só passou a ser obrigatória em 2010, com a Lei 12.287 de 13/07/2010.

**Tabela 17:** Distribuição dos servidores docentes do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica

<b>GRADUAÇÃO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
LETRAS	68	10,0
MATEMÁTICA	46	6,8
ENGENHARIA ELÉTRICA	34	5,0
QUÍMICA	33	4,8
FÍSICA	31	4,6
EDUCAÇÃO FÍSICA	25	3,7
ENGENHARIA MECÂNICA	24	3,5
CIÊNCIAS	23	3,4
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	23	3,4
GEOGRAFIA	21	3,1
HISTÓRIA	20	2,9
ENGENHARIA CIVIL	19	2,8
AGRONOMIA	18	2,6
PEDAGOGIA	17	2,5
INFORMÁTICA	16	2,3
ARQUITETURA E URBANISMO	14	2,1
TECNOLOGO EM TELECOMUNICAÇÕES	14	2,1
FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM DISCIPLINAS ESPECÍFICAS	13	1,9
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	12	1,8
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	10	1,5
CIÊNCIAS SOCIAIS	9	1,3
AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL	8	1,2
FILOSOFIA	8	1,2
ENFERMAGEM	7	1,0
ENGENHARIA	7	1,0
ENGENHARIA DE MATERIAIS E METALURGIA	7	1,0
ENGENHARIA QUÍMICA	7	1,0
ADMINISTRAÇÃO	6	0,9
ARQUITETURA	6	0,9
ENGENHARIA DE ALIMENTOS	6	0,9
FARMÁCIA	6	0,9
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	6	0,9
SISTEMAS ELÉTRICOS	6	0,9
ZOOTECNIA	6	0,9
DESIGN GRÁFICO	5	0,7
EDUCAÇÃO ARTÍSTICA	5	0,7
ENGENHARIA DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO	5	0,7
ENGENHARIA ELETRÔNICA	5	0,7
ESQUEMA I E II	5	0,7
MAGISTÉRIO DE DISCIPLINAS ESPECÍFICAS DO 2º GRAU	5	0,7
ANÁLISE DE SISTEMAS	4	0,6
DESENHO INDUSTRIAL	4	0,6
DIREITO	4	0,6
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	4	0,6
NUTRIÇÃO	4	0,6
TURISMO	4	0,6
MEDICINA VETERINÁRIA	3	0,4
BIOCIÊNCIAS E BIOTECNOLOGIA	2	0,3

CIÊNCIAS CONTÁBEIS	2	0,3
CIÊNCIAS DA NATUREZA	2	0,3
DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	2	0,3
DISCIPLINAS DA PARTE DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA DO 2º GRAU	2	0,3
ENGENHARIA DE AGRIMENSURA	2	0,3
ENGENHARIA DE AUTOMAÇÃO	2	0,3
ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO	2	0,3
ENGENHARIA FLORESTAL	2	0,3
GASTRONOMIA	2	0,3
HOTELARIA	2	0,3
MÚSICA	2	0,3
SEGURANÇA DO TRABALHO	2	0,3
SERVIÇO SOCIAL	2	0,3
TECNOLOGIA EM PROCESSAMENTO DE DADOS	2	0,3
ARTES CÊNICAS	1	0,1
BELAS ARTES	1	0,1
CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO	1	0,1
CIÊNCIAS ECONÔMICAS	1	0,1
ECOLOGIA	1	0,1
ECONOMIA DOMÉSTICA	1	0,1
ELETROTÉCNICA	1	0,1
ENGENHARIA AMBIENTAL	1	0,1
ENGENHARIA DE TELECOMUNICAÇÕES	1	0,1
ESQUEMA II	1	0,1
ODONTOLOGIA	1	0,1
PROCESSAMENTO DE DADOS	1	0,1
RELAÇÕES INTERNACIONAIS	1	0,1
SANEAMENTO AMBIENTAL	1	0,1
SISTEMAS DE TELECOMUNICAÇÕES	1	0,1
TÉCNICAS INDUSTRIAIS	1	0,1
TECNOLOGIA ELETRICA	1	0,1
TECNOLOGIA EM AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>681</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados Extraídos do SIAPE e Assentamentos Funcionais

Dando seguimento à análise da vida funcional dos docentes, foi feito um cruzamento entre a formação básica e a maior titulação dos 131 docentes detentores do título de doutor, onde se observa pelos dados apresentados na Tabela 18, que o destaque fica para os docentes com formação em química, já que mais de 10% dos doutores possuem a maior formação afinada com a formação básica, seguido dos docentes com formação básica em física, que representam 9,2% do total de doutores.

Analisando-se as primeiras posições na tabela, vale ressaltar ainda a posição dos que possuem formação básica e o doutorado em: agronomia, ciências biológicas e engenharia mecânica, onde existem oito docentes em cada curso; letras, com sete; ciências e engenharia elétrica, com seis docentes em cada curso; matemática, com cinco; engenharia civil, engenharia de alimentos, engenharia de materiais e metalurgia, farmácia e geografia, onde cada curso possui quatro docentes com mesma formação.

As 14 posições aqui destacadas, representam mais de 70% do total de doutores com a mesma formação básica, o que representa um resultado alinhado às necessidades da instituição e com as expectativas de melhor desempenho de suas funções.

**Tabela 18:** Distribuição dos servidores docentes do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica e doutorado

CURSOS	TOTAL	%
QUÍMICA	14	10,7
FÍSICA	12	9,2
AGRONOMIA	8	6,1
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	8	6,1
ENGENHARIA MECÂNICA	8	6,1
LETRAS	7	5,3
CIÊNCIAS	6	4,6
ENGENHARIA ELÉTRICA	6	4,6
MATEMÁTICA	5	3,8
ENGENHARIA CIVIL	4	3,1
ENGENHARIA DE ALIMENTOS	4	3,1
ENGENHARIA DE MATERIAIS E METALURGIA	4	3,1
FARMÁCIA	4	3,1
GEOGRAFIA	4	3,1
ARQUITETURA E URBANISMO	3	2,3
ENGENHARIA QUÍMICA	3	2,3
FILOSOFIA	3	2,3
NUTRIÇÃO	3	2,3
ZOOTECNIA	3	2,3
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	2	1,5
ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO	2	1,5
FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM DISCIPLINAS ESPECÍFICAS	2	1,5
INFORMÁTICA	2	1,5
AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL	1	0,8
CIÊNCIAS SOCIAIS	1	0,8
DESENHO INDUSTRIAL	1	0,8
DIREITO	1	0,8
ENGENHARIA AMBIENTAL	1	0,8
ENGENHARIA DE AGRIMENSURA	1	0,8
ENGENHARIA ELETRÔNICA	1	0,8
HISTÓRIA	1	0,8
MEDICINA VETERINÁRIA	1	0,8
PEDAGOGIA	1	0,8
PROCESSAMENTO DE DADOS	1	0,8
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	1	0,8
TECNOLOGIA EM PROCESSAMENTO DE DADOS	1	0,8
TECNOLOGIA EM AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL	1	0,8
TOTAL	131	100,0

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados Extraídos do SIAPE e Assentamentos Funcionais

Os docentes cuja maior formação é o mestrado representam um total de 297, distribuídos em 64 cursos, correspondente a 44% do total de docentes. O resultado do cruzamento entre a formação básica e o mestrado é apresentado na Tabela 19.

O que se pode considerar inicialmente é que todos os 297 docentes considerados na Tabela 20, são os candidatos naturais à qualificação em nível de doutorado, bastando para tanto tomar a iniciativa de dar continuidade a sua formação, preferencialmente, alinhada à formação básica de modo que haja consonância com a área de atuação .

Ao se fazer uma comparação entre a formação básica dos docentes apresentada na Tabela 17, a formação apresentada na Tabela 18 e a formação apresentada na Tabela 19, verifica-se que o número de docentes aptos a cursar doutorado pode ser bem maior que o aqui apresentado, bastando tomar como exemplo os docentes com formação básica em letras que ocupam a primeira posição na Tabela 17, com 68 docentes. Na Tabela 18, os docentes doutores em letras totalizam sete, enquanto que na tabelas 20, os mestres em letras totalizam 21, o que demonstra que dos 68 docentes com essa formação, apenas 28 deram seguimento à formação em consonância com a formação básica, restando ainda 40 docentes a se qualificarem para obtenção de maior titulação.

Analisando o resultado apresentado na Tabela 19, observa-se que as 10 posições iniciais foram ocupados pela formação em matemática, representando 8,8% do total dos 297 docentes; letras, com 7,1%; física e história, com 4,7% cada; engenharia elétrica, com 4,4%; empatados, representando 4% dos docentes, tem-se educação física, engenharia civil e química e, ocupando a 9ª e a 10ª posição tem-se ciências biológicas e geografia com 3,7%, onde somente os cursos dessas posições iniciais já representam quase 50% do total de 64 cursos.

**Tabela 19:** Distribuição dos servidores docentes do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica e mestrado

<b>CURSOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
MATEMÁTICA	26	8,8
LETRAS	21	7,1
FÍSICA	14	4,7
HISTÓRIA	14	4,7
ENGENHARIA ELÉTRICA	13	4,4
EDUCAÇÃO FÍSICA	12	4,0
ENGENHARIA CIVIL	12	4,0
QUÍMICA	12	4,0
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	11	3,7
GEOGRAFIA	11	3,7
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	8	2,7
INFORMÁTICA	8	2,7
ARQUITETURA E URBANISMO	7	2,4
CIÊNCIAS	7	2,4
ENGENHARIA MECÂNICA	7	2,4

AGRONOMIA	6	2,0
CIÊNCIAS SOCIAIS	6	2,0
ENFERMAGEM	6	2,0
TECNOLOGO EM TELECOMUNICAÇÕES	6	2,0
ADMINISTRAÇÃO	5	1,7
ARQUITETURA	5	1,7
ENGENHARIA	5	1,7
FILOSOFIA	5	1,7
FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM DISCIPLINAS ESPECÍFICAS	5	1,7
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	4	1,3
ENGENHARIA QUÍMICA	4	1,3
PEDAGOGIA	4	1,3
ANÁLISE DE SISTEMAS	3	1,0
ESQUEMA I E II	3	1,0
MAGISTÉRIO DE DISCIPLINAS ESPECÍFICAS DO 2º GRAU	3	1,0
ZOOTECNIA	3	1,0
AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL	2	0,7
ENGENHARIA DE ALIMENTOS	2	0,7
ENGENHARIA DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO	2	0,7
ENGENHARIA DE MATERIAIS E METALURGIA	2	0,7
ENGENHARIA ELETRÔNICA	2	0,7
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	2	0,7
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	2	0,7
SISTEMAS ELÉTRICOS	2	0,7
ARTES CENICAS	1	0,3
BELAS ARTES	1	0,3
BIOCIÊNCIAS E BIOTECNOLOGIA	1	0,3
CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO	1	0,3
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1	0,3
CIÊNCIAS DA NATUREZA	1	0,3
DESENHO INDUSTRIAL	1	0,3
DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	1	0,3
ECONOMIA DOMÉSTICA	1	0,3
ENGENHARIA DE AGRIMENSURA	1	0,3
ENGENHARIA DE TELECOMUNICAÇÕES	1	0,3
ENGENHARIA MECÂNICA	1	0,3
FARMÁCIA	1	0,3
HOTELARIA	1	0,3
MEDICINA VETERINÁRIA	1	0,3
MÚSICA	1	0,3
NUTRIÇÃO	1	0,3
ODONTOLOGIA	1	0,3
RELAÇÕES INTERNACIONAIS	1	0,3
SANEAMENTO AMBIENTAL	1	0,3
SERVIÇO SOCIAL	1	0,3
SISTEMAS DE TELECOMUNICAÇÕES	1	0,3
TECNOLOGIA ELETRICA	1	0,3
TECNOLOGIA EM PROCESSAMENTO DE DADOS	1	0,3
TURISMO	1	0,3
TOTAL	297	100,0

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados Extraídos do SIAPE e Assentamentos Funcionais

Dos 681 docentes objeto desse estudo, 184 representa o número de docentes cuja maior formação é a especialização. Os dados apresentados na Tabela 20 apresentam o resultado do cruzamento entre a formação básica e a formação de especialização entre os 681 docentes, distribuídos por 51 cursos.

Como se vê, a primeira posição é ocupada pelo curso de letras, com 35 docentes, seguido de educação física com 12, matemática com 11, pedagogia com 10, engenharia elétrica com nove, ciências com oito, formação de professores com seis, educação artística e química com cinco e empatados com quatro docentes em cada curso tem-se: automação industrial, ciências biológicas, engenharia mecânica, geografia, história e informática, onde a formação nesses 15 cursos representam quase 70% do total dos 51 cursos.

O importante é ressaltar que todos os 184 docentes especialistas, são candidatos naturais a um curso de mestrado, o que pode significar um alto investimento a ser alocado nos próximos anos, se todos decidirem buscar a elevação da titulação.

**Tabela 20:** Distribuição dos servidores docentes do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica e especialização

CURSOS	TOTAL	%
LETRAS	35	19,0
EDUCAÇÃO FÍSICA	12	6,5
MATEMÁTICA	11	6,0
PEDAGOGIA	10	5,4
ENGENHARIA ELÉTRICA	9	4,9
CIÊNCIAS	8	4,3
FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM DISCIPLINAS ESPECÍFICAS	6	3,3
EDUCAÇÃO ARTÍSTICA	5	2,7
QUÍMICA	5	2,7
AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL	4	2,2
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	4	2,2
ENGENHARIA MECÂNICA	4	2,2
GEOGRAFIA	4	2,2
HISTÓRIA	4	2,2
INFORMÁTICA	4	2,2
AGRONOMIA	3	1,6
DESIGN GRÁFICO	3	1,6
ENGENHARIA CIVIL	3	1,6
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	3	1,6
FÍSICA	3	1,6
TECNOLOGO EM TELECOMUNICAÇÕES	3	1,6
ARQUITETURA E URBANISMO	2	1,1
CIÊNCIAS SOCIAIS	2	1,1
DESENHO INDUSTRIAL	2	1,1
DIREITO	2	1,1
DISCIPLINAS DA PARTE DE FORMAÇÃO ESPECIFICA DO 2º GRAU	2	1,1
ENGENHARIA ELETRONICA	2	1,1
ENGENHARIA FLORESTAL	2	1,1
MAGISTÉRIO DE DISCIPLINAS ESPECÍFICAS DO 2º GRAU	2	1,1
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	2	1,1
SISTEMAS ELÉTRICOS	2	1,1
TURISMO	2	1,1
ADMINISTRAÇÃO	1	0,5
ANÁLISE DE SISTEMAS	1	0,5
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	1	0,5
CIÊNCIAS DA NATUREZA	1	0,5
CIÊNCIAS ECONOMICAS	1	0,5
DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	1	0,5
ECOLOGIA	1	0,5
ELETROTÉCNICA	1	0,5
ENFERMAGEM	1	0,5
ENGENHARIA DE AUTOMAÇÃO	1	0,5
ENGENHARIA DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO	1	0,5
ENGENHARIA DE MATERIAIS E METALURGIA	1	0,5
ESQUEMA I E II	1	0,5
ESQUEMA II	1	0,5
FARMÁCIA	1	0,5
MEDICINA VETERINÁRIA	1	0,5
MÚSICA	1	0,5
SEGURANÇA DO TRABALHO	1	0,5
TÉCNICAS INDUSTRIAIS	1	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>184</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados Extraídos do SIAPE e Assentamentos Funcionais

Os docentes que se enquadram na situação de formação em nível de aperfeiçoamento, são identificados em três situações, a saber: concluíram os créditos de pós graduação *lato sensu* e desistiram de fazer a defesa do trabalho de conclusão de curso; concluíram créditos e estão em fase de preparação para a defesa, fazendo jus a ter reconhecida a formação em aperfeiçoamento; realizaram cursos cuja carga horária seja reconhecida como curso de aperfeiçoamento, razão pela qual, representa um número pequeno de docentes. Como se pode observar pelos dados apresentado na Tabela 21, os nove docentes que se encontram com essa formação, representam apenas 1,3% dos 681 docentes.

**Tabela 21:** Distribuição dos servidores docentes do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica e aperfeiçoamento

CURSOS	TOTAL	%
ENGENHARIA ELÉTRICA	2	22,2
MATEMÁTICA	2	22,2
CIÊNCIAS	1	11,1
DIREITO	1	11,1
ENGENHARIA DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO	1	11,1
ENGENHARIA MECÂNICA	1	11,1
LETRAS	1	11,1
TOTAL	9	100

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados Extraídos do SIAPE e Assentamentos Funcionais

Os docentes que possuem a formação em nível de graduação totalizam 60, estão distribuídos em 33 cursos e representam menos de 10% do total de docentes do Instituto Federal Fluminense.

O que se verifica nos dados apresentados na Tabela 22 é que quase 70% da formação básica dos docentes ocorre em cursos que não oferecem formação pedagógica. A ocorrência de tal fato se justifica em virtude da inexigibilidade de formação básica em cursos de licenciatura para o ingresso na carreira docente, tendo em vista que o plano da carreira do professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico estabelece como requisito mínimo apenas o diploma de curso superior em nível de graduação, não fazendo qualquer menção ao caráter pedagógico da carreira.

O que se verifica em nível de graduação, também pode ser confirmado em relação aos demais níveis de formação, sendo assim, embora se reconheça que todos esses 60 docentes são considerados aptos a cursos de pós-graduação em

nível de especialização ou mestrado, considera-se mais prudente que o Instituto Federal Fluminense ofereça um curso de pós-graduação em nível de especialização na área de educação, com currículo voltado para a parte pedagógica, já que a maioria desses professores são oriundos de cursos de formação básica puramente técnica e o que ocorre como consequência dessas características é a falta de aderência desses profissionais com a parte pedagógica quando de sua atuação no dia a dia em sala de aula.

Não só um curso de especialização, mas também podendo verticalizar para um curso de mestrado em educação, já que existem ainda 184 docentes especialistas, conforme apresentado na Tabela 20, que também poderiam se interessar pelo mesmo curso, visando galgar um nível mais alto na formação já conquistada ou, ainda, buscando vencer as dificuldades pedagógicas do dia a dia, e ainda o proporcionando o enriquecimento profissional e aquisição de novos conhecimentos, que com certeza possibilitará um melhor desempenho profissional dos mesmos.

**Tabela 22** : Distribuição dos servidores docentes do Instituto Federal Fluminense por cursos de formação básica graduação

CURSOS	TOTAL	%
TECNOLOGO EM TELECOMUNICAÇÕES	5	8,3
ENGENHARIA ELÉTRICA	4	6,7
LETRAS	4	6,7
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	3	5
ENGENHARIA MECÂNICA	3	5
ARQUITETURA E URBANISMO	2	3,3
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	2	3,3
DESIGN GRÁFICO	2	3,3
ENGENHARIA	2	3,3
FÍSICA	2	3,3
GASTRONOMIA	2	3,3
GEOGRAFIA	2	3,3
INFORMÁTICA	2	3,3
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	2	3,3
MATEMÁTICA	2	3,3
PEDAGOGIA	2	3,3
QUÍMICA	2	3,3
SISTEMAS ELÉTRICOS	2	3,3
AGRONOMIA	1	1,7
ARQUITETURA	1	1,7
AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL	1	1,7
BIOCIÊNCIAS E BIOTECNOLOGIA	1	1,7
CIÊNCIAS	1	1,7
EDUCAÇÃO FÍSICA	1	1,7
ENGENHARIA DE AUTOMAÇÃO	1	1,7
ENGENHARIA DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO	1	1,7
ESQUEMA I E II	1	1,7
HISTÓRIA	1	1,7
HOTELARIA	1	1,7
SEGURANÇA DO TRABALHO	1	1,7

SERVIÇO SOCIAL	1	1,7
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	1	1,7
TURISMO	1	1,7
TOTAL	60	100

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Dados Extraídos do SIAPE e Assentamentos Funcionais

A última tabela apresentada, espelha a maior titulação dos 681 docentes distribuídos pelas 80 áreas de formação, tornando mais claro o perfil da formação dos docentes, objeto desse estudo.

Os dados estão apresentados na ordem decrescente da maior titulação obtida que é o doutorado, onde se observa que as áreas de química e física ocupam as duas primeiras posições, com 14 e 12 doutores respectivamente, e a área de letras que é onde se concentra o maior número de docentes ocupa a sexta posição, com sete doutores.

No entanto a tabela possibilita outras análises, como por exemplo, o que se pode observar em relação à formação nas diversas áreas da engenharia. São 134 docentes com formação em engenharia, dos quais 34 são doutores, 56 são mestres e os 44 outros possuem formação abaixo de mestrado, o que permite sugerir a oferta de curso de pós-graduação em nível de mestrado e de doutorado na área das engenharias, na modalidade multidisciplinar ou interdisciplinar de modo a atender a esse quantitativo de docentes, como por exemplo, o Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento que é avaliado pela CAPES como pertencente à grande área multidisciplinar e da área interdisciplinar, tendo como áreas básicas Engenharia/Tecnologia/Gestão.

Uma outra sugestão de cursos pertencentes, pela avaliação da CAPES à grande área multidisciplinar e da área interdisciplinar são os cursos de mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, que também tem como área básica a Engenharia/Tecnologia/Gestão e, ainda, o curso de mestrado em Educação, Linguagem e Tecnologias, que tem como áreas básicas as Sociais e Humanidades, este último, por exemplo, atenderia a um outro grupo de docentes que não são engenheiros, mas que ainda estão a conquistar a referida formação, podendo pertencer aos docentes com formação na áreas básicas definidas para o referido curso.

Por fim, considerando que os docentes objeto desse estudo pertencem a uma instituição de educação profissional, fica ainda a sugestão para que o Instituto Federal Fluminense implante um curso de mestrado em Educação Profissional, de

modo a atender à grande área de humanas e à sub-área da educação e que com certeza atenderá a uma boa parcela dos docentes que almejam conquistar o referido nível de formação e também aos técnico-administrativos que se encontram na condição de candidatos naturais para essa formação e que almejam alcançá-la com o apoio do Instituto Federal Fluminense.

**Tabela 23:** Distribuição dos servidores por área de titulação e maior grau concluído (continua)

ÁREA	TITULAÇÃO					TOTAL
	DOCTORADO	MESTRADO	ESPECIALIZAÇÃO	APERFEIÇOAMENTO	GRADUAÇÃO	
QUÍMICA	14	12	5	0	2	33
FÍSICA	12	14	3	0	2	31
ENGENHARIA MECÂNICA	8	8	4	1	3	24
AGRONOMIA	8	6	3	0	1	18
CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	8	11	4	0	0	23
LETRAS	7	21	35	1	4	68
ENGENHARIA ELÉTRICA	6	13	9	2	4	34
CIÊNCIAS	6	7	8	1	1	23
MATEMÁTICA	5	26	11	2	2	46
ENGENHARIA CIVIL	4	12	3	0	0	19
GEOGRAFIA	4	11	4	0	2	21
ENGENHARIA DE MATERIAIS E METALURGIA	4	2	1	0	0	7
ENGENHARIA DE ALIMENTOS	4	2	0	0	0	6
FARMÁCIA	4	1	1	0	0	6
ARQUITETURA E URBANISMO	3	7	2	0	2	14
FILOSOFIA	3	5	0	0	0	8
ENGENHARIA QUÍMICA	3	4	0	0	0	7
ZOOTECNIA	3	3	0	0	0	6
NUTRIÇÃO	3	1	0	0	0	4
INFORMÁTICA	2	8	4	0	2	16
CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	2	8	0	0	2	12
FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM DISCIPLINAS ESPECÍFICAS	2	5	6	0	0	13
ENGENHARIA DE COMPUTAÇÃO	2	0	0	0	0	2
HISTÓRIA	1	14	4	0	1	20
CIÊNCIAS SOCIAIS	1	6	2	0	0	9
PEDAGOGIA	1	4	10	0	2	17
AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL	1	2	4	0	1	8
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	1	2	2	0	1	6
ENGENHARIA ELETRÔNICA	1	2	2	0	0	5
DESENHO INDUSTRIAL	1	1	2	0	0	4
MEDICINA VETERINÁRIA	1	1	1	0	0	3
ENGENHARIA DE AGRIMENSURA	1	1	0	0	0	2
TECNOLOGIA EM PROCESSAMENTO DE DADOS	1	1	0	0	0	2
DIREITO	1	0	2	1	0	4
ENGENHARIA AMBIENTAL	1	0	0	0	0	1
PROCESSAMENTO DE DADOS TECNOLÓGICO EM AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL	1	0	0	0	0	1
EDUCAÇÃO FÍSICA	0	12	12	0	1	25

**Tabela 23:** Distribuição dos servidores por área de titulação e maior grau concluído (conclusão)

ÁREA	TITULAÇÃO					TOTAL
	DOUTORADO	MESTRADO	ESPECIALIZAÇÃO	APERFEIÇOAMENTO	GRADUAÇÃO	
TECNOLOGO EM TELECOMUNICAÇÕES	0	6	3	0	5	14
ENFERMAGEM	0	6	1	0	0	7
ADMINISTRAÇÃO	0	5	1	0	0	6
ENGENHARIA	0	5	0	0	2	7
ARQUITETURA	0	5	0	0	1	6
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MAGISTÉRIO DE DISCIPLINAS ESPECÍFICAS DO 2º GRAU	0	4	3	0	3	10
ESQUEMA I E II	0	3	1	0	1	5
ANÁLISE DE SISTEMAS	0	3	1	0	0	4
SISTEMAS ELÉTRICOS ENGENHARIA DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO	0	2	2	0	2	6
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL	0	2	1	1	1	5
TURISMO	0	2	0	0	2	4
TURISMO	0	1	2	0	1	4
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	0	1	1	0	0	2
CIÊNCIAS DA NATUREZA	0	1	1	0	0	2
DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	0	1	1	0	0	2
MÚSICA	0	1	1	0	0	2
BIOCIÊNCIAS E BIOTECNOLOGIA	0	1	0	0	1	2
HOTELARIA	0	1	0	0	1	2
TURISMO	0	1	2	0	1	4
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	0	1	1	0	0	2
CIÊNCIAS DA NATUREZA	0	1	1	0	0	2
DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	0	1	1	0	0	2
MÚSICA	0	1	1	0	0	2
BIOCIÊNCIAS E BIOTECNOLOGIA	0	1	0	0	1	2
HOTELARIA	0	1	0	0	1	2
SERVIÇO SOCIAL	0	1	0	0	1	2
ARTES CENICAS	0	1	0	0	0	1
BELAS ARTES	0	1	0	0	0	1
CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO	0	1	0	0	0	1
ECONOMIA DOMÉSTICA	0	1	0	0	0	1
ENGENHARIA DE TELECOMUNICAÇÕES	0	1	0	0	0	1
ODONTOLOGIA	0	1	0	0	0	1
RELAÇÕES INTERNACIONAIS	0	1	0	0	0	1
SANEAMENTO AMBIENTAL	0	1	0	0	0	1
SISTEMAS DE TELECOMUNICAÇÕES	0	1	0	0	0	1
TECNOLOGIA ELETRICA	0	1	0	0	0	1
EDUCAÇÃO ARTÍSTICA	0	0	5	0	0	5
DESIGN GRÁFICO DISCIPLINAS DA PARTE DE FORMAÇÃO ESPECIFICA DO 2º GRAU	0	0	2	0	0	2
ENGENHARIA FLORESTAL	0	0	2	0	0	2
ENGENHARIA DE AUTOMAÇÃO	0	0	1	0	1	2
SEGURANÇA DO TRABALHO	0	0	1	0	1	2
CIÊNCIAS ECONOMICAS	0	0	1	0	0	1
ECOLOGIA	0	0	1	0	0	1
ELETROTÉCNICA	0	0	1	0	0	1
ESQUEMA II	0	0	1	0	0	1
TÉCNICAS INDUSTRIAIS	0	0	1	0	0	1
GASTRONOMIA	0	0	0	0	2	2

---

TOTAL	131	297	184	9	60	681
-------	-----	-----	-----	---	----	-----

Fonte: Elaborado Pelo Autor Com Base em Dados Extraídos do SIAPE e Assentamentos Funcionais

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Não resta dúvida que as organizações devem dedicar especial atenção à capacitação daqueles que as integram, sob pena de não conseguir atingir seus objetivos e não cumprir com a sua missão. A forma como as organizações desenvolvem suas estratégias para promover o investimento no conhecimento de seus colaboradores é sempre um desafio, mas, sem dúvida o investimento em atualização, treinamento e qualificação resultará em saldo positivo.

Afirmam Oliveira Júnior, et al. (2006, p. 1116) que “o capital humano está se tornando um conceito fundamental para as organizações que miram o futuro”, ou seja, não há como pensar no futuro sem dedicar uma atenção especial com o investimento nas pessoas.

No contexto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a competência pode ser entendida como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

A capacitação, conforme definição dada pelo artigo 2º do Decreto nº 5.707/06, é “um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

Pela definição da capacitação, vê-se que os três elementos norteadores desse trabalho: capital humano, competência e capacitação devem realmente ser considerados os elementos formadores do tripé que sustenta as organizações, já que isoladamente eles não se bastam. Há necessidade de caminharem de forma integrada, de modo a não causar desequilíbrio na instituição.

Na análise do quadro funcional dos servidores docentes e do perfil de formação profissional dos mesmos, constatou-se que maior parte, 44%, têm pós-graduação em nível de mestrado e a segunda maior parcela, 27%, têm pós-graduação *lato sensu* (especialização), 19% têm doutorado e apenas 9% têm apenas graduação, sem nenhuma formação na pós-graduação. A minoria, apenas 1% tem formação em nível de aperfeiçoamento. Entre os técnico-administrativos, a maioria, 57%, têm pós-graduação em nível de especialização e a segunda maior parcela, 26%, têm pós-graduação *stricto sensu* (mestrado), somente 3% têm doutorado e 14% têm apenas graduação, sem nenhuma formação na pós-graduação.

No que se refere à formação básica dos docentes, as cinco primeiras posições, representam mais de 40% dos docentes e estão assim distribuídas: as engenharias, com 134 docentes (19%); letras, com 68 (10%); matemática, com 46 (6%); química, com 33 (5%) e física, com 31 profissionais (4,5%).

No tocante aos cargos ocupados pelos servidores técnico-administrativos, verificou-se que a maior parte dos 157 (24,8%), ocupa o cargo de técnico em assuntos educacionais, seguido dos administradores e pedagogos/área (ambos representando 8,9%); os assistentes sociais representam 7,6%; os analistas de tecnologia da informação e os médicos/área representam cada um, 7%, definindo as seis primeiras posições.

Na distribuição dos servidores técnicos por ambiente organizacional, o maior percentual de graduados está no ambiente da informação, com 31,8% do total de servidores graduados, enquanto que o maior percentual de especialistas está no ambiente administrativo, com 40,4% do total de servidores com essa titulação. Em se tratando de mestres e doutores, o maior percentual desses servidores está no ambiente das ciências humanas, jurídicas e econômicas, na qual os mestres representam 29,3% dos servidores com essa titulação e os doutores representam 40% dentre os detentores desse título.

Na distribuição dos servidores, por escolaridade e ambiente organizacional, os dados demonstram que predomina a atuação dos servidores no ambiente organizacional administrativo (34,4%), seguido do ambiente das ciências humanas, jurídicas e econômicas (22,9%) e do ambiente da informação (17,2%). Do resultado apresentado já se verifica a concentração dos servidores nesses três ambientes,

representando mais de 70% dos servidores, demonstrando uma desproporcionalidade na alocação dos servidores nos demais ambientes.

A formação predominante entre os técnicos é pedagogia, com 31 servidores, representando 19,7% dos servidores, seguida de administração, com 15 servidores, serviço social, com 12 servidores, medicina com 11 servidores e biblioteconomia, com 10 servidores, nas primeiras posições.

No que diz respeito às contribuições para o Plano Anual de Capacitação, bem como para refinar e mapear competências específicas para a instituição em sintonia com a sua missão, destacam-se alguns pontos propositivos.

Incluir a mobilidade intrainstitucional no Plano Anual de Capacitação, buscando desenvolver ou potencializar competências individuais e organizacionais, tendo em vista que servidores técnico-administrativos com algumas formações podem ser alocados em todos os 10 ambientes organizacionais.

Desenvolver ações que promovam a capacitação em novas tecnologias, de modo que os servidores adquiram competências e habilidades que permitam acompanhar os avanços tecnológicos. Promover a capacitação em idioma estrangeiro, permitindo ao servidor, de qualquer ambiente administrativo se comunicar por via oral ou escrita em situações que exijam essa habilidade, o que não é raro em instituições de ensino e pesquisa.

Corrigir discrepâncias entre atividades com aderência clara a um ambiente organizacional, mas que estão em outro ambiente, a exemplo das atividades de *Elaboração da política de saúde ocupacional e expedição de normas internas e orientações; Planejamento e acompanhamento à assistência médica e odontológica emergencial; Realização de exames pré-admissionais, periódicos e especiais dos servidores; Realização de inquéritos sanitários, de doenças profissionais, de lesões traumáticas e estudos epidemiológicos* e o Controle de zoonoses e avaliações epidemiológicas que apresentam maior aderência ao ambiente das ciências da saúde, pois devem ser executadas por profissionais da saúde.

Promover capacitação que permita o desenvolvimento de habilidades para o “controle, conservação e restauração dos monumentos tombados e limpeza de acervos” ou a alocação de mais um profissional para desempenhar essa atividade, podendo ser treinado para o desempenho da referida atividade ou ser contratado,

fazendo-se a exigência das competências e habilidades para o desempenho da referida atividade, no ambiente das Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas.

Elaborar um estudo para que se esclareça a razão pela qual o ambiente da Informação que é o terceiro maior ambiente em relação ao número de atividades inerentes e que conta com 24 servidores alocados, das 45 atividades inerentes ao ambiente, 23 delas, ou seja, mais da metade não são executadas pela maioria dos servidores.

Contratar profissional com conhecimentos e habilidades específicas na área de conservação e restauro de bens, ou, adotar providência para se ofertar, mediante apoio financeiro, um curso de especialização na referida área, aos servidores alocados no ambiente das Artes, Comunicação e Difusão que possuem apenas a formação em nível de graduação, de modo que os interesses institucionais possam ser atendidos.

Fazer um estudo detalhado a respeito das atividades descritas como *outras atividades de mesma natureza*, para que as identifiquem e analisem a possibilidade de serem inseridas nos respectivos ambientes, até como forma de atualização do anexo do Decreto nº 5.824/06, tendo em vista que mais de sete anos já se passaram da publicação do mesmo e uma adequação das atividades desempenhadas pelos servidores nos respectivos ambientes, pode ser justificável.

Implantar no Instituto Federal Fluminense um curso de pós-graduação em nível de especialização na área de educação, com currículo voltado para a parte pedagógica, já que 70% dos professores graduados, apresentados na Tabela 23, são oriundos de cursos de formação básica puramente técnica, em sua maioria engenharia e, o que ocorre como consequência dessas características é a falta de aderência desses profissionais com a parte pedagógica quando de sua atuação no dia a dia em sala de aula ou um curso de mestrado em educação, já que existem ainda 184 docentes especialistas, conforme apresentado na Tabela 21, que também poderiam se interessar pelo mesmo curso, como forma de enriquecimento profissional e aquisição de novos conhecimentos, o que com certeza possibilitará um melhor desempenho profissional dos mesmos.

Oferecer, mediante assinatura de convênio do Instituto Federal Fluminense com outras instituições, curso de pós-graduação em nível de mestrado e de doutorado na área das engenharias, na modalidade multidisciplinar ou

interdisciplinar de modo a atender ao quantitativo de docentes, que são engenheiros, como por exemplo, o Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento que é avaliado pela CAPES como pertencente à grande área multidisciplinar e da área interdisciplinar, tendo como áreas básicas Engenharia/Tecnologia/Gestão.

Oferecer, mediante parcerias ou convênios do Instituto Federal Fluminense com outras instituições, cursos pertencentes, pela avaliação da CAPES à grande área multidisciplinar e da área interdisciplinar, como por exemplo, o curso de mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, que também tem como área básica a Engenharia/Tecnologia/Gestão e, o mestrado em Educação, Linguagem e Tecnologias, que tem como áreas básicas as Sociais e Humanidades, este último, por exemplo, atenderia a um outro grupo de docentes que não são engenheiros, mas que ainda estão a conquistar a referida formação, podendo pertencer aos docentes com formação na áreas básicas definidas para o referido curso.

Por fim, considerando que os docentes, objeto desse estudo, pertencem a uma instituição de educação profissional, fica ainda a sugestão para que o Instituto Federal Fluminense implante um curso de mestrado em Educação Profissional, de modo a atender à grande área de humanas e à sub-área da educação, o que com certeza atenderia a uma boa parcela dos docentes que almejam conquistar o referido nível de formação e também aos técnico-administrativos que se encontram na condição de candidatos naturais para essa formação e que almejam alcançá-la com o apoio do Instituto Federal Fluminense.

O gargalo, em relação à formação dos técnico-administrativos encontra-se no quantitativo de servidores candidatos naturais a cursar pós-graduação *stricto sensu*, que representa mais de 70% dos servidores o que exigirá do Instituto Federal Fluminense um estudo de prioridades, de modo que os cursos possam atender aos interesses institucionais e ao desenvolvimento de competências exigidas no ambiente organizacional em que os servidores encontram-se alocados.

Já em relação à formação dos docentes, o gargalo encontra-se na desproporcionalidade demonstrada na formação dos docentes, que embora atuem como docentes não possuem a formação básica de professor, pois grande parte dos servidores docentes possui formação básica em área técnica.

No tocante à demanda de investimento nas áreas sugeridas, pode-se considerar que não será pequeno, pois, enquanto na categoria dos técnico-administrativos a maior demanda será por cursos de pós-graduação em nível de mestrado, já que existem 89 especialistas que são candidatos naturais a cursos de pós-graduação *stricto sensu* e ainda existem 22 graduados que também poderão buscar esse mesmo curso; na categoria dos docentes será por cursos de mestrado e de doutorado, já que são 189 especialistas e 60 graduados que podem ser considerados candidatos naturais ao mestrado e 297 mestres que podem buscar o doutorado, além da proposta de investimento na contratação de novos profissionais com competências e habilidades específicas para o desempenho de atividades no ambiente das artes, comunicação e difusão e do investimento em cursos de atualização que foram sugeridos.

O trabalho proposto foi de grande relevância, atingiu os objetivos, pois a pesquisa demonstrou a composição do capital humano que integra o Instituto Federal Fluminense, bem como espelhou as competências desenvolvidas por cada categoria profissional e, com certeza norteará o processo de decisão dos gestores para os próximos anos, no tocante à capacitação profissional de seus servidores, principalmente em nível de pós-graduação e subsidiará a elaboração do Plano Anual de Capacitação dos servidores do Instituto Federal Fluminense, de modo que a gestão da capacitação dos servidores do Instituto Federal Fluminense seja orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição, evitando, no longo prazo, o desvio entre a formação profissional dos servidores e o seu ambiente profissional, bem como o excesso de pessoal qualificado em algumas áreas do conhecimento e escassez em outras.

No entanto, o tema não está totalmente esgotado, a continuidade desse estudo poderá ocorrer com outras variáveis que não foram levadas em consideração, como, por exemplo, aquelas que possibilitem traçar o perfil dos profissionais segmentados por cada *campus*, tendo em vista as regiões de abrangência do Instituto Federal Fluminense e as peculiaridades de cada região, bem como fazer um estudo com os 136 doutores do Instituto Federal Fluminense que avalie a atuação dos mesmos no Instituto e a importância dessa titulação para o

avanço do novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica que são os Institutos Federais.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENTO, Sidnei Dalberto. A importância do capital humano dentro das organizações. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, 6-8 nov, 2006, Bauru-SP. **Anais....** Bauru-SP: SIMPEP, 2007.

BRITO, Érica da Silva; MOREIRA, Teilsan Rodrigues. A importância da capacitação do capital humano das organizações. **Revista FACIDER**, Mato Grosso, n.3, p. 1-15, 2013. Disponível em: <<http://sei-esucol.edu.br/revista/index.php>>. Acesso em: 20 jan 2014.

CAPANO, Gerardo; STEFFEN, Ivo. A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 38, n.2, mai.- ago, 2012.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Cepaldo. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8, 12-14 set, 2011, Porto Alegre-RS. **Anais...** Porto Alegre-RS: CBGDP, 2012.

DALLOSTO, Jordana Morais. **A valorização do capital humano e sua relação com a motivação e o comprometimento**. 2010. 83 f. Monografia (Graduação em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Uruguaiana-RS, 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/view/8826>>. Acesso em: 27 abr 2013

DALMOLIN, Caren Cristina . Guia da gestão da capacitação por competências. In: ENCONTRO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS, 3, 27-30 nov, 2012. Brasília. **Anais...** Brasília-DF: ENDP, 2013.

DEFFUNE, Deisi; DEPRESBITERIS, Léa. **Competências, habilidades e currículos de educação profissional**: crônica e reflexões. 2 ed. São Paulo: SENAC, 2002.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, FLEURY, Maria Tereza Leme. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Revista Análise**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul. – dez, . 2007.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.3, n.3, p. 183-196, jul-ago, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 20 março 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; Moacir de Miranda Oliveira. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

FOGARI, Isaura; TEIXEIRA, Edgard Sérgio. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis**, São Roque-SP, v. 3, n.1, set, 2012.

FRIGOTTO, Gaudêncio **Educação e a crise no capitalismo real**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

GARCIA, Lenise Aparecida Martins. **Competências e habilidades**: você sabe como lidar com isso?, 2008. Disponível em: <<http://www.escola2000.org.br/pesquisa/texto/print.aspx?id=36>>. Acesso em: 21 abr 2013.

GUZMÁN, I; MARÍN, R; y GONZÁLEZ A.M.. Evaluación de competencias docentes: una experiencia en tres posgrados en educación. reflexiones sobre el caso mexicano. **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, Buenos Aires, v.3; n.1; p. 264-286, jun-ago, 2010. Disponível em <[http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1\\_e/art20.pdf](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art20.pdf)>. Acesso em: 09 jul. 2013.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Um novo modelo em educação profissional e tecnológica: concepções e diretrizes**. Brasília: INEP/MEC, 2010.

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. **Harvard Business Review**, São Paulo, v.3, n.2, p. 4 -12, maio-ago, 2004.

LEHER, Roberto; LOPES, Alessandra. Trabalho docente, carreira e autonomia universitária e mercantilização da educação. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL RED ESTRADO , 3, 3-5 julio, 2008, Buenos Aires. **Anales....** Buenos Aires: SIRE, 2009.

LIMA , Valéria Vernaschi . Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde. **Revista Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, São Paulo, v.9, n.17, p.369-79, mar. – ago. 2005.

MARTINS, Vera Lúcia. A importância do capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas: um estudo dos artigos publicados do período de 2000 a 2008. **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais**. São Paulo v.3, n.5, ago. a dez. 2009. Disponível em: <[http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337\\_446\\_publipg.pdf](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337_446_publipg.pdf)> Acesso em: 21 abr 2013.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **Dicionário interativo da educação brasileira**. São Paulo: Midiamix , 2002, <<http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=56>>, Acesso em: 26 abr.2013.

MOURA, Simone Farias et al. O valor do intangível em instituições de ensino superior: um enfoque no capital humano. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios FECAP**, São Paulo, v.7, n.18, p.60-71, fev-mar, 2005.

OLIVEIRA, Camila de Cássia N. A importância do capital humano. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E PÓS-GRADUAÇÃO, 4, 19-20,

out, 2006, São José dos Campos-SP. **Anais....** São José dos Campos-SP: Universidade do Vale do Paraíba, 2007.

PACHECO, Eliezer (org.) **Institutos federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica.** São Paulo: Moderna, 2011.

PACHECO, Emerson Andrade; RODRÍGUEZ Y RODRÍGUEZ, Martius Vicente. Avaliação da prontidão estratégica do capital humano através de um modelo de priorização estratégica de gestão de competências: uma revisão de literatura. **Revista Direccion y Organizacion**, Buenos Aires, v.2, n.1, p 78-89, abr., 2011.. Disponível em <<http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/364>>, Acesso em: 20 março 2014.

PANTOJA, Maria Júlia ; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza ; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

PEREIRA, Maria Eveline de Castro. A Estruturação do programa de capacitação profissional de biossegurança no contexto do projeto de modernização da gestão científica do instituto Oswaldo Cruz. **Revista Saúde e Sociedade**, São Paulo, v.19, n.2, jun, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/sausoc/article/view/29660>> . Acesso em: 18 jul 2013.

PERRENOUD, Philippe et al. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação.** Porto Alegre: Artmed , 2002.

PINHEL, Inahíá; KURCGANT, Paulina. Reflexões sobre competência docente no ensino de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.4, n.3, p 167-186, mar-abr, 2009.

PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

SANTANA, Neuranides; FERNANDES, Josicélia Dumê. O processo de capacitação profissional do enfermeiro intensivista. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.3, n.4, p. 809-815, nov. – dez,. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/revistas/reben/pinstruc.htm>>, Acesso em: 15 abril 2014.

SAUL, Renato P.. As raízes renegadas da teoria do capital humano. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, v.5, n.6,. p.230-273, maio-jul, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>>, Acesso em: 22 março 2014.

SENO, Wesley Peron, BELHOT, Renato Vairo. Delimitando a fronteira para a identificação de competências para a capacitação de professores de engenharia para o ensino a distância. **Revista Gestão e Produção da Universidade Federal de São Carlos**, São Paulo, v.6, n.7, p. 502-514, set-out, 2009.

SOUSA JÚNIOR, Gregório Bispo de Sousa. **A importância da valorização do funcionário**: estudo de caso em instituição de ensino. 2012. 84 f. Monografia (Graduação em Administração). - Universidade Federal do Piauí.(UFPI), Picos – PI, 2013.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TASCA, Jorge Eduardo; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n.3 , p. 647-675, set-out, 2012.

TEIXEIRA Gilcinei Mourão . **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 144p.

URBINA, Lígia Maria Soto; LIMA, Claudinete Salvato. Modelo de avaliação da capacitação em gestão de projetos para uma empresa do setor aeroespacial. **Revista Gestão e Produção da Universidade Federal de São Carlos**, São Paulo, v.16, n.4, p. 639-653, out-dez, 2009.

VITORINO, Elizete Vieira; PIANTOLA, Daniela. Competência informacional - bases históricas e conceituais: construindo significados. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 3, p.130-141, set./dez, 2009.

WBATUBA, Berenice Beatriz Rossner; MÜLLER, Jane Gláucia Pires. A importância do reconhecimento do capital intelectual: um estudo de caso na URI - *Campus* de Santo Ângelo. In: FORUM INTERNACIONAL INTEGRADO DE CIDADANIA, 26-29 abril, 2006. Santo Ângelo-RS. **Anais...** Santo Ângelo-RS: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, 2007.

ZAFALON, Antonio Marcio; DUARTE, Marcio; RODRIGUES, Alice de Fátima. **A importância do capital humano nas empresas**. Disponível em : <[http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais\\_2006\\_arquivo\\_03.pdf](http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_03.pdf)>. Acesso em: 29 mai 2013

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.