



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

TULIO SARRON ALBUQUERQUE DA SILVA

**UM ESTUDO DOS PAPEIS DESEMPENHADOS POR
PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS E GESTORES
ORGANIZACIONAIS: O caso do Ministério de Minas e
Energia e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e
Comércio Exterior**

Brasília – DF

2011

TULIO SARRON ALBUQUERQUE DA SILVA

**UM ESTUDO DOS PAPEIS DESEMPENHADOS POR
PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS E GESTORES
ORGANIZACIONAIS: O caso do Ministério de Minas e
Energia e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e
Comércio Exterior**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Pedro
Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2011

Silva, Tulio Sarron Albuquerque da.

Um estudo dos papeis desempenhados por profissionais de Recursos Humanos e gestores organizacionais: O caso do Ministério de Minas e Energia e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior / Tulio Sarron Albuquerque da Silva. – Brasília, 2011.

45 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses, Departamento de Administração.

1. Gestão Estratégica de Pessoas. 2. Administração Pública. 3. Legitimidade

TULIO SARRON ALBUQUERQUE DA SILVA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: Um estudo dos papéis desempenhados por
profissionais de Recursos Humanos e gestores
organizacionais**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Tulio Sarron Albuquerque da Silva

Doutor Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Orientador

Doutor Francisco Antônio Coelho Jr.
Professor-Examinador

Bruno Rafael
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011

Dedico este trabalho a meus pais, Adair e Verônica e minha irmã, Maria Carolina, por todo o apoio incondicional que me permitira chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os servidores que contribuíram com este estudo, pela receptividade e interesse e ao professor Pedro Paulo Murce Meneses pelo apoio e inspiração para a realização deste.

RESUMO

O presente estudo buscou analisar as relações entre os papéis desempenhados pelos profissionais de Recursos Humanos e demais gestores organizacionais no que diz respeito a assuntos relacionados à Gestão de Pessoas. Foram entrevistados seis servidores e gestores atuantes no Poder Executivo Federal, das áreas de recursos humanos e gerentes de outras unidades operacionais. As entrevistas foram sistematizadas por meio da análise de conteúdo e permitiram que se obtivesse um quadro síntese das características acerca dos papéis esperados e cumpridos, conflitos e legitimidade da área de recursos humanos por ela mesma e por outras áreas. A análise das entrevistas permitiu identificar que há legitimidade das demais áreas em relação ao RH. Foram identificadas também algumas das principais causas de conflitos entre o RH e as demais áreas e o processo de resolução dos mesmos. Os papéis cumpridos são identificados por ambas as áreas, porém algumas falham em reconhecer a sua existência quando indagados sobre o que é esperado de cada área. Conclui-se que o trabalho estratégico da área de recursos humanos deve ser acompanhado por uma campanha de orientação junto aos demais servidores com o fim de reduzir possíveis pré-conceitos e buscar aumentar o nível de colaboração.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Administração
Pública. Legitimidade.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Papeis dos atores organizacionais em relação à gestão de pessoas.....	29
Quadro 2. Visão dos gestores organizacionais em relação a área de Recursos Humanos.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Presença de conflitos no relacionamento entre as áreas.....	32
-----------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

GP – Gestão de Pessoas

GPC – Gestão de Pessoas por Competências

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MME – Ministério de Minas e Energia

PNDP – Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do problema	11
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos	13
1.4	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Modelos de Gestão na Administração Pública	15
2.2	Gestão de Pessoas	16
2.2.1	Gestão de Pessoas na Administração Pública	18
2.3	Gestão Estratégica de Pessoas	19
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	23
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	23
3.2	Caracterização dos órgãos estudados	24
3.3	População e amostra	25
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	26
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
4.1	Definição dos papéis	30
4.2	Conflitos	32
4.3	Legitimidade	34
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	36
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICES	41

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento da necessidade das empresas de desenvolver sua capacidade competitiva, a gestão de recursos humanos tem passado por significativas transformações, que visam alinhar, basicamente, a área às necessidades estratégicas e operacionais da organização.

No setor público, essa necessidade se vê atendida em 2006, com o decreto de nº 5.707/2006 que institui a “Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”. Além de tratar da melhoria da eficiência e qualidade dos serviços públicos, do desenvolvimento contínuo dos servidores e da racionalização dos gastos com pessoal, entre outros, o decreto designava à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão a responsabilidade pela implantação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP.

Essa alteração na maneira de se pensar em administração pública, de uma visão patrimonialista e burocrática para uma visão gerencialista, orientada para o melhor desempenho, foi fortalecida pelo Decreto 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, e previa a reformas dos órgãos federais de forma a viabilizar uma modernização da administração pública. O mesmo deveria lidar, entre outros, com a valorização do ser humano dentro da organização, passando a ser visto como um recurso estratégico e com a necessidade de desenvolver competências importantes para sua otimização.

Dentro desta nova realidade, é demandada da área de Recursos Humanos maior participação como parte de suma importância para a efetivação das estratégias delineadas pelas organizações. Nesse sentido, o modelo utilizado, de acordo com a PNDP, de gestão de pessoas por competências, exige a satisfação de três condições: o alinhamento vertical, que articula as metas organizacionais e individuais de desempenho; o alinhamento horizontal, entre as funções da área de Recursos Humanos e sua relação com os demais subsistemas organizacionais; e a legitimação da área de Recursos Humanos, necessária para que seja passível de exercer as demais funções, em um nível estratégico (GRATTON *et al*, 1999).

Inserida nesta última condição reside a maior dificuldade para a área de Recursos Humanos exercer, de fato, o seu potencial estratégico. Uma possível falta de legitimidade, causada por motivos diversos, impossibilita o diálogo entre a dimensão estratégica e a operacional dentro da organização, tornando difícil a participação integral da área no âmbito estratégico da organização.

1.1 Formulação do problema

O setor público, por não visar o lucro, acabou se descuidando em relação à importância da área de Recursos Humanos. De acordo com Lacombe e Toneli (2001), há uma distorção entre o início da utilização da gestão estratégica de recursos humanos nos Estados Unidos e o período em que o Brasil começou a atender para a importância da mesma. Além disso, o começo da utilização dessa gestão estratégica se deu nas empresas privadas, resultando em um atraso ainda maior no setor público.

Não obstante a esse atraso, há, ainda, uma desvalorização da área de recursos humanos na administração pública. Legge (2005) demonstra isso ao trazer algumas anedotas relacionadas à área de recursos humanos e frequentemente disseminadas entre os funcionários do setor público. É possível perceber uma diminuição das atividades relacionadas a essa área e de sua participação no alinhamento estratégico dos órgãos públicos. Essa visão poderia ser um dos fatores primordiais para a falta de participação da área em situações mais estratégicas.

Observando o decreto 5.707/2006 é possível identificar a utilização da perspectiva clássica de criação estratégica *top-down*, no qual o nível estratégico determina o planejamento que deve ser cumprido pelo nível operacional. Como nem sempre há o *feedback* necessário ao cumprimento das estratégias, em modelos assim, destaca Legge (2005), há uma tendência de surgir uma discrepância entre o que foi estipulado pelo planejamento estratégico, no caso realizado pelos gestores de RH, e o que é aplicado pelos gestores operacionais, na base. Essa cisão entre o planejamento e a implantação das políticas de RH acabaria dificultando a legitimação da gestão estratégica de recursos humanos.

Um estudo de percepção do papel da área de Recursos Humanos no setor público no Brasil foi capaz de identificar que a área ainda não é vista como capaz de dar o salto de qualidade necessário para exercer um papel estratégico nas organizações (CODA *et. al*, 2009), talvez pela falta de mecanismos adequados para maximizar o capital humano, um recurso considerado essencial para a competitividade adequada de qualquer organização. É preciso destacar, também, que, segundo o estudo, é reconhecida a importância da participação da área em um papel estratégico, mas que boa parte das ações estratégicas já nascem comprometidas, uma vez que ocorrem de forma isolada e não refletem a visão estratégica da organização como um todo.

Os autores destacam, no entanto, que a área de Recursos Humanos não é vista como um agente que deveria observar o ambiente externo e sim atentar aos fatores internos, como relocação, demissão e aspectos relacionados a leis trabalhistas, mostrando o que seria uma falta de coerência em relação ao papel estratégico, de formular políticas de capacitação, diminuir o *turnover* e estabelecer um maior diálogo entre as áreas que deveria ser desempenhado pela mesma e fortalecendo o seu papel operacional. Tal divergência levanta uma dúvida entre a legitimidade da área como participante efetiva na determinação das estratégias organizacionais e que medidas ela deve tomar para alcançar esse *status*. Visão essa que é compartilhada por Legge (2005), que indaga se a administração de Recursos Humanos deve ser considerada uma atividade e, assim, poderia ser exercida por todos os funcionários, a todo o momento, ou um departamento, que exige profissionais cada vez mais qualificados, como em todas as outras áreas.

Tendo esse contexto em mente, a pergunta a que esta pesquisa se propõe a responder é: qual é o papel esperado e exercido por profissionais de recursos humanos na administração pública no que diz respeito à efetivação dos intentos estratégicos de organizações do setor público?

1.2 Objetivo Geral

Essa pesquisa tem como proposito o seguinte objetivo:

- Analisar as relações entre os papéis desempenhados pelos profissionais de Recursos Humanos e demais gestores organizacionais no que diz respeito a assuntos relacionados à Gestão de Pessoas

1.3 Objetivos Específicos

Com o fim de alcançar o objetivo supracitado, este estudo buscará, também:

- Descrever os papéis desempenhados por profissionais de Recursos Humanos e por demais gestores organizacionais no tocante a assuntos relacionados à Gestão de Pessoas; e
- Identificar as diferenças entre o papel esperado e o papel realizado pelos profissionais da área de recursos humanos na administração pública.

1.4 Justificativa

Tratando-se de um tema importante para os estudos da administração, as práticas de gestão de pessoas na administração pública têm recebido mais atenção por parte do Estado, o que sugere a necessidade de um estudo sobre a área e a importância que o mesmo pode ter. Cada vez mais a gestão estratégica de pessoas vem sendo vista como um fator de diferenciação e manutenção de qualquer organização inserida em um ambiente econômico como o brasileiro.

Além disso, buscará contribuir para a resolução de conflitos causados por possíveis ambiguidades no que diz respeito à responsabilidade pelas ações de Recursos Humanos, tida por diversos autores (LEGGE, 2005; PAAUWE, 2004; BREWSTER, 2006), como o problema que impede a legitimação da área de Recursos Humanos como uma unidade estratégica atuante.

Profissionalmente, o estudo pretende tornar a atuação da área de Recursos Humanos e dos gerentes operacionais mais conexa; questionar o que é instituído pelo PNDP, ao fazer uso de um modelo clássico de estratégia responsável pela

cisão entre planejamento – de responsabilidade da área de Recursos Humanos – e execução – realizada pelos gerentes de linha.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será abordada a reforma do Estado brasileiro bem como conceitos de gestão de pessoas, sua evolução à participação estratégica e sua situação atual na administração pública federal.

2.1 Modelos de Gestão na Administração Pública

No que diz respeito a modelos de gestão, a administração pública brasileira atravessou três diferentes fases: a fase patrimonialista, a burocrática e a gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998). Cada fase é caracterizada por atitudes no âmbito de políticas e valores organizacionais que predominaram em cada período.

O patrimonialismo, primeiro período da administração pública no Brasil, se caracterizou pela não diferenciação entre o patrimônio público e o privado. Segundo Bresser-Pereira (1998), o patrimonialismo estava impregnado com o nepotismo e a corrupção, resquícios de um período monárquico pelo qual o Brasil havia acabado de passar. Isso possibilitava a utilização do poder público em favor de motivos individuais em detrimento ao interesse público.

Com o desenvolvimento do sistema capitalista e da democracia, no início do século XX, o modelo patrimonialista perdeu espaço e foi substituído pelo modelo burocrático de administração. Este visava à inibição das práticas patrimonialistas realizando uma divisão entre o público e o privado. O modelo visava à racionalização da administração pública, que passaria a assumir um caráter impessoal, legalista e formal (BRESSER-PEREIRA, 1998).

No entanto, em função da crise econômica e política no país na década de 1980, marcada, principalmente, por um período hiperinflacionário, de estagnação econômica e congelamento da renda, o modelo burocrático passou a perder força (BRESSER-PEREIRA, 1998). Nassuno (2007) define que é nesse momento que nasce uma corrente ideológica que propagaria a Gestão Pública como foco de

estudo. Essa corrente pretendia trazer uma nova dinâmica ao setor público, um novo paradigma, que tinha como suas principais características a privatização de empreendimentos que não careciam da participação do Estado de forma integral em suas gestões, com a adoção de características de gerência providas da iniciativa privada.

Com o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, o país passa a apontar sinais de esgotamento do modelo burocrático (MARINI, 2003). O autor discorre dizendo que, depois de identificada a necessidade de mudança do modelo de gestão e qual o novo modelo a ser introduzido, foram programadas mudanças estruturais que vieram com o Plano Diretor de Reforma do Estado, no ano de 1995. Esse plano tinha como base principal três pilares: o foco institucional-legal, que pretendia adaptar a estrutura jurídica para receber as mudanças propostas; a ênfase cultural, que visava implementar uma nova maneira de se ver a Administração Pública no Brasil; e, a vertente de gestão, que pretendia dotar a administração pública de características fundamentalmente gerenciais.

Apesar da intenção, como assevera Lima Júnior (1998), a administração pública brasileira ainda se caracteriza pela coexistência de características dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial. O modelo patrimonialista não teria conseguido ser totalmente suplantado pelo burocrático (BRESSER-PEREIRA, 1998), assim como a administração gerencial não é capaz de substituir por completo o modelo burocrático.

A maior mudança causada pela transição do paradigma burocrático para o gerencial pode ser observada pela diferença da cultura e dos valores da gestão pública, atingindo, principalmente, as pessoas. Por isso, se tornou necessário criar suporte para auxiliar, de forma eficiente e especializada, esses agentes. É nesse contexto que a área de Recursos Humanos reúne potencial de atuação estratégica, se tornando cada vez mais importante dentro das organizações públicas.

2.2 Gestão de Pessoas

A pesquisa sobre gestão de pessoas tem seguido, basicamente, quatro abordagens predominantes e complementares (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

A abordagem estratégica, de acordo com Sisson e Storey (2000), parte do entendimento das pessoas como recurso essencial para a obtenção de vantagem competitiva, no uso do planejamento, na consistência entre políticas e práticas de emprego (alinhamento interno), na integração dessas políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo), em uma administração proativa em vez de reativa e no processo decisório sobre aspectos da relação de emprego nos níveis hierárquicos mais altos.

De forma a complementar à abordagem estratégica, a comportamental foca os papéis necessários à implementação da estratégia (WRIGHT; MCMAHAN, 1992) sob as premissas de que seria o comportamento a mais importante variável a ser considerada para se definir a estratégia e a maneira que sua implementação deveria ser realizada, além de que as políticas e práticas de GP devem ser direcionadas para a promoção e o controle da conduta necessária para essa implementação.

Dutra (2001) afirma que a teoria dos recursos da firma direciona a atenção para os recursos internos que, quando escassos, insubstituíveis e não facilmente copiáveis, podem vir a permitir uma base de obtenção de vantagem competitiva. O autor afirma que empresas que se organizam por competências, considerado um tipo especial de recurso interno, devem desenvolver um plano detalhado de como cada política de GP colabora para os objetivos estratégicos.

Existem, ainda, outras perspectivas teóricas que têm sido menos utilizadas, como agência, custos de transação, dependência de recursos e poder e institucional. Autores como Paauwe (2004), Singh, Chow e Wu (2005), Legge (2005) e Brewster (2006) questionam a dominância teórica da perspectiva estratégica na pesquisa em Recursos Humanos.

Paauwe (2004) considera que as forças do mercado e os ambientes social, cultural e legal devem ser elementos indispensáveis na elaboração e implementação de políticas e práticas de GP. Para Brewster (2006), o modelo estratégico de GP baseia-se em seu país originário, os Estados Unidos, caracterizado pela baixa interferência do Estado e pela grande autonomia empresarial, podendo, assim, não ser aplicável a países em contextos diferentes. Singh, Chow e Wu (2005) dizem que o planejamento estratégico nem sempre irá seguir um processo ordenado e estruturado, podendo ser emergente e multidimensional.

Essa capacidade da área de Recursos Humanos, de se adaptar ao ambiente (SINGH; CHOW; WU, 2005) é o que possibilitaria a sua atuação de forma tão específica e diferenciada, de acordo com a organização em que está inserida. Na administração pública, isso não poderia ser diferente.

2.2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública

A história da gestão de pessoas na administração pública federal brasileira pode ser dividida em quatro momentos principais: na década de 1930, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), marcando o primeiro esforço de formação de um serviço público profissional. As medidas mais importantes desse período foram: instituição de um órgão central de recursos humanos, a criação de um novo formato de classificação de cargos e estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para a profissionalização de servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito; as décadas de 1960-1970 com a aprovação do Decreto-lei nº 200 de 1967, que dispunha sobre a organização da administração federal e reforma administrativa e instituiu a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, mecanismos de controle e a delegação de competências regimentais; o início da década de 1990, com a instituição do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), pelo Decreto 99328/1990, como um *software* para controlar a folha de pagamentos e demais informações de todos os servidores; e, a segunda metade da década de 1990, quando se deu a aprovação da Emenda Constitucional nº 19, que permitiu contratos de gestão entre o poder público e a administração direta e indireta, definiu situações que geram perda de cargo, previu limites para despesa de pessoal e assegurou a existência de escolas de governo para a formação e desenvolvimento de servidores (CARVALHO *et al.*, 2009).

De acordo com Pires *et al.* (2005), a gestão de pessoas na administração pública é marcada por uma série de discontinuidades e dificuldades significativas referentes à estruturação de seus principais sistemas. Isso pode ser visto em algumas organizações públicas que possuíam um sistema de gestão mais

avançados em relação a outras, como por exemplo, o Banco do Brasil, que incorporou o conceito de competências às suas bases de treinamento e desenvolvimento pessoal juntamente com programas parecidos provenientes da iniciativa privada. O Tribunal de Contas da União e o Banco Central do Brasil também buscaram alternativas com o fim de aplicar o modelo de competências para a gestão de recursos humanos e poder contar com servidores eficientes e motivados (BARONI; OLIVEIRA, 2006).

Enquanto isso, conforme salienta Félix (2005), em muitos órgãos públicos, a passagem do modelo burocrático controlador de processos para o modelo gerencial, que controla resultados, configurou uma mudança de cultura com muita resistência. Os avanços vividos na gestão pública, principalmente àqueles relacionados à construção de sistemas de informação, não foram seguidos por investimentos em ações que possibilitassem sua melhor utilização. Esse fator, segundo Pires *et al.* (2005), teria fragilizado diversos processos relacionados à gestão recursos humanos e implicaram em dois grandes desafios da gestão de pessoas na administração pública: a construção de mecanismos efetivos de motivação e o alinhamento dos processos de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Observando por outra perspectiva, Baroni e Oliveira (2006) afirmam que, apesar da natureza legalista dos procedimentos no setor público que, frequentemente, ocultam o que seriam supostas incompetências, existem espaços para uma gestão melhor direcionada. Uma gestão que tem cooperação, iniciativa e responsabilidade profissional como pressupostos, fazendo valer o investimento em capacitação e autonomia dos funcionários como critério de sucesso também na administração pública. Para alcançar esses objetivos, a Gestão de Pessoas deve realizar o salto de sua participação a outros níveis, tendo participação efetiva, estrategicamente.

2.3 Gestão Estratégica de Pessoas

A partir da década de 1980, na universidade de Michigan, Estados Unidos, começou a se esboçar uma abordagem estratégica de recursos humanos.

Diante da necessidade da gestão do impacto do capital humano em estratégias organizacionais, essa abordagem tornava-se um modo de obtenção de vantagem competitiva (FISCHER, 2002). Em um estudo realizado para delinear a teoria de gestão estratégica de pessoas, Wright e McMahan (1992) identificaram as diferenças básicas entre esta e a gestão tradicional de pessoas. De acordo com os autores, o que as diferencia são dois aspectos integradores, que a torna capaz de atuar na organização como um todo: a integração vertical e a integração horizontal.

A integração vertical busca o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais. Por melhores que sejam as práticas de gestão de pessoas, estas agregam valor somente quando alinhadas aos objetivos da organização. Ao contrário da visão inicial da teoria estratégica, de que a gestão de pessoas deveria adaptar-se ao negócio, vigora, atualmente, uma concepção de que não basta essa adaptação da área, mas sim a sua participação efetiva na definição da estratégia organizacional como um todo (WRIGHT; McMAHAN, 1992). Isso tornaria a área de gestão de pessoas uma área de ação, com estratégia própria e visão em longo prazo.

A integração horizontal trata da atuação coordenada das diversas atividades de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, capacitação, remuneração, avaliação de desempenho e outras. Atualmente a literatura possui um princípio prescritivo e se desenvolveu aos poucos, de forma individual, desconectada (WRIGHT; McMAHAN, 1992). Ainda segundo os autores, estaria, assim, limitada aos aspectos dos subsistemas, tais como capacitação e avaliação estratégica. Ao agir de forma isolada, essas ferramentas não são capazes de realizar uma integração completa das atividades de gestão de pessoas como seria a ideal, de acordo com o modelo estratégico, se tornariam inconsistentes, contraditórias, sem utilidade em uma política de longo prazo.

O modelo que melhor se adapta a isso é o de Gestão por Competências, que vem sendo estudado desde os anos 1980 e passou a ser mais consistente e constante no meio acadêmico a partir da década de 1990 (APEL; BITTENCOURT, 2008). Desde então, tem a sua aplicação se tornando cada vez mais presente nas organizações públicas e privadas.

Esse elemento pode ser entendido como uma das consequências da disputada competição entre as empresas de todo o mundo. Essa concorrência faz

com que as empresas tenham que apresentar cada vez mais produtos e serviços de nível mundial, utilizando seus recursos, pessoais e materiais, de forma cada vez mais racionalizada e, mesmo assim, apresentando resultados ainda melhores.

Para Bitencourt e Barbosa (2004), a GPC vem sendo reconhecida como uma das formas de se responder às exigências de maior eficiência considerando as rotinas organizacionais. Nesse ponto, é de extrema importância estabelecer a diferenciação entre as competências essenciais, ou *core competences* (PRAHALAD; HAMEL, 1990), e as competências pessoais. Embora se parta do mesmo pressuposto (desenvolvimento de capacidades e obtenção de resultados melhores), seus objetivos não são os mesmos.

A gestão por competências enfatiza a articulação entre o âmbito estratégico e o gerencial; em outras palavras, avalia as competências das pessoas como um desdobramento das competências organizacionais. Há um desacordo na literatura no que diz respeito à utilização das expressões “de competência” e “por competência”. Irá optar-se, no presente trabalho, pela utilização da expressão gestão de pessoas por competências, para definir as práticas de gestão de pessoas inseridas no contexto das competências, no mesmo sentido em que Dutra (2004) emprega a expressão. O foco, então, irá se referir às pessoas, mas sem olvidar a relação com a estratégia organizacional e as articulações e mobilizações tácitas nesse movimento.

Enfoques no conceito de gestão de pessoas por competências passam, de acordo com Bitencourt (2001), por questões como formação, comportamento, ação, resultado, aptidão, valores, interação, aprendizagem individual, perspectiva dinâmica e desempenho. Mesmo com essa diversidade de ênfases, nota-se um direcionamento no sentido de a competência buscar um incremento pessoal e profissional que leva a um melhor resultado. Não há um entendimento pacífico quanto ao conceito de competências ou, como afirma Le Boterf (2003), trata-se de um conceito ainda em construção, o que não significa que seja um conceito incompleto, mas que, pela complexidade do tema, leva à ideia de ser um conceito dinâmico.

Legge (2005) levanta um ponto de extrema importância no que diz respeito ao papel do gestor de recursos humanos na função estratégica do seu cargo. Desde a década de 1970, com o fortalecimento dos sindicatos, o papel do administrador de

recursos humanos na esfera pública é tido como um “para-choque” para a administração pública e teria, portanto, uma ambiguidade no seu papel legítimo, de “gerenciador de contratos”, se abstendo a questões operacionais e não de “participante do grupo de administradores” que, conseqüentemente, teria participação na esfera estratégica da organização. Essa ambiguidade seria responsável pela falta de legitimidade do gestor de recursos humanos em cumprir o seu papel estratégico.

A capacidade em cumprir esse papel estratégico é de extrema importância para a criação de um modelo adequado à organização, conforme as suas diretrizes, e é necessária em uma perspectiva de integração aos objetivos organizacionais. Fischer (2001) afirma que a possibilidade de aplicação de modelos diferenciados torna-se fonte de vantagem competitiva, dada a dificuldade de sua implantação em outra organização em função das diferenças de características ambientais e organizacionais. Para isso, seria necessário um modelo profissional, que estabelecesse critérios para o desenvolvimento e manutenção dos colaboradores, de acordo com a sua necessidade e competência para a sociedade.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção serão descritas as características da pesquisa realizada, sua tipificação metodológica, os instrumentos utilizados e sua forma de aplicação, assim como os procedimentos empregados para a análise dos dados obtidos.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Essa pesquisa teve como objetivo geral analisar as relações entre os papéis desempenhados pelos profissionais de Recursos Humanos e demais gestores organizacionais no que diz respeito a assuntos relacionados à Gestão de Pessoas, podendo ser classificada: quanto aos fins, como descritiva; quanto à abordagem, qualitativa; e, quanto aos meios, como de campo.

A pesquisa é descritiva, pois expõe as características dos fenômenos estudados sem o objetivo de explicá-los. Mesmo que possa servir de base para explicação, os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados pelo pesquisador (VERGARA, 2007; GODOY, 2005).

A pesquisa é qualitativa, visto que não se preocupa em enumerar e/ou medir os eventos estudados, mas sim com o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, uma vez que esta buscou compreender um fenômeno e não mensurá-lo, justificando sua aplicação, em relação à abordagem quantitativa.

A pesquisa é de campo, uma vez que os dados foram coletados junto aos colaboradores, em seu ambiente de trabalho, fato necessário por questões de aplicabilidade e facilidade, buscando um levantamento de opiniões que resultou em um mapeamento das percepções sobre o ambiente interno das organizações (VERGARA, 2007).

3.2 Caracterização dos órgãos estudados

O Executivo Federal do Brasil é composto pelo conjunto de órgãos e autoridades públicas aos quais a Constituição Federal brasileira atribui a função administrativa e adota os princípios da soberania popular e da representação.

É composto pela Presidência da República, Vice-Presidência da República, treze órgãos cujos titulares possuem *status* ministerial e 24 ministérios. Para fins desse estudo, foram entrevistados servidores do Ministério de Minas e Energia (MME) e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)

O MME foi criado em 1960 pela Lei nº 3.782. Anteriormente, os assuntos de minas e energia eram de competência do Ministério da Agricultura.

Em 1990, a Lei nº 8.028 extinguiu o MME e transferiu suas atribuições ao Ministério da Infraestrutura, criado pela mesma lei, e que passou também a ser responsável pelos setores de transportes e comunicações. O Ministério de Minas e Energia voltou a ser criado em 1992, por meio da Lei nº 8.422.

Em 2003, a Lei nº 10.683 definiu como competências do MME as áreas de geologia, recursos minerais e energético, aproveitamento da energia hidráulica, mineração e metalurgia e petróleo, combustível e energia elétrica, incluindo a nuclear. A estrutura do Ministério foi regulamentada pelo decreto de nº 5.267 de 2004, que criou as secretárias de Planejamento e Desenvolvimento Energético; de Energia Elétrica; de Petróleo, Gás Natural e Combustíveis Renováveis; e Geologia, Mineração e Transformação Mineral.

O MME tem com empresas vinculadas a Eletrobrás e a Petrobras, que são de economia mista. A Eletrobrás, por sua vez, controla as empresas Furnas Centrais Elétricas S.A., Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (Chesf), Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica (CGTEE), Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. (Eletronorte), Eletrosul Centrais Elétricas S.A. (Eletrosul) e Eletrobrás Termonuclear S.A. (Eletronuclear).

Entre as autarquias vinculadas ao Ministério estão as agências nacionais de Energia Elétrica (Aneel) e do Petróleo (ANP) e o Departamento de Produção Mineral (DNPM).

O MDIC foi criado pela Medida Provisória nº 1.911-8, de 29/07/1999, tendo como área de competência os seguintes assuntos: política de desenvolvimento da indústria, do comércio e dos serviços; propriedade intelectual e transferência de tecnologia; metrologia, normalização e qualidade industrial; políticas de comércio exterior; regulamentação e execução dos programas e atividades relativas ao comércio exterior; aplicação dos mecanismos de defesa comercial participação em negociações internacionais relativas ao comércio exterior; formulação da política de apoio à microempresa, empresa de pequeno porte e artesanato; e, execução das atividades de registro do comércio.

Ao MDIC estão vinculadas as seguintes entidades: Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA); Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI); Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO); e, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)

3.3 População e amostra

Os órgãos escolhidos para a realização da pesquisa foram o Ministério das Minas e Energias (MME) e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Esses Ministérios foram escolhidos por questão de acessibilidade e por conter semelhanças quanto ao ambiente normativo encontrado em todas as outras organizações do setor. Nesse sentido, os participantes, de natureza não probabilística, culminaram na composição de dois grupos: funcionários da unidade de Recursos Humanos intencionalmente selecionados a partir da especialização funcional em assuntos inerentes à gestão de pessoas; e, gerentes de unidades operacionais, intencionalmente selecionados por comporem o público responsável pela implantação das políticas de gestão de pessoas normatizadas pelo governo federal. Vale destacar que esses últimos, abundantes e dispersos nas organizações consultadas, foram também entrevistados por acessibilidade, de forma que apenas

os gerentes que se dispuseram a participar do estudo é que integraram, a *posteriori*, a amostra deste estudo.

Foram entrevistados um total de seis servidores, entre os quais um coordenador de recursos humanos, três gerentes de unidades operacionais, um analista da área operacional de recursos humanos e um analista da área estratégica de recursos humanos. O tempo de atuação dos servidores no cargo atual está entre um mínimo de 11 meses e um máximo de 5 anos, com média de 2 anos e 5 meses de atuação. Quanto aos cargos, há entre os participantes quatro Gerentes Executivos e dois Analistas Administrativos. As áreas de formação variam entre Administração, Pedagogia, Letras e História.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Foram utilizados dois roteiros de entrevista (Apêndices A e B), semiestruturados, para orientação do pesquisador no campo de pesquisa, cada qual constituído de três seções: primeiramente, uma apresentação da pesquisa contendo, também, uma solicitação para a colaboração do entrevistado com a sua participação, e declarando manter protegidas informações sigilosas; logo após, as perguntas para a coleta dos dados; e, por fim, campos para obtenção de informações que possibilitaram a obtenção do perfil básico do entrevistado. Sobre as perguntas para a coleta de dados, vale destacar que os roteiros foram divididos em três partes gerais: atividades, conflitos e legitimação, orientadas conforme os fins desse estudo. Os setores de atividades e conflitos são comuns aos dois roteiros e, logo, aplicados para ambos os grupos. A parte de legitimação é específica para cada grupo.

Em relação à dimensão Atividades, composta por três perguntas e aplicada para ambos os grupos, a primeira pergunta procurava identificar a atuação esperada e real da área de Recursos Humanos e por parte dos gerentes de linha. O objetivo dessa pergunta era descrever a atuação da área de forma geral. A segunda pergunta consistia na identificação das atividades exclusivas de cada área e as atividades compartilhadas entre elas. A terceira pergunta se referia a como é

realizado o gerenciamento das atividades compartilhadas, se essas forem identificadas.

A dimensão de Conflitos é composta por duas perguntas também aplicadas para ambos os grupos. A primeira pergunta desta categoria procurava determinar como se dá a relação entre os papéis da área de recursos humanos e os gerentes de linha. No caso da constatação de conflitos nessa relação, a segunda questão buscava entender como se procede à resolução dos mesmos.

A última dimensão, de Legitimação, era composta por apenas uma pergunta específica para cada grupo. Ao grupo A foi questionado como os Gerentes de Linha veem a área de Recursos Humanos. O grupo B teve de responder, de fato, qual é essa visão.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi caracterizada pela aplicação individual da entrevista, que foi gravada e, posteriormente, transcrita. Uma carta de apresentação (Apêndice C) com identificação da instituição e do caráter acadêmico da pesquisa, buscando a participação voluntária dos entrevistados, foi enviada.

A análise dos dados se utilizou, uma vez transcritas integralmente e de forma literal as entrevistas, da análise de conteúdo, identificando os temas que surgiram e o que foi dito a respeito desses (VERGARA, 2006). Bardin (2009) afirma que a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise que permitem obter indicadores que corroboram com a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Nesse sentido, foram realizados cruzamentos das variáveis objetivas (Atividades, Conflitos e Legitimidade) com as palavras mais frequentes. Para tal, realizou-se uma categorização, no qual, primeiramente, foram isolados os elementos, e logo após a classificação, os elementos foram repartidos, procurando uma organização entre as mensagens e considerados conforme a sua importância e significação para a pesquisa, depois sistematizados como unidades de registro ou

recortes de teor significativo e semântico para fins de categorização e contagem de frequência (BARDIN, 2009).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados das entrevistas com os servidores dos dois ministérios. Tendo em vista o critério da pesquisa e o seu objetivo de analisar os papéis como um todo, não será feita identificação dos entrevistados, apenas ao grupo a que pertencem (grupo A ou B). Serão atribuídos então números aos entrevistados que serão então denominados e identificados: Entrevistado 1, Entrevistado 2 e Entrevistado 3 para o grupo A, composto pelos profissionais de recursos humanos; e, Entrevistado 4, Entrevistado 5 e Entrevistado 6 para o grupo B, composto pelos gerentes organizacionais.

A análise de conteúdo permitiu identificar, nas falas dos entrevistados, trechos que descreviam os papéis esperados e cumpridos pelos funcionários de cada área, a maneira como se dá a resolução de conflitos e sua visão para com a legitimidade da área de recursos humanos na administração pública.

Desta forma, este capítulo trata, primeiramente, da definição dos papéis e como estes são ou não cumpridos pelos agentes de cada setor. Seguindo, é apresentada uma pequena lista dos principais conflitos identificados e as práticas de resolução utilizadas. Em um terceiro momento disserta-se acerca da legitimidade da área de recursos humanos em cumprir as suas atividades.

4.1 Definição dos papéis

	Categorias	Frequência	Exemplos
Grupo A	Operacional	4	“(…) tem como atividade controlar os documentos e pagamentos de cada funcionário.” “(…) questões operacionais, como o SIAPE e pagamentos de pensões”
	Estratégico	8	“A nossa área é de treinamento e desenvolvimento.” “A criação e o desenvolvimento de treinamentos”
Grupo B	Operacional	6	“(…) manter as coisas em ordem” “(…) controlar os pagamentos, férias (…)”
	Estratégico	5	“Tudo relacionado a treinamento e capacitação.” “(…) desenvolver um treinamento para os servidores (…)”

Quadro 1. Papéis dos atores organizacionais em relação à gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor

Há uma clara distinção de entendimento entre os grupos no que diz respeito à definição do papel a ser cumprido pela unidade de recursos humanos. Conforme Legge (2005) afirma, existe uma visão, segundo a percepção dos participantes, por parte das demais áreas, de que a área de RH está presente na organização apenas para cumprir o seu papel de “gerenciador de contratos”, não fazendo parte do “grupo de administradores”, efetivamente. Com a análise de conteúdo das entrevistas foi possível identificar que os participantes do grupo A (funcionários de RH) entendem a necessidade de atuação tanto em um nível operacional, realizando o controle de pagamentos e documentos e gerir convênios de saúde em geral, como em um nível estratégico, realizando um estudo sobre as necessidades de cada unidade, organizando métodos de capacitação dos servidores e traçando diretrizes de longo prazo para a área, o grupo B (gestores de linha) tem uma visão predominante apenas sobre as atividades operacionais da área, conforme atestam os seguintes trechos das entrevistas:

“Acho que cabe à área [de RH] manter tudo bem lubrificado, por assim dizer, para que tudo funcione da melhor maneira possível. Por isso eu entendo como cuidar dos papéis de cada servidor, minimizar os problemas com salários, fazer todo o relacionamento em relação à seguridade” (Entrevistado 4)

“Ao RH cabe mais um papel de manter as coisas em ordem, então tudo o que isso necessita. Cuidar do sistema como um todo, tentar realocar

os servidores da melhor forma possível, cuidar de folha, dos benefícios, essas coisas” (Entrevistado 5)

“(...) o RH tem como atividades exclusivas tudo aquilo que é de respeito aos servidores. Manter o bem estar aqui dentro, controlar os pagamentos aos servidores, férias e outras situações excepcionais” (Entrevistado 6)

Quanto aos papéis dos gerentes de outras unidades há, praticamente, um entendimento unânime em ambos os grupos de que esse deva ser um trabalho de micro gestão, dentro de cada unidade, identificando as necessidades e reportando à área de recursos humanos ou realizando o trabalho de lidar com os conflitos internos e manter os relacionamentos dentro de cada unidade. No entanto, foi observado que os participantes do grupo A (RH) sentem falta de uma participação mais estratégica dos gerentes de linha. Esse ponto sustenta o que descreve Gratton *et al* (1999), e seria causado pela falta de alinhamento horizontal dentro das organizações, que indicaria problemas com a legitimidade da área de RH.

Nesse contexto, os gerentes de linha estariam cumprindo o seu papel esperado, pois há evidência da participação, exceto em casos excepcionais, dos mesmos no processo de criação de treinamentos e participações em outros eventos de capacitação. No entanto, pode-se levantar um questionamento sobre se isso é ou não real. Mesmo apesar de todos os gerentes de linha citarem, e, por consequência, terem conhecimento dessa atividade, apenas um identificou o desenvolvimento e participação em treinamentos como parte do papel esperado da área de RH.

“(...) além disso, [é parte do papel esperado da área de RH] dar suporte as demais unidades dentro do ministério no que elas possam precisar, seja no reposicionamento de servidores como na criação de treinamentos e ambientação.” (Entrevistado 5)

Uma análise acerca das atividades exercidas por ambas as áreas foi capaz de comprovar que, mesmo existindo o entendimento da sua capacidade de exercer atividades em um nível estratégico, a área de RH não parece conseguir exercer, de forma concreta, essa função. Alguns dos pontos identificados como possível motivo para essa falta de ação, como má execução do planejamento ou a interrupção de projetos durante a sua execução podem ser identificados nos trechos a seguir:

“A gente tem um planejamento, mas nem sempre a gente consegue parar para analisar, para seguir ou para fazer um planejamento que possa ser executado de uma forma mais tranquila” (Entrevistado 1)

“Nós já fizemos uma espécie de avaliação de competências que deveria ser utilizada no planejamento, para desenvolvermos os servidores e tal (sic). Mas até hoje não vimos resultado disso.” (Entrevistado 4)

Não foram encontrados motivos que justificassem a interrupção ou a má formulação das estratégias, porém pode-se inferir que não há participação efetiva da área de recursos humanos durante o seu planejamento ou que o planejamento é feito para satisfazer normas específicas e não teria como ser aplicado na realidade. Félix (2005), conforme citado anteriormente, aponta uma execução não planejada da mudança do sistema burocrático para o sistema gerencial, com a falta de investimentos e capacitação, como a principal causa para a má formulação das estratégias.

4.2 Conflitos

A análise do conteúdo das entrevistas permitiu identificar, de forma unânime, a presença de conflitos entre as duas áreas.

Tabela 1. Presença de conflitos no relacionamento entre as áreas

	<i>Categorias</i>	<i>Frequência</i>
Grupo A	Sim	3
	Não	0
Grupo B	Sim	3
	Não	0

Fonte: Elaborado pelo autor

É preciso, no entanto, discorrer sobre o relacionamento entre as mesmas. Durante quase todas as entrevistas afirma-se haver um contato frequente entre as duas áreas. No entanto, entre os participantes do grupo B (Gestores de Linha) há reclamações quanto à frequência e qualidade dos contatos. Nesse aspecto, existem reclamações em relação à demora em retornar uma mensagem e a falhas na redação que causariam uma má compreensão do conteúdo. Isso acontece porque boa parte dos contatos é feita por meio da troca de *e-mails*.

“Acho que existem algumas falhas. Não sei exatamente o motivo que causa isso, mas sempre existe algo que não fica bem entendido para os dois lados. Deve ser porque a maioria dos contatos é feita por *e-mail* e eu não acho essa a melhor maneira de se trocar ideias” (Entrevistado 3)

“Sempre buscamos manter o contato, mas infelizmente não é tão frequente quanto deveria ser, o que ocasiona em alguns erros de execução” (Entrevistado 4)

Devido em grande parte a esses pequenos mal entendidos, conflitos são frequentes. A maneira como trata-los, no entanto, é bem definida por todos os entrevistados. Cinco dos seis entrevistados disseram que, em casos dessa natureza, marcam uma reunião com a outra parte e discutem, pessoalmente, até um acordo ser alcançado.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos profissionais de RH é a adequação ao plano orientador e a fatores orçamentários, conforme o trecho seguinte deixa claro:

“(...) a gente tem um plano orientador e algumas coisas são solicitadas que não estão dentro desse plano. Alguns atendimentos de custo muito alto. Então há uma negativa nesse sentido, quando destoa, quando sai daquilo que são as necessidades estratégicas do órgão (...) nessas horas a gente nega os pedidos e espera compreensão.” (Entrevistado 2)

Percebe-se, em todas as respostas, a receptividade para tratar com os conflitos de ambos os grupos, é possível identificar receptividade para lidar com esses desentendimentos e alcançar um acordo.

A presença desses conflitos, no entanto, demonstraria a falta de integração horizontal que, segundo Wright e McMahan (1992), é o que diferencia uma gestão tradicional de pessoas da gestão estratégica de pessoas.

4.3 Legitimidade

	Teor	Frequência	Exemplos
Grupo A	Positivo	1	"A área de desenvolvimento é uma área que está mudando a visão (...) somos cada vez mais valorizados e respeitados"
	Negativo	3	"Tem áreas que só vem falar conosco quando acontece algum erro na folha(...)" "(...)o primeiro pensamento é "manda para o RH", "devolve", esse é um problema que a gente enfrenta"
Grupo B	Positivo	3	"Seria interessante a participação da área nessa perspectiva [estratégica]" "Tenho enorme respeito pela área" "É uma área muito importante em qualquer organização"
	Negativo	2	"(...) falta agilidade na resolução de problemas" "(...) não está conseguindo exercer todo o seu potencial"

Quadro 2. Visão dos gestores organizacionais em relação a área de Recursos Humanos
Fonte: Elaborado pelo autor

Esta é considerada a dimensão com maior diferenciação no teor das respostas entre os grupos. O que pode ser identificado, ao contrário do que a hipótese deste trabalho sugeria, é que há, na realidade, uma falta de percepção dos servidores da área de recursos humanos em relação à maneira como são vistos pelos demais servidores em geral.

A linha geral das respostas do grupo A (Funcionários de RH) direcionam para uma visão negativa, de área com capacidades exclusivamente operacionais.

"Bom, tem um problema sério que é não saber o que fazer com os servidores que não dão certo em cada área. Então o primeiro pensamento é "manda pro RH", "devolve". Esse é um problema sério que a gente enfrenta, porque as áreas não têm nem a paciência e nem a disposição em relação àquelas pessoas que não dão certo por "n" razões. Eles simplesmente devolvem. E aqui a gente tem que dar conta dessas situações, de pessoas que são "rejeitadas", vamos dizer assim." (Entrevistado 2)

"O que eu consigo perceber é que o RH ainda é tratado como uma área para resolver problemas operacionais, de relacionamento, essas coisas. Tem áreas que só vem falar conosco quando acontece algum erro na folha." (Entrevistado 3)

A realidade, no entanto, depois de feita a análise de conteúdo do grupo B indica que, de fato a área hoje está direcionada a atividades operacionais, mas destacam a importância estratégica que a área deveria receber por parte do setor público.

“Hoje é uma área que exerce, basicamente, um papel operacional, de lidar com o SIAPE, folha, essas coisas. Deveria haver um trabalho em todo o setor público para dar uma capacidade estratégica para a área.”
(Entrevistado 4)

“É uma área muito importante em qualquer organização, porém não está conseguindo exercer todo o seu potencial na administração pública. Talvez isso seja causado pela falta de reconhecimento ou por alguma outra dificuldade, mas o que eu consigo ver é que eles não conseguem exercer um papel que ultrapasse o operacional com força.”
(Entrevistado 6)

Um dos motivos levantados para essa falta de atividade no nível estratégico é apontado como sendo o resquício do período burocrático pelo qual o serviço público passou.

“Eu tenho um enorme respeito pela área, entendo a sua dificuldade. Mas falta agilidade na resolução de problemas. Talvez isso esteja engessado na burocracia que ainda existe na administração pública.”
(Entrevistado 5)

É possível perceber a existência de um potencial estratégico dentro do que a área pode exercer. Essa existência reforça o que prescreveram Baroni e Oliveira (2006), de que existe espaço para a execução de atividades em nível estratégico pela área de RH na administração pública. Em quesito de legitimidade, considerando as entrevistas contidas nesse trabalho, e ao contrário do que defende Legge (2005), a área de recursos humanos tem a capacidade e a aceitação dos níveis superiores das demais unidades organizacionais.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo analisou as relações entre os papéis desempenhados pelos profissionais de Recursos Humanos e demais gestores organizacionais no que diz respeito a assuntos relacionados à Gestão de Pessoas. Considera-se que o objetivo principal da pesquisa foi atendido, obtendo-se uma caracterização não só dos papéis como das atividades exercidas, da resolução de conflitos e da questão da legitimidade. As entrevistas se deram com servidores da área de gestão de pessoas atuantes nos níveis estratégico e operacional e demais gestores de unidades operacionais.

Espera-se, com esse estudo, contribuir para o aumento da importância da área de recursos humanos na administração pública, atentando ao fato de que a sua atuação em um nível estratégico é demandada pelos demais agentes do setor. Infelizmente o estudo não contou com o retorno esperado de todos os servidores e sofreu com a escassez de informações. No entanto, as participações presentes no mesmo foram capazes de alimentar este com informações preciosas.

Dialogando com Legge (2005), é possível entender que não é, na verdade, a falta de legitimidade da área de recursos humanos que leva a uma fraca presença em um nível estratégico, e sim fatores inerentes ao serviço público e históricos. Enquanto não houver uma mudança na maneira dominante de se pensar dos líderes do executivo federal, será impossível uma atuação estratégica relevante da área. Essa mudança dá sinais de estar ocorrendo lentamente, o que não deixa de ser uma visão otimista de que em um futuro, não tão distante, o RH receba uma maior atenção e consiga liberdade para exercer as suas funções da melhor maneira para o interesse público.

O que deve ser observado como fator importante é a diferença de discurso no que diz respeito à visão dos gerentes em relação ao papel esperado e às atividades de fato realizadas da área de recursos humanos. Essa diferença pode levar a crer que seus relatos em relação à legitimidade não correspondem com a realidade, uma vez que eles foram capazes de citar atividades estratégicas

exercidas pelo RH e falharam em citá-las ao serem questionados sobre o papel esperado da mesma, levantando a questão sobre a fidelidade das respostas.

O instrumento de pesquisa em questão não foi pré-testado adequadamente, por isso esta passível a questionamento e aprimoramento. No entanto, não foram identificadas muitas situações de perda do foco em relação ao que as questões exigiam. O número de participantes da entrevista também deixou a desejar. Por motivos desconhecidos, a imensa maioria dos contatos não foram retornados, o que impossibilitou o aumento da rede de participantes.

Um estudo em outras organizações, com um maior número de participantes, deverá ser capaz de eliminar possíveis ambiguidades e legitimar os resultados. Algumas pequenas mudanças no instrumento de pesquisa podem ser realizadas, porém não há a necessidade de maiores alterações.

O que se conclui é que o trabalho estratégico da área de recursos humanos deve ser acompanhado de uma campanha de orientação aos demais servidores com o fim de reduzir possíveis pré-conceitos e aumentar o nível de colaboração. A sua execução é possível e, conforme indicam muitos outros trabalhos nessa área, a sua importância é reconhecida. No entanto, uma abordagem realizada de forma errada pode levar a uma resistência muito forte da cúpula do Executivo Federal, eliminando as chances de desenvolvimento dessas atividades.

REFERÊNCIAS

APEL, H.; BITENCOURT, C. C. **Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidade e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras.** O&S, v. 15, n. 46, Julho/Set. 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Edições 70, 2009

BARONI, M.; OLIVEIRA, J. M. **Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público.** In: XI CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA. 2006, Ciudad de Guatemala. Anais... Nov. 2006. p.7-10

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional.** Tese (Doutorado). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. **gestão de competências.** In: BITENCOURT, C. C. (Org) *Gestão contemporânea de pessoas.* Porto Alegre: Bookman, 2003.

BRASIL. Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Presidência da República,** Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 19 set. 2011.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Presidência da República,** Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 19 set. 2011.

Le BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

BREWSTER, C. **Comparing HRM policies and practices across geographical borders.** Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2006.

CARVALHO, A. I. *et al.* **Escola de Governo e Gestão por Competências**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CODA, R.; CÉSAR, A. M. R. V. C.; BIDO, D. S.; LOUFFAT, E. **Strategic HR?: a study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru**. BAR, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 15-33, Jan./Mar. 2009.

DUTRA, J. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: 2002

GRATTON, L. *et al.* **Strategic human resource management: corporate rhetoric and human reality**. Oxford University Press, 1999

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abril. 1995.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. **Motivação dos recursos humanos no serviço público**: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. REAd, ed. 35, v. 9, n. 5, Set./Out. 2003.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. **O discurso e a prática**: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. RAC, v. 5, n. 2, p. 157-174, Maio/Ago. 2001.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Londres: Sage, 2005.

LIMA JÚNIOR, O. B. **As reformas administrativas no Brasil**: modelos, sucessos e fracassos. Revista do Serviço Público – RSP, ano 49, nº 2, Abr/Jun. 1998.

MARINI, C. **Aspectos contemporâneos do debate sobre a reforma da administração pública no Brasil**: a agenda herdada e as novas perspectivas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DDEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y LA ADMINISTRACION PÚBLICA, 8., 2003, Panamá. Anais... Panamá, 2003.

NASSUNO, M. **Inovação na administração pública estadual: o 1º Prêmio de Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais.** Revista do Serviço Público, Brasília, ano 58, n.1, p. 77-96, Jan./Mar. 2007.

PAAUWE, J. **HRM and performance: achieving long term viability.** Oxford: Oxford University Press, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review. v. 68, n. 31, p. 79-91, Maio/Junho, 1990.

PEREIRA, L. C. B. **Da Administração pública burocrática à gerencial.** Revista do Serviço Público – RSP, ano 49, nº 1, Jan./Mar. 1998.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por Competências em Organizações do Governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2005.

SINGH, G.; CHOW, C.; WU, A. **A critical analysis of the dominant strategic human resource management perspective.** Artigo apresentado no encontro da *Academy of Management*, Honolulu, HI: AOM, 2005.

SISSON, K.; STOREY, J. **The realities of Human Resource Management: managing the employment relationship.** Buckingham: Open University, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8ª ed, São Paulo: Atlas, 2007.

WRIGHT, P.; DUNFORD, B.; SNELL, S. **Human resources and the resource based view of the firm.** *Journal of Management*, v. 27, p. 701-721, 2001.

WRIGHT, P.; MCMAHAN, G. **Theoretical perspectives for strategic human resource management.** *Journal of Management*, v. 18, n. 2, p. 295-311, 1992.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Tulio Sarron Albuquerque da Silva, estudante da Universidade de Brasília, matrícula 07/53173, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses.

As informações coletadas através deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

A sua participação para este trabalho é de extrema importância e será recebida com muita gratidão.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Qual é o papel esperado da área de Recursos Humanos? E o dos Gerentes de Linha?
 - 2) Quais são as atividades exclusivas da área de Recursos Humanos e dos Gerentes de Linha? Quais são compartilhadas entre os dois?
 - 3) Como se dá o gerenciamento das atividades que são compartilhadas entre as duas áreas?
 - 4) Como é a relação entre a área de Recursos Humanos e os Gerentes de Linha?
 - 5) No caso de conflitos, como se procede à resolução de papéis dessas áreas?
 - 6) Qual é a visão que a área de Recursos Humanos acha que os Gerentes de Linha têm das suas atividades?
-

PERFIL DO ENTREVISTADO

Órgão em que trabalha: _____

Cargo que ocupa atualmente: _____

Tempo de atuação: _____

Formação Acadêmica: _____

Apêndice B – Roteiro de Entrevista



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Tulio Sarron Albuquerque da Silva, estudante da Universidade de Brasília, matrícula 07/53173, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses.

As informações coletadas através deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

A sua participação para este trabalho é de extrema importância e será recebida com muita gratidão.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Qual é o papel esperado da área de Recursos Humanos? E o dos Gerentes de Linha?
 - 2) Quais são as atividades exclusivas da área de Recursos Humanos e dos Gerentes de Linha? Quais são compartilhadas entre os dois?
 - 3) Como se dá o gerenciamento das atividades que são compartilhadas entre as duas áreas?
 - 4) Como é a relação entre a área de Recursos Humanos e os Gerentes de Linha?
 - 5) No caso de conflitos, como se procede à resolução de papéis dessas áreas?
 - 6) Qual é a sua visão, como Gerente de Linha, em relação as atividades da área de Recursos Humanos?
-

PERFIL DO ENTREVISTADO

Órgão em que trabalha: _____

Cargo que ocupa atualmente: _____

Tempo de atuação: _____

Formação Acadêmica: _____

Apêndice C – Carta de Apresentação

Bom dia.

Através deste gostaria de me apresentar e expor a pesquisa que estou realizando no Poder Executivo Federal.

Meu nome é Tulio Sarron Albuquerque da Silva, sou estudante de administração da Universidade de Brasília, de matrícula 07/53173 e estou elaborando Trabalho de Conclusão de Curso em Administração cujo foco é a Gestão de Pessoas na Administração Pública sob a orientação do Prof. Pedro Paulo Murce Meneses do Departamento de Administração da Universidade de Brasília.

Com o presente trabalho pretendo analisar a delimitação da atuação da unidade de Gestão de Pessoas e gerentes de unidades organizacionais no que diz respeito à gestão de recursos humanos na administração pública federal.

Para tal, realizarei entrevistas com gerentes de recursos humanos e de unidades organizacionais, seguindo um roteiro semiestruturado criado para identificar alguns pontos pertinentes para a pesquisa. As entrevistas serão gravadas em áudio e utilizadas com fins exclusivamente acadêmicos. Serão respeitadas todas as solicitações de sigilo de informações, assim como não se fazem necessárias a identificação das pessoas envolvidas.

Apresentadas as motivações dessa pesquisa, solicito-lhe, caso seja de sua concordância, que, por gentileza, indique as datas e horários que melhores se adequam aos trabalhos de seu setor e nos quais eu poderia me apresentar para coletar os dados. O tempo previsto para a aplicação deste instrumento deverá correr por volta de 30 minutos.

Caso seja necessário algum contato via telefone, fico à inteira disposição nos telefones abaixo citados.

Desde já, muito obrigado pela sua atenção.

Atenciosamente,

Tulio Sarron Albuquerque da Silva