

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ELLEN LIANA DE LIMA SARMENTO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: estágio de implementação
em órgãos executivos da administração pública federal**

Brasília – DF

2011

ELLEN LIANA DE LIMA SARMENTO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: estágio de implementação
em órgãos executivos da administração pública federal**

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

Sarmiento, Ellen Liana de Lima.

Gestão por Competências: estágio de implementação em órgãos executivos da administração pública federal / Ellen Liana de Lima Sarmiento. – Brasília, 2011.

50 f. : il.

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

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

1. Gestão de Pessoas. 2. Gestão por Competências. 3. Administração Pública.

ELLEN LIANA DE LIMA SARMENTO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: estágio de implementação
em órgãos executivos da administração pública federal**

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

Ellen Liana de Lima Sarmento

Doutor Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Orientador

Doutora Tatiane Paschoal
Professor-Examinador

Brasília, 04 de julho de 2011

Dedico este trabalho aos meus pais, Noélia e Emanuel, que acreditam, apóiam e me incentivam incondicionalmente. Às amigas, Juliana e Paula, por serem minha família em Brasília.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos servidores dos órgãos pesquisados, que me receberam com muito respeito e vontade de ajudar.

A Amanda Tomaz e a Deborah Oliveira, recém-formadas em Administração, que com muita generosidade compartilharam experiências e conhecimentos. E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para este trabalho de conclusão de curso.

Ao meu orientador, Pedro Meneses, pela disponibilidade, comprometimento e paciência durante o semestre.

"A mudança para melhor só tem início quando se enxerga, com clareza, a próxima etapa." (Norbert Wiener)

RESUMO

As empresas que forem capazes de transformar estratégias em ações terão maior chance de obter sucesso. Para a ONU (2006), é necessário abordar de maneira mais coletiva e horizontal todos os aspectos do serviço público, e para tal, os governos precisam desenvolver estratégias de gestão de recursos humanos alinhadas. Este trabalho pretende identificar as alternativas adotadas por órgãos da administração pública federal para implementar a gestão estratégica de pessoas. Foram entrevistados cinco servidores, pertencentes à esfera pública, atuantes nas respectivas unidades de RH. As entrevistas foram organizadas por meio da análise de conteúdo que sintetizou as características e limitações dos órgãos pesquisados na adoção da gestão estratégica de pessoas. Concluiu-se que os órgãos da administração pública federal buscam atender as novas demandas governamentais, porém esbarram em alguns fatores limitantes como a falta de estratégia deliberada e déficit de conhecimento dos modelos de RH.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão por Competências. Administração Pública.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: O Moderno Posicionamento da Área de Recursos Humanos	23
Figura 2: Visão Geral do Processo de Planejamento de RH.....	24
Figura 3: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	26
Figura 4: Modelo de gestão por competências com construção de indicadores	26
Figura 5: Identificação do <i>gap</i> de competências	28
Figura 6: Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	29
Figura 8: Estratégias deliberadas e emergentes	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais diferenças entre a Administração de Pessoal e a Gestão de Pessoas	22
Quadro 2: Integração Estratégica da Gestão de Recursos Humanos.....	25
Quadro 3: Questões orientadas aos objetivos específicos da pesquisa	34
Quadro 4: Mudanças ocorridas nas unidades de RH decorrentes das demandas governamentais.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GP - Gestão de Pessoas.

MARE - Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

RH - Recursos Humanos.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Formulação do problema.....	13
1.2	Objetivo Geral.....	14
1.3	Objetivos Específicos.....	14
1.4	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Histórico de Gestão de Pessoas.....	16
2.2	Gestão Estratégica de Pessoas.....	21
2.3	Fundamentos de Estratégia.....	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	32
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	32
3.2	Caracterização dos órgãos da administração pública federal.....	32
3.3	População e amostra.....	33
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	34
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	36
4.1	Situação atual do planejamento estratégico.....	36
4.2	Desdobramento da estratégia em políticas e práticas de Recursos Humanos...39	
4.3	Transformações ocorridas nas unidades de RH.....	40
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	43
	REFERÊNCIAS.....	45
	APÊNDICE.....	49
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	49

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos foi possível constatar que a administração pública brasileira passou por algumas mudanças. Essas mudanças vieram principalmente como forma de resposta ao processo de globalização, que reduziu a autonomia dos Estados para formular e implementar políticas. Pode-se considerar que a administração pública brasileira passou por três grandes reformas. A primeira foi a Reforma Burocrática de 1936, inspirada na idéia weberiana de burocracia. A segunda reforma, ocorrida em 1967 baseou-se no Decreto-Lei 200, que procurou substituir a administração pública burocrática por uma voltada para o desenvolvimento, podendo ser considerado como o primeiro momento da administração gerencial no Brasil (PEREIRA, 2001). E, finalmente, em 1995 foi idealizada a Reforma Gerencial da Administração Pública Brasileira, que buscava modernizar, profissionalizar e torná-la mais eficiente, com foco nas necessidades dos cidadãos.

Entre 1979 e 1994 o Brasil viveu a crise do Estado, caracterizada por três pontos marcantes: quanto à forma de intervenção do Estado, na forma burocrática de sua administração e no âmbito fiscal. Foi nesse período que surgiu a necessidade de reforma. Dessa forma, no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que tinha como um dos seus principais objetivos a Reforma Gerencial de 1995. O então Ministro, Luiz Carlos Bresser-Pereira, baseado na experiência de países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), principalmente o Reino Unido, elaborou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Tal plano tinha como principal pilar o fortalecimento da capacidade gerencial do Estado.

A Reforma Gerencial foi a primeira a pensar o setor público brasileiro como parte integrante de um contexto democrático, no qual as instituições públicas deveriam ser eficientes e eficazes e o diálogo entre Estado e sociedade, incrementado (PEREIRA, 1999).

Paulatinamente novas premissas da administração pública foram se desenhando, como a descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; a delegação de autoridade

para os administradores públicos, transformados em gerentes autônomos; organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal; organizações flexíveis ao invés de unitárias, definição dos objetivos a serem atingidos na forma de indicadores de desempenho; e controle por resultado a *posteriori*, ao invés de controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos (PEREIRA, 1995).

De acordo com essa nova visão, fez-se necessário o desenvolvimento de um perfil diferenciado da força de trabalho, mais qualificada, pois havia na administração pública uma grande distorção entre a complexidade das tarefas desempenhadas e a escolaridade exigida. Para corrigir essa lacuna foi preciso implementar medidas referentes ao recrutamento, à capacitação, à estruturação e a evolução nas carreiras e remuneração. Assim, surgiu o programa de fortalecimento das carreiras de Estado, que possuía atuação pautada pela eficiência e pelos princípios gerenciais, e visava o alcance de resultado, conforme apresentado por Marconi (1999).

Tal programa teve como principais medidas a mudança do perfil da força de trabalho, para isso foi fundamental: a criação de carreiras e o fortalecimento das já existentes; a constante melhoria da qualificação do quadro de pessoal a partir de um processo de seleção mais adequado, que visa recrutar pessoas que já possuem uma formação para atuar de modo mais flexível; uma política de capacitação que privilegia o treinamento contínuo; e por fim, a gestão de recursos humanos baseada nos princípios da administração gerencial, que privilegie o controle de resultados e não o de processo (MARCONI, 1999).

Com o novo perfil exigido a partir da Reforma Gerencial surge na esfera pública a instituição de decretos-lei, que visam complementar essa necessidade. Pode-se citar como exemplo o Decreto nº 5.378 que institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. O Decreto nº 5.707, o qual institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal com o foco na melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, entre outros aspectos. E finalmente, o Decreto nº 7.133 que regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização de avaliações de

desempenho individual e institucional, e o pagamento de gratificações de desempenho.

Os decretos apresentados exemplificam a mudança na cultura da administração pública brasileira e uma preocupação com o desenvolvimento da força de trabalho. Essa mudança requer novos mecanismos tecnológicos e gerenciais, de forma que a Gestão por Competência emerge como forma de responder às exigências de maior eficácia nas rotinas organizacionais (APPEL; BITENCOURT, 2008). Apontada como um modelo gerencial que se propõe a integrar e orientar esforços, principalmente os relacionados à Gestão de Pessoas, a gestão por competências tem como finalidade desenvolver e manter competências definidas como fundamentais ao alcance dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; FREITAS, 2004).

1.1 Formulação do problema

Segundo Brandão e Bahry (2005), a gestão por competências como modelo estratégico de administração é caracterizada principalmente pela integração dos objetivos individuais, grupais e organizacionais, nos processos de captação, planejamento, desenvolvimento e avaliação de competências. Dada tal necessidade de alinhamento estratégico do modelo de gestão por competência, é imprescindível que as organizações disponham de um processo deliberado de formulação estratégica, com ações conscientemente premeditadas, tal como pregado por Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2001).

Apesar de tal exigência, na administração pública, verifica-se uma falta de estrutura das áreas de gestão de pessoas para uma atuação estratégica efetiva. Nesse sentido, mesmo que estes setores busquem operar de maneira mais estratégica, ainda assim são oferecidos poucos meios para que essa prática seja bem sucedida. Aparentemente há permanência de uma visão funcionalista da área de gestão de pessoas em contradição com políticas que visam à implantação de modelos estratégicos como a gestão por competências (FONSECA, 2011).

De acordo com o cenário apresentado, cabe questionar como os processos de desenvolvimento de estratégia organizacional vigente na administração pública

federal se relacionam com a adoção de modelos competitivos de Gestão de Pessoas? Supõe-se, como asseverado pelo autor supracitado, que os órgãos públicos, de forma geral, não exercitem deliberadamente suas estratégias, de forma que estaria limitada qualquer tentativa de tornar estratégica a atuação das unidades de recursos humanos desse setor.

1.2 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo identificar as alternativas adotadas por órgãos da administração pública federal no sentido de implantar a gestão estratégica de pessoas.

1.3 Objetivos Específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

1. Caracterizar a modalidade de planejamento estratégico adotada nos órgãos executivos da administração pública;
2. Identificar o processo de desdobramento da estratégia/ objetivos organizacionais em Políticas e Práticas de Recursos Humanos;
3. Descrever as mudanças ocorridas na estrutura e no contexto das unidades de gestão de pessoas decorrentes da demanda governamental por uma atuação estratégica de Recursos Humanos.

1.4 Justificativa

Estudos anteriores indicam a necessidade dos governos desenvolverem estratégias de gestão de recursos humanos. É imperativo abordar de maneira mais coletiva e horizontal todos os aspectos da gestão no serviço público. Isso é reforçado pela

constatação que as pessoas são o capital crítico de uma organização moderna e baseada no conhecimento (ONU, 2006).

Siqueira e Mendes (2009) afirmam que os modelos gerenciais estão sendo implementados na administração pública com a expectativa de que as mudanças na estrutura governamental possam atender as demandas sociais de forma eficiente e eficaz. Sendo assim, esse trabalho visa auxiliar as unidades de recursos humanos dos órgãos públicos a adotarem uma postura mais participativa nos processos de planejamento e, com isso, assumir posição de destaque nas organizações.

A adoção e prática de modelos estratégicos de gestão de pessoas nos órgãos da administração pública federal são consideradas uma inovação, e categorizada por muitos estudos acadêmicos como uma recomendação. Dessa forma, esta pesquisa pretende preencher a lacuna de informações na academia a respeito dos avanços na adoção de práticas modernas da gestão estratégica de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Dutra (2001) a forma de gerir pessoas sofreu algumas transformações ao longo dos últimos vinte anos. Pode-se destacar a alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, o perfil autônomo e empreendedor são a preferência, o que gerou a necessidade de uma cultura organizacional que apoiasse a criatividade, a iniciativa individual e a busca autônoma de resultados para a empresa. O autor acrescenta também o deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento. Inicialmente, os sistemas de gestão de pessoas eram focados no controle, dessa forma os indivíduos eram controláveis e com uma postura passiva. Hoje, os sistemas de gestão de pessoas são orientados para a idéia de desenvolvimento mútuo. E por fim, a maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa. As pessoas possuem o patrimônio intelectual da empresa, e sua capacidade e agilidade de resposta aos estímulos do ambiente, bem como, a capacidade de visualizar e explorar oportunidades de negócio (DUTRA, 2001).

Para a fundamentação teórica deste trabalho foi feita uma breve revisão da literatura de cada variável relevante para a sua concepção, como a evolução do quadro de Gestão de Pessoas, a Gestão estratégica de pessoas, a Gestão por competências como modelo estratégico e fundamentos de estratégia empresarial.

2.1 Histórico de Gestão de Pessoas

Para maioria dos teóricos em administração, o advento da administração científica iniciou-se com Frederic Winslown Taylor, em 1884. Na época engenheiro-chefe da Midvale Steel Company, Taylor reconheceu que eram essencialmente os trabalhadores que moviam as fábricas. Em suas teorias a maior preocupação era introduzir métodos de trabalho eficientes, como padronização de ferramentas e equipamentos; rotina de programação; e seleção de trabalhadores mais adequados. Para o seu tempo, essas descobertas representaram uma grande evolução, que

posteriormente foram desenvolvidas por outros precursores da ciência da administração (KWASNICKA, 2004).

Segundo Fischer (1998) a partir do desenvolvimento empresarial, em meados de 1890, surge à necessidade dos gerentes de pessoal discernir quais indivíduos poderiam ocupar as vagas disponíveis nas organizações de forma mais eficiente e com o melhor custo. Essa visão, dos empregados como fator de produção, dá origem ao departamento de pessoal, o que posteriormente será chamado de Administração de Recursos humanos.

A idéia do Departamento de pessoal era bastante compatível com a ideologia da época, a administração científica. Porém a partir dos anos 20, enquanto todos adotam as práticas tayloristas, alguns estudiosos começavam a fazer uma ligação entre psicologia e administração. Essa ligação reorienta o foco da ação de recursos humanos, que passa a atuar sobre o comportamento das pessoas (FISCHER, 1998).

Segundo Kwasnicka (2004) foi Henry Laurence Gantt um dos primeiros teóricos a preocupar-se com o aspecto psicológico e humanístico nas organizações, ressaltando o papel fundamental do elemento humano na produtividade. Mas foi somente com o fim da Segunda Guerra Mundial que nasceu a preocupação genuína com o indivíduo, e a empresa deixava de ser vista como máquina para ser vista como conjunto de pessoas, com necessidades, interesses, relacionamentos, grupos.

A Revolução Industrial deixou como herança não apenas os avanços tecnológicos, mas também a necessidade de especialização do trabalho e o crescimento das organizações. Esse aumento no tamanho das organizações trouxe como consequência a restrição do entendimento individual e o surgimento de problemas de comunicação, transformando as relações humanas dentro do ambiente de trabalho. Assim, surgiu a necessidade de explicar a natureza humana e a dinâmica de uma organização empresarial (KWASNICKA, 2004).

Um grande marco da Escola de Relações Humanas foram os estudos de Hawthorne, que se concentravam na análise das relações da produtividade com a iluminação no local de trabalho. O resultado do experimento ficou conhecido como efeito Hawthorne, que consistia no fato de que os trabalhadores passaram a produzir e a trabalhar mais, independentemente da variação de iluminação, pois

consideravam que havia maior interesse e preocupação por parte da direção com a melhoria das condições de trabalho. Esse efeito comprovou que o simples fato de ser observado modifica o comportamento dos indivíduos (MASIERO, 2007).

Depois que a administração de recursos humanos passou a se preocupar com a integração, a flexibilidade e o comprometimento dos empregados, começa a surgir a Gestão de Recursos Humanos em uma concepção mais moderna (FISCHER, 1998). Para o autor essa visão mais moderna é baseada em um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa focada em concretizar seus interesses, que podem ser desde a maximização dos lucros até um comportamento organizacional coerente com o negócio da empresa.

2.1.1 Gestão de Pessoas: Abordagens e Modelos

Segundo Lacombe e Chu (2008) as pesquisa sobre Gestão de Pessoas divide-se em quatro abordagens principais e complementares: estratégica, comportamental, de recursos da firma e sistêmica.

A abordagem estratégica parte da perspectiva das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva, uso de planejamento, alinhamento interno e externo, administração proativa, e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego no mais alto nível hierárquico (LACOMBE; CHU, 2008). Já abordagem comportamental apresenta como enfoque os papéis necessários à implementação da estratégia baseado no fato de que o comportamento é o principal articulador entre estratégia e implementação efetiva, e de que as políticas e práticas de Recursos Humanos devem ser direcionadas para promover e controlar os comportamentos necessários à implementação.

Ainda segundo Lacombe e Chu (2008) a teoria dos recursos da firma tem enfoque nos recursos internos da empresa que quando raros, insubstituíveis e não facilmente copiáveis, podem configurar uma base para a obtenção de vantagem competitiva. As empresas organizadas por competências, um tipo de recurso interno, devem desenvolver um plano de como cada política de RH contribui para o alcance dos objetivos estratégicos. Por fim, na abordagem sistêmica, os autores defendem a

idéia de uma perspectiva mais abrangente, em que práticas que transcendem o controle da área específica de RH como comunicação, desenho do trabalho, cultura e liderança, impactam as pessoas e moldam suas competências, cognições e atitudes.

Segundo Fischer (2002) a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano caracteriza um modelo de gestão. As empresas precisam definir princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão para através desses mecanismos implementar diretrizes e orientar estilos gerenciais (FISHER, 2002).

Para Vasconcelos, Protil e Heidemann (2002) a partir das práticas de recursos humanos defendidas pela Escola Clássica de Administração, baseada principalmente nos trabalhos de Herzberg, surgiram dois modelos de recursos humanos com propostas diferentes. O modelo Instrumental de Recursos Humanos, que representa o pensamento da Escola Clássica, com algumas evoluções, e o modelo Político de Recursos Humano, baseado nos estudos sócio-técnicos e em valores como o consenso, a diversidade e igualdade de direitos dos membros da organização. Nele, o gerente deve conduzir o debate e gerir conflitos, sendo o responsável pela decisão final e pelos resultados (BRABET, 1993 *apud* VASCONCELOS; PROTIL; HEIDEMANN, 2002).

No Modelo Instrumental de Recursos humanos, conforme apresentado por Vasconcelos, Protil e Heidemann (2002) o mercado se impõe à empresa, que é considerada um instrumento racional de produção, cuja estratégia é definida por seus diretores em função das pressões deste mercado, do setor e dos valores organizacionais. Esse modelo é baseado no conceito de eficiência econômica e no argumento de que a “eficiência social” gera a eficiência econômica e vice-versa. Ainda segundo os autores, os conflitos são evitados, pois se acredita que um ambiente em harmonia e com um alto grau de conformidade por parte dos agentes sociais favorece a produtividade na empresa. As mudanças organizacionais são definidas por uma diretoria central, que possui todas as informações necessárias sobre as pressões setoriais e a estrutura da concorrência, bem como o poder de definir a política a ser seguida e de decidir os melhores meios de ação.

Nesse modelo, a Gestão de Recursos Humanos tem o papel de avaliar as necessidades e os recursos dos grupos organizacionais, descrever os cargos e

provê-los através de procedimentos de seleção, avaliar os cargos e as performances dos empregados, treinar os indivíduos, melhorar as condições de trabalho, informar, comunicar e assegurar relações sociais satisfatórias (VASCONCELOS; PROTIL; HEIDEMANN, 2002).

Já o modelo político diferencia-se do anterior pela importância dada à dimensão política na organização e pela incorporação da idéia de conflito, que podem ser superado através da negociação, chegando-se a uma proposta de coesão entre as partes. Nesse modelo, pretende-se oferecer possibilidades de debate e negociação na organização, com o objetivo de alcançar melhores soluções. Ele busca enxergar diversas opções de ação antes de decidir, a mudança organizacional é percebida como uma resposta ao meio-ambiente e os indivíduos são considerados atores participando e influenciando nesta mudança (VASCONCELOS; PROTIL; HEIDEMANN, 2002).

O modelo político de recursos humanos tem como características a eficiência econômica negociada, a avaliação dos resultados feita pelos grupos organizacionais envolvidos no processo de decisão, o ator-chave de RH é a direção geral da empresa, que é construída socialmente através da ação política dos diversos grupos organizacionais, as decisões são racionais e éticas, e busca-se a obtenção do consenso às questões de poder (VASCONCELOS; PROTIL; HEIDEMANN, 2002).

Para Paauwe (2004 apud LACOMBE; CHU, 2008) as forças do mercado e os ambientes social, cultural e legal devem ser elementos fundamentais na elaboração e implementação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas. “O novo paradigma econômico não só permite o reconhecimento da importância, como também valoriza o impacto do alinhamento dos sistemas de RH com o esforço de implementação da estratégia organizacional.”(ULRICH, 1998 apud SILVA; BASQUES; FACCO, 2006).

Fisher (1998) compreende que a partir da década de 80 um novo critério de efetividade seria inserido na composição dos sistemas de Recursos Humanos, seu caráter estratégico. Para exemplificar essa tendência emergente o autor menciona as mudanças na estruturação do curso de Administração de Recursos Humanos no MBA da “*Havard Business School*”, que abordava temas como influência sobre os funcionários (filosofia de participação); e processos de recursos humanos como recrutamento e desenvolvimento. Essa abordagem de *Havard* demonstra um modelo

de gestão de pessoas que busca corresponder a fatores internos e externos à organização.

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Com a globalização, onde é crescente a competitividade entre as empresas, o departamento de pessoal evoluiu e se expandiu em escopo e importância nas organizações, deixando de ser simplesmente operacional e chegando ao plano estratégico (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002). Segundo Teixeira (2005) as empresas que forem capazes de realizar a transformação de estratégias em ações, encarar incertezas e atuar com visão global terão maior probabilidade de sucesso. São essas condições que impulsionam a gestão de pessoas da posição tático-operacional para o posicionamento estratégico.

Legge (1995) argumenta que é crescente o reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e as metas globais das organizações e suas práticas de GP. Para o autor o uso dos recursos humanos pela organização com o objetivo de conquistar vantagem competitiva define a gestão de pessoas estratégica. Assim, os recursos humanos se transformam e uma poderosa competência essencial ou *core competency*, que é definida por eles como a capacidade da organização de criar valor e se diferenciar dos demais concorrentes.

Para Bateman e Snell (2007), as empresas criam vantagem competitiva quando possuem e desenvolvem recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados, e esses mesmos critérios podem ser usados para a análise estratégica de recursos humanos:

- Criação de valor, mediante os esforços das pessoas para reduzir custos, fornecer algo único para seus clientes ou a combinação desses dois fatores;
- Ser raro, quando as aptidões, conhecimento e habilidades dos colaboradores não estão disponíveis para todos os competidores;
- Ser difícil de imitar, a partir do momento que as capacidades e contribuições das pessoas não podem ser copiadas pelos outros;

- Ser organizado, quando vários talentos podem ser combinados de maneira conjunta e empregados rapidamente para a realização de novas tarefas. O trabalho em equipe e a cooperação são exemplos de força de trabalho organizada.

Legge (1995) consideram que a gestão de Pessoas está dividida em alguns pilares como o uso do planejamento, as políticas de GP relacionadas com estratégias de negócios, e o uso das pessoas como recurso estratégico para obter vantagem competitiva. Guest (1987 *apud* DEMO, 2005) também compreende que um dos principais objetivos de gestão de pessoas é a integração, isto é, recursos humanos integrados a estratégia organizacional. O autor sintetiza as principais diferenças da administração de pessoal clássica e da Gestão de Pessoas:

Questões	Administração de Pessoal	Gestão de Pessoas
Perspectiva de tempo e planejamento	Curto prazo, reativa, <i>ad hoc</i> (proposital) e marginal	Longo prazo, proativa, estratégica e integrada
Contrato psicológico	Obediência	Comprometimento
Sistemas de controle	Controle externo	Autocontrole
Perspectivas de relações trabalhistas	Pluralista, coletivo, baixa confiança	Unitarista, individual, alta confiança
Sistemas/ estruturas preferidos	Burocrático, mecanicista, centralizado e inflexível	Orgânico e flexível
Regras	Especialistas	Altamente integradas ao planejamento
Critério de avaliação	Minimização de custos	Aproveitamento máximo dos recursos

Quadro 1: Principais diferenças entre a Administração de Pessoal e a Gestão de Pessoas
Fonte: Guest (1987 apud DEMO, 2005)

Pesquisa realizada por Oliva (2002) analisou as mudanças na área de recursos humanos em empresas privatizadas e concluiu que a área está deixando de ser simplesmente de *staff*, encarregada de preparar e controlar o cumprimento de regras, para se tornar uma área voltada ao apoio estratégico, com o fornecimento de informações e suporte às decisões da linha de comando. Para o autor, conforme evidenciado na Figura 1, “a obtenção da vantagem competitiva nasce com o entendimento dos valores, da visão e da missão da empresa, gerando experiências compartilhadas e contínuo aprendizado das pessoas”. (OLIVA, 2002, p148).



Figura 1: O Moderno Posicionamento da Área de Recursos Humanos
 Fonte: Oliva (2002)

De acordo com Bateman e Snell (2007) o processo de planejamento de RH acontece, então, em três etapas: planejamento, programação e avaliação. Inicialmente é preciso que os gerentes de recursos humanos saibam quais os planos de negócio da organização, para que assim, assegurem o número e o tipo ideal de colaboradores para atender as demandas da empresa. Posteriormente, a organização deve programar quais as atividades de RH vão realizar como treinamento, recrutamento e demissões. Por último, essas atividades são avaliadas para determinar se os resultados alcançados estão contribuindo com o plano de negócio da organização. A Figura 2 ilustra o processo mencionado.

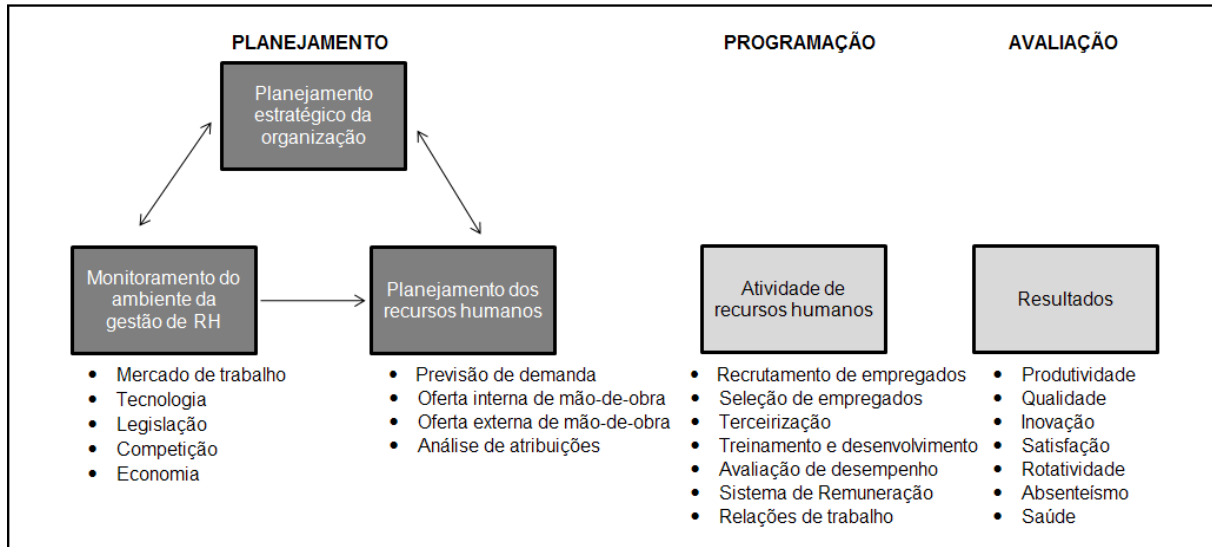


Figura 2: Visão Geral do Processo de Planejamento de RH

Fonte: Bateman e Snell (2007)

Conforme Thévenet (1994 apud SILVA; BASQUES; FACCO, 2006) sete mudanças na natureza do trabalho impactaram bastante na gestão de pessoas e colocaram as pessoas como grande fonte de *performance* de uma organização. Essas mudanças são as interações entre trabalho e tecnologia, modificações no conceito de cargos, ingresso de novas categorias de trabalho, intensa demanda para aprendizagem contínua, impacto da avaliação do consumidor sobre a empresa, alterações nas funções de liderança e foco para o trabalho em equipe, invés indivíduo.

Para Meshoulam e Baird (1987, apud SANTOS, 2001, p.27) na integração estratégica da gestão de recursos humanos a principal preocupação é a sua inserção na gestão empresarial com a criação de vantagens competitivas. Tal criação exige um posicionamento pró-ativo dessa área de gestão, que deve ser obtido com o alto nível de participação da organização e habilidade para tratar de outras macroquestões, assim, a área ganha um papel ativo no processo de tomada de decisão (quadro 2).

Componentes	Estágio de Integração Estratégica
Consciência gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Integrado à gestão de negócios.
Gestão da função de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação pela companhia, consistente e integrada com a direção estratégica do negócio.
Programas	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico da cultura organizacional e do ambiente externo, planejamento de longo prazo. • Ênfase na mensuração da eficiência e da eficácia diretamente relacionada às necessidades do negócio.

Atribuições da gestão de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de envolvimento na organização, habilidades em tratar as macroquestões.
Consciência dos ambientes interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> • Busca sistemática dos impactos, assume um papel ativo como parte do processo de tomada de decisão, visando à formulação. • Questões de longo prazo relacionadas ao negócio são tratadas por meio da integração das bases de dados da corporação e da área de recursos humanos.

Quadro 2: Integração Estratégica da Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Meshoulam e Baird (1987, apud SANTOS, 2001)

Os desafios hoje encarados pela gestão de pessoas decorrem, principalmente, pela forte competitividade empresarial. A gestão de pessoas passa de uma gestão técnico-funcional para uma gestão estratégica, onde empregados constituem um importante diferencial competitivo (TEIXEIRA, 2005). Para o autor o desenvolvimento da estratégia é interdependente às funções da área de gestão de pessoas, que deve direcionar suas energias para o suporte à implementação estratégica.

2.2.1 Gestão por Competência

Atualmente a sociedade está passando por um período de transformações, sejam elas sociais, econômicas, políticas e culturais. Essas mudanças também impactam as organizações, que incorporam, ao ambiente de trabalho, novas tecnologias e novos modelos de gestão para garantir certo nível de competitividade (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). De acordo com os autores, as propostas para adquirir vantagens competitivas estão baseadas nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, visto que a busca pela vantagem competitiva determina que as empresas busquem profissionais mais capacitados. Dessa forma, é possível compreender a gestão de competências como instrumento voltado a oferecer opções eficientes de gestão às organizações.

Para Fleury e Fleury (2001) as competências estão associadas a um saber agir, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que

agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, conforme ilustra a Figura 3.



Figura 3: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
 Fonte: Fleury e Fleury (2001)

De acordo com Brandão e Bahry (2005) a gestão por competências envolve um processo contínuo composto por cinco etapas: formulação da estratégia organizacional, mapeamento de competências, captação de competências, acompanhamento e avaliação, e retribuição. Todo esse processo é ilustrado na Figura 4.

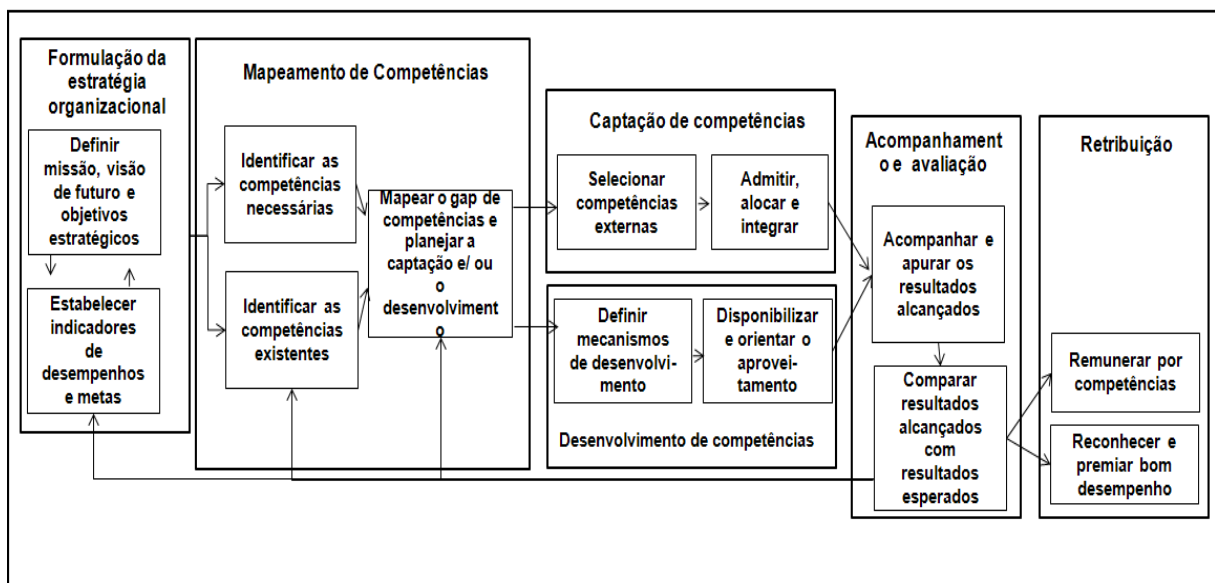


Figura 4: Modelo de gestão por competências com construção de indicadores
 Fonte: Brandão e Bahry (2005)

Brandão e Bahry (2005) apresentam as principais etapas desse modelo:

- A etapa inicial é a formulação da estratégia da organização, onde são definidos a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da organização. Com base nesses objetivos estratégicos formulados, são definidos os indicadores de desempenho e as metas. Somente quando cumprida a primeira etapa, isto é, a estratégia organizacional formulada, é possível realizar o mapeamento de competências, que consiste na segunda etapa desse processo.
- A segunda etapa, composta pelo mapeamento de competências, tem como objetivo identificar a lacuna de competências, a diferença entre as competências necessárias para consolidar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.
- A captação de competências faz parte da terceira etapa do processo e diz respeito à seleção de competências externas e à sua admissão dentro da organização. O desenvolvimento, por sua vez, refere-se ao aprimoramento das competências já disponíveis dentro da organização.
- Na etapa de acompanhamento e avaliação é monitorado a execução dos planos operacionais e de gestão, e os respectivos indicadores de desempenho, com foco em identificar e corrigir eventuais desvios.
- Por fim, na etapa de retribuição, a organização pode reconhecer, premiar e remunerar, de forma diferenciada, as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para alcançar os resultados planejados.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) muitas empresas têm adotado à utilização de modelos de gestão de competências, visando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao seu negócio. Conforme Ienaga (1998) o mapeamento de competências tem como finalidade identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia e as competências internas existentes na organização, como mostra a Figura 5.

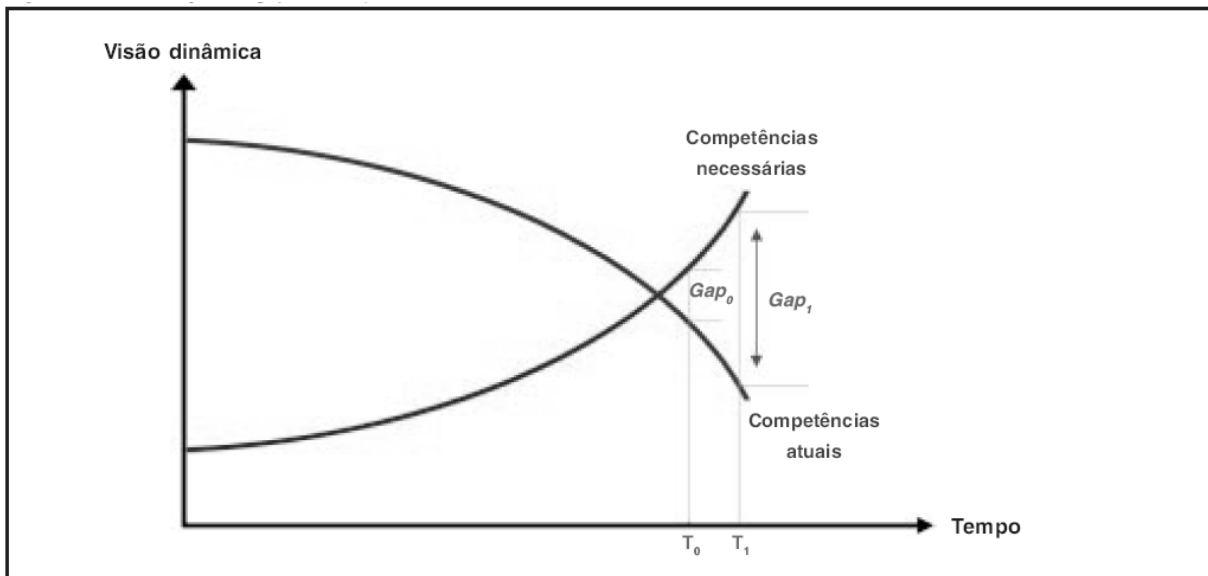


Figura 5: Identificação do *gap* de competências
Fonte: Ienaga (1998), com adaptações

Segundo Ienaga (1998) o modelo de mapeamento de competências pretende estabelecer objetivos e metas que devem ser alcançadas segundo a intenção estratégica da organização, e identificar a lacuna entre as competências necessárias para atingir esses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Para minimizar as lacunas encontradas na etapa anterior é necessário planejar, selecionar e desenvolver, e avaliar as competências. Dessa forma, a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, que assume como referência a estratégia da organização e direcionam ações como seleção, treinamento e gestão de carreira para a captação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

2.3 Fundamentos de Estratégia

Whittington (2002) apresenta quatro perspectivas teóricas para a estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. As quatro abordagens se diferenciam em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é executada. Essas diferenças podem ser representadas conforme a interseção dos eixos na Figura 6.

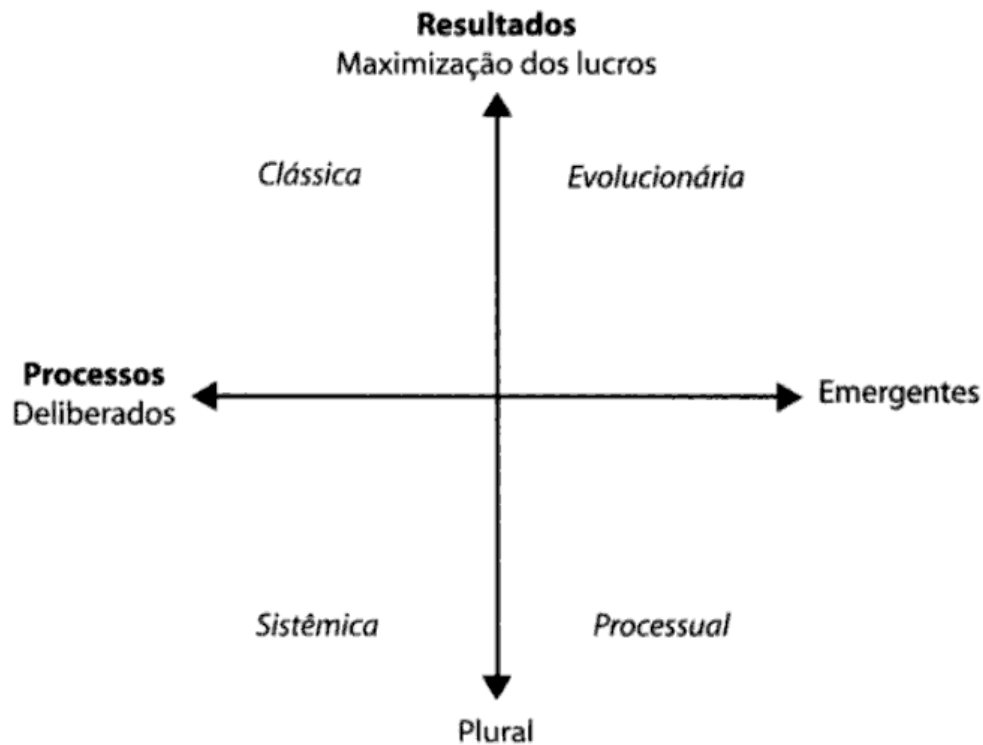


Figura 6: Perspectivas genéricas sobre estratégia
 Fonte: Whittington (2002)

O eixo vertical mede o grau em que a estratégia produz resultados de maximização de lucro ou dele se desvia, para buscar alternativas. O eixo horizontal considera os processos, revelando em que medida a estratégia é produto de cálculos deliberados ou emerge por acidente ou inércia. Resumidamente os dois eixos refletem respostas diferentes para duas questões, que são, para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida (WHITTINGTON, 2002).

Whittington (2002) fundamentado na Figura 6 infere que as abordagens clássica e evolucionária compreendem a maximização do lucro como resultado natural do desenvolvimento da estratégia. Por outro lado, as abordagens sistêmica e processual pressentem outros resultados além do lucro. No âmbito dos processos, as abordagens evolucionária e a processualista enxergam a estratégia como algo que emerge dos processos governados por acaso. Já a clássica e sistêmica concordam que a estratégia pode ser deliberada. Para o autor cada uma dessas abordagens apresenta um conceito diferente em relação ao que é estratégia e como desenvolvê-las. As quatro abordagens apresentam pontos de vista divergentes sobre a capacidade de pensar racionalmente e agir com eficácia.

Conforme Whittington (2002) na abordagem clássica, a estratégia é um processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar vantagens a longo prazo. Os clássicos crêem que dominar o ambiente externo e interno exige um bom planejamento. Os evolucionistas descartam qualquer possibilidade de planejamento racional. É o mercado, e não o gerente, que faz as escolhas mais importantes. Para eles, as estratégias emergem quando o processo de seleção natural apresenta o seu julgamento, e tudo que os gerentes podem fazer é garantir que suas empresas se ajustem de forma mais eficaz possível às exigências do ambiente (WHITTINGTON, 2002). Já os processualistas consideram que os processos das organizações e dos mercados raras vezes são suficientemente perfeitos tanto para o planejamento estratégico defendido pela teoria clássica, quanto para o princípio de sobrevivência da teoria evolucionária. Para eles, a estratégia emerge, na prática, de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento. Por fim, a abordagem sistêmica propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependam do sistema social no qual o processo de desenvolvimento dela está inserido (WHITTINGTON, 2002).

Conforme as quatro perspectivas dispostas por Whittington (2002) e o modelo de gestão por competências apresentado por Brandão e Bahry (2005), que define a formulação da estratégia organizacional como pré-requisito para a implementação da gestão por competências, a perspectiva teórica para a estratégia que mais se enquadra nessas exigências é a clássica, caracterizada por ser deliberada e por buscar a maximização dos lucros nos resultados.

A partir da perspectiva clássica Mintzberg (2001) argumenta que o conceito de estratégia pode ser definido de várias formas, como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Para a maioria dos estudiosos a estratégia é um plano, algum tipo de ação conscientemente premeditada para lidar com determinada situação. Assim, a estratégia tem duas características essenciais: são criadas antes das ações as quais vão se aplicar e são desenvolvidas conscientemente. Ao considerar estratégia como um plano o autor a classifica com estratégia pretendida.

Definir estratégia apenas como um plano não engloba a definição de um comportamento resultante, para preencher essa lacuna Mintzberg (2001), propõe a definição de estratégia como um padrão. Nessa perspectiva a estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não.

As definições de estratégia como plano e como padrão podem ser independentes uma da outra, planos podem não se realizar, enquanto padrões podem aparecer sem serem preconcebidos (Mintzberg, 2001). Considerando plano como estratégia pretendida e padrão com estratégia realizada, podemos distinguir estratégias deliberadas, aquelas que as intenções foram previamente realizadas, e estratégias emergentes, nas quais modelos se desenvolvem sem intenções, ou apesar delas (estratégias não-realizadas). Essa distinção pode ser observada na Figura 8.

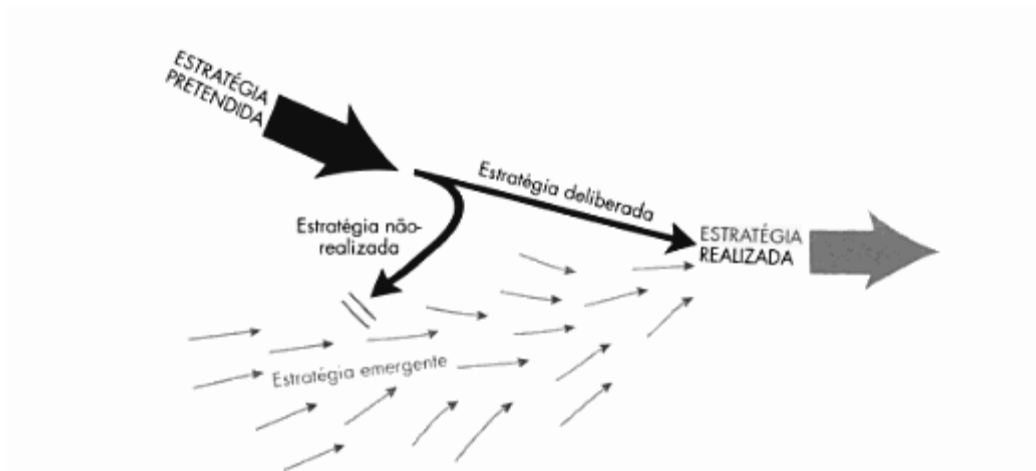


Figura 7: Estratégias deliberadas e emergentes
Fonte: Mintzberg (2001)

Considerando as informações apresentadas a respeito do modelo de gestão por competências, que pressupõem estratégias deliberadas, e a apresentação das quatro perspectivas da estratégia, o presente trabalho pretende corroborar para a identificação de quais práticas realmente descrevem a realidade dos órgãos executivos da administração pública federal.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo será descrito o tipo da pesquisa realizada e suas principais características metodológicas, as organizações que foram estudadas, a população e a amostra prospectadas, os instrumentos utilizados para consolidação do trabalho e os procedimentos de coleta e análise de dados que foram executados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa em questão se encaixa na tipificação descritiva, devido a sua intenção de conhecer as características das alternativas adotadas na implementação da gestão estratégica de pessoas por órgão da administração pública federal. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos (GIL, 1999).

Quanto à abordagem a pesquisa é classificada como qualitativa, pois pretende compreender como os processos de desenvolvimento da estratégia organizacional empregados na administração pública impactam nos modelos competitivos de GP. Os estudos que empregam essa metodologia podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar as interações das variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Essa abordagem também pode contribuir para o processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do fenômeno estudado (RAUPP; BEUREN, 2006).

3.2 Caracterização dos órgãos da administração pública federal

Os órgãos executivos da administração pública federal compõem o objeto de estudo desta pesquisa. Segundo a Lei nº 9.784 os órgãos são unidade de atuação integrante da estrutura da Administração direta e da estrutura da Administração indireta.

Administração direta é aquela composta por órgãos ligados diretamente ao poder central, federal, estadual ou municipal. São os próprios organismos dirigentes, seus ministérios e secretarias. Administração indireta é aquela composta por entidades com personalidade jurídica própria, que foram criadas para realizar atividades de Governo de forma descentralizada. São exemplos as Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista (DI PIETRO, 2009).

Inicialmente a pesquisa em questão poderia ser composta por qualquer órgão da administração pública federal, porém devido à maior acessibilidade o estudo foi composto por três Agências Reguladoras. As agências Reguladoras pertencem a Administração Pública Indireta Federal e foram criadas para assegurar o atendimento do interesse público na prestação dos serviços em setores da economia cedidos por contrato à exploração por concessionários, autorizatários e permissionários de iniciativa privada, existem no Brasil 10 agências reguladoras.

3.3 População e amostra

A população do estudo é composta por três órgãos executivos da administração pública federal, são: a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), e a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ). As agências foram escolhidas devido a disponibilidade para atender as demandas da pesquisa no prazo estipulado.

Na amostragem, classificada como não-probabilística intencional, foram selecionadas pessoas dentro das Agências Reguladoras, levando em consideração o critério do envolvimento formal com a implantação da gestão estratégica de RH. Dessa forma, participaram do estudo cinco servidores: dois gerentes gerais de gestão de pessoas das agências ANVISA e ANTAQ, uma Coordenadora de Gestão por Competências, Desempenho e Produtividade vinculada à ANATEL, um Coordenador de Desenvolvimento e Acompanhamento e um Analista Administrativo, sendo os dois servidores da Agência Nacional de Transportes Aquaviários.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro de entrevista (Apêndice A) semi-estruturado, desenvolvido para este estudo. Esse roteiro está dividido em três seções. A primeira seção é composta por uma apresentação técnica do instrumento de pesquisa e por uma breve explicação dos motivos e objetivos da pesquisa. Na segunda seção são apresentadas algumas perguntas para a coleta de dados, o processo de formulação das questões foi orientado para a obtenção dos dados relativos aos objetivos específicos da pesquisa (Quadro 3). E por fim, a última seção do instrumento possui locais de preenchimento para o fornecimento de informações do perfil básico do entrevistado.

Objetivos da pesquisa	Perguntas do instrumento
Caracterizar a modalidade de planejamento estratégico adotada nos órgãos executivos da administração pública	<ul style="list-style-type: none"> • Como ocorre o processo de formulação e revisão da estratégia organizacional do órgão? • Há alguma percepção de relação entre a instituição de decretos, como o Decreto-Lei nº 5.707, e a alteração no curso do processo de estratégia do órgão?
Identificar o processo de desdobramento da estratégia/ objetivos organizacionais em Políticas e Práticas de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Como a estratégia do órgão é traduzida em políticas e práticas de RH? Cite exemplos.
Descrever as mudanças ocorridas na estrutura e no contexto das unidades de gestão de pessoas decorrentes da demanda governamental por uma atuação estratégica de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as mudanças sofridas pelo Rh em função da pressão por uma administração estratégica?

Quadro 3: Questões orientadas aos objetivos específicos da pesquisa

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O primeiro contato com os órgãos da administração pública se deu por telefone, nessa ligação foi possível identificar os responsáveis pelas unidades de RH. Posteriormente um e-mail explicando o teor da pesquisa foi enviado. Três entrevistas foram confirmadas, todas se deram de forma presencial, nos locais de trabalho dos participantes, e foram gravadas em sua integridade por meio de aparelho de Mp4 para posterior transcrição. Em uma das entrevistas houve a presença de três participantes.

Para a análise dos dados foi empregada a transcrição integral das entrevistas de forma literal, com base na metodologia indicada por Bardin (2009). Posteriormente, para a análise do conteúdo transcrito das entrevistas foram utilizadas recomendações presentes em Bardin (2009). Porém, segundo a autora, entrevistas são representações permeadas pela subjetividade do participante, acerca do que ele vive, sente e pensa. Dessa forma, as entrevistas possuem uma dimensão objetiva e uma dimensão subjetiva complementar, que atribui significados específicos ao relato.

Aplica-se a essa pesquisa a consideração de que o estudo de um conjunto de entrevistas, sobre um determinado tema, proporciona uma visão geral, horizontal, que tem o objetivo final de inferir algo acerca de uma realidade representativa de indivíduos ou de um grupo social (BARDIN, 2009). Essa análise horizontal privilegia a dimensão objetiva e busca generalizá-la para seus fins, de forma que omita aspectos particulares de cada entrevista. Para a autora deve-se, portanto, complementar-se a pesquisa com um nível mais profundo de análise, caracterizando-se os aspectos subjetivos que condicionem a interpretação adequada dos dados coletados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas executadas com os responsáveis pelas unidades de RH dos órgãos da Administração Pública Federal, representados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Agência Nacional de Transportes Aquaviários e Agência Nacional de Telecomunicações. A pesquisa teve como objetivo geral identificar as alternativas adotadas pelos órgãos em questão no sentido de implementar a gestão estratégica de pessoas. Para melhor organização e compreensão dos resultados, o capítulo está estruturado em itens a partir dos objetivos específicos da pesquisa e das questões contidas no instrumento de pesquisa como já apresentado no Quadro 3.

4.1 Situação atual do planejamento estratégico

Nesse tópico pretende-se caracterizar a modalidade de planejamento estratégico adotada nos órgãos executivos da administração pública. Segundo Legge (1995) o reconhecimento do relacionamento entre estratégias e metas globais das organizações e suas práticas de GP é fundamental para conquistar vantagem competitiva. A partir da análise de conteúdo foi possível observar que nos últimos anos cresceu a iniciativa de formalizar um planejamento estratégico na administração pública. Dos três órgãos consultados, todos reconhecem a importância da ferramenta para alcançar um RH estratégico e dois deles possuem um planejamento formal.

“A ANVISA está no processo de elaborar o planejamento estratégico, já temos 11 anos de existência, então ano passado nós conversamos com a Universidade Federal Fluminense que é quem está prestando essa consultoria.” (Gerente Geral de Gestão de RH, ANVISA).

“A gente ainda não tem um planejamento estratégico institucionalizado. (...) não temos muito como implementar um processo de Gestão por Competência sem ter esse planejamento

estratégico.” (Coordenadora de Gestão por Competências, Desempenho e Produtividade, ANATEL).

Segundo o modelo proposto por Brandão e Bahry (2005), o processo de gestão por competências envolve cinco fases: a formulação da estratégia organizacional, o mapeamento de competências, a captação de competências, o acompanhamento e avaliação e a retribuição. A ANVISA está com seu planejamento estratégico em andamento com metas já definidas, mas em processo de priorização. Já a ANTAQ, concluiu a primeira etapa do processo e está desenvolvendo a segunda etapa, trabalhando na identificação e mapeamento de competências.

“(…) estamos mapeando as competências da gerência, as competências técnicas, e o objetivo deste trabalho hoje é o sistema de capacitação do Ministério do Planejamento, nós somos projeto piloto nesse sistema. (...) mas ainda não conseguimos terminar, a gente está inserindo as competências nesse sistema e conforme a gente vai terminando cada unidade, cada avaliador vai validando: “a minha unidade precisa destas competências”.” (Gerente de Recursos Humanos, ANTAQ).

Apesar dos resultados positivos encontrados na pesquisa, no qual duas das três empresas estudadas possuem um planejamento estratégico, a realidade da implementação dos modelos estratégicos de gestão de pessoas não é igual para todos os órgãos da administração pública.

“Você vê que no serviço público federal já tem alguns órgãos que estão bem adiantados trabalhando com gestão por competência, porém a maioria nem começou a discutir, porque você precisa ter toda essa base de planejamento e não é todo órgão que tem.” (Gerente Geral de Gestão de RH, ANVISA).

Como apresentado na seção 2.2.1.1 por Whittington (2002), a estratégia possui quatro perspectivas teóricas, a clássica, a evolucionária, a processual e a sistêmica, sendo essas quatro perspectivas relacionadas ao processo de elaboração (deliberado ou emergente) e os resultados pretendidos (Maximização dos lucros ou

outros). A partir das afirmações do autor mencionado pode-se concluir que a perspectiva adotada pelas agências ANVISA E ANTAQ é a perspectiva clássica, na qual o planejamento é racional e os gerentes fazem as escolhas mais importantes.

“A Diretoria Colegiada junto com a Universidade Fluminense definiram algumas questões [do planejamento estratégico], mas isso desceu para casa, e teve participação do nível de gerente geral, de gerente, de servidores, e representantes da entidade, então foi uma construção coletiva.” (Gerente Geral de Gestão de RH, ANVISA).

A perspectiva clássica se encaixa no modelo de gestão por competências de Brandão e Bahry (2005), já que este define a formulação da estratégia organizacional como condicionante para a implementação da Gestão por Competência. Apesar do reconhecimento da importância de uma estratégia deliberada para o sucesso de um modelo estratégico de gestão de pessoas, a perspectiva evolucionária é a realidade de muitos órgãos. Nessa perspectiva as estratégias surgem de acordo com as exigências do ambiente, e aos gerentes resta garantir que sua empresa se adeque a essas demandas da forma mais eficaz possível.

“A gente ainda não tem o planejamento estratégico da agência, algumas áreas têm o próprio planejamento estratégico, mas é uma iniciativa da área.” (Coordenadora de Gestão por Competências, Desempenho e Produtividade, ANATEL).

Também foi constatado que novas demandas governamentais como o Decreto-Lei nº 5.707 influenciaram na formulação da estratégia ou até mesmo na adoção de um planejamento estratégico. Das três agências pesquisadas duas já possuem um planejamento estratégico, porém esse planejamento é anterior aos decretos citados na seção 1.

“Na verdade como o planejamento só está sendo feito agora, a parte que cabe, de capacitação e gestão por competência já está sendo voltada para este decreto. A gente não está alterando porque é como

se a gente estivesse começando agora. (Gerente de Recursos Humanos, ANTAQ).

4.2 Desdobramento da estratégia em políticas e práticas de Recursos Humanos

Este tópico pretende identificar como as estratégias e/ou objetivos dos órgãos transformaram-se em políticas de práticas de RH. Para Bateman e Snell (2007), apresentados na seção 2.2, é preciso que os gerentes de recursos humanos saibam quais os planos de negócios da organização para programar as atividades de RH que vão realizar. Posto isto, foi constatado que em todos os órgãos pesquisados, o planejamento estratégico ou é muito recente ou inexistente. Desta forma, as ações de RH praticadas nas agências não possuem ligação ou descendência do planejamento estratégico.

“As políticas de RH não estão atreladas a nenhuma meta, porque essa meta não existe. (...) todas as propostas saem de dentro do RH. Temos três áreas no RH, (...) a área de desenvolvimento institucional é a que tem mais liberdade, essa sim faz políticas de RH. Foi a que implementou o horário flexível, que estuda a distribuição de cargos comissionados, e que está implementando o processo QVT.” (Coordenadora de Gestão por Competências, Desempenho e Produtividade, ANATEL).

Temos um regulamento desde 2006 com várias políticas de RH. O que a gente sente necessidade da gestão por competência é para você ter um eixo para que essas políticas girem em torno dele, porque quando você não tem isso tende a enxergar as políticas isoladas uma das outras e elas não estão isoladas, é tudo um sistema. (Gerente Geral de Gestão de RH, ANVISA).

As organizações que possuem planejamento estratégico caminham para estruturar suas políticas de RH baseadas nele.

Vamos ter uma política de RH, (...) vai ter uma proposta de capacitação baseada no planejamento estratégico, na parte de avaliação de desempenho estamos propondo uma avaliação diferenciada também. (...) no momento a gente está nessa parte de discussão de planejamento, a gente ainda não está na ação. (Gerente de Recursos Humanos, ANTAQ).

4.3 Transformações ocorridas nas unidades de RH

Quanto ao objetivo aqui discutido pretende-se descrever as mudanças sucedidas na estrutura e no contexto das unidades de gestão de pessoas decorrentes da demanda governamental por uma atuação estratégica de RH. Essas mudanças percebidas a partir da fala dos entrevistados foram estruturadas por categorias no Quadro 4.

Foco de interesse: Mudanças no RH		
Categorias	Frequência de ocorrência	Órgãos
Curso de capacitação	3	ANATEL, ANVISA e ANTAQ
Equipes de trabalho	3	ANATEL, ANVISA e ANTAQ
Estrutura	2	ANVISA e ANTAQ
Discurso/ cultura	1	ANTAQ

Quadro 4: Mudanças ocorridas nas unidades de RH decorrentes das demandas governamentais

A busca por cursos de capacitação foi uma constante em todos os órgãos, as agências estão buscando por mais oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, seja ela para cumprir exigências diretas dos decretos-leis, ou para preparar-se para implementar outras mudanças solicitadas, como a adequação ao modelo de gestão por competências.

“Na medida em que sai um regramento que afete diretamente o nosso trabalho, é automático, a gente absorve aquilo ali, e procura se adequar na medida do possível, nem sempre a gente (...), muita coisa a gente já tem implementado, outras a gente tem buscado muitas parcerias com escolas do governo, fechando vários cursos com o ENAP.” (Coordenadora de Gestão por Competências, Desempenho e Produtividade, ANATEL)

A percepção de equipes das unidades de RH mais qualificadas e mais motivadas a se envolverem nas mudanças decorrentes da administração estratégica também é unânime nas agências.

“Temos uma equipe de RH muito boa, com um corpo gerencial muito bom, que empurra o pessoal para cima, que estuda e tenta implementar o que foi aprendido”. (Coordenadora de Gestão por Competências, Desempenho e Produtividade, ANATEL).

A percepção de mudança na estrutura organizacional também foi uma das categorias abordada nas entrevistas. Para alguns órgãos foi necessário realocar o RH no organograma da empresa para poder envolvê-los nas novas demandas governamentais

“Hoje estamos ligados diretamente ao diretor-presidente. Então mudou muito quando eu era subordinada, por exemplo, ao gerente de administração” (Gerente geral de Gestão de RH, ANVISA).

O discurso organizacional e a mudança na cultura também foram mencionados na pesquisa. A ANTAQ, por exemplo, acredita que a nova maneira de gerir os órgãos públicos afetou o perfil dos servidores que estão entrando na agência, e a longo prazo, trará mudanças radicais na cultura como um todo.

“Com certeza o discurso mudou, lentamente, não é uma mudança radical de uma hora para outra, mas vai mudando os conceitos, a gente vai tendo que se adaptar às novas diretrizes. (...) a tendência é que haja uma mudança radical de cultura, mas ela é radical no final,

o processo para você chegar lá é lento. (...) Tem muitos conceitos que já estão enraizados, mas os próprios concursados, os servidores que estão chegando já vêm com uma nova postura, uma cabeça diferente. Então não dá mais para não mudar, a mudança vai acontecer, já está acontecendo.” (Gerente de Recursos Humanos, ANTAQ).

A instituição do Decreto-Lei nº 5.707 marcou a mudança na cultura da administração pública no Brasil. A gestão por competência surgiu como forma de responder às exigências de maior eficácia nos órgãos e a necessidade de alinhamento estratégico como essencial para a implementação do modelo. Como mencionado anteriormente, a gestão por competência envolve um processo contínuo encabeçado pela formulação da estratégia organizacional. Por meio da pesquisa, foi possível constatar que os órgãos da administração pública possuem ciência desse processo, porém encontram alguns fatores limitantes para sua execução, entre eles a descontinuidade administrativa, a falta de capacitação para por os modelos de gestão estratégica de RH em prática, o não envolvimento das diretorias colegiadas com gerências e coordenações.

“Na verdade a gente não participou desse trabalho [elaboração do planejamento estratégico], foi a assessoria de planejamento. Houve um momento em que foram consultadas todas as áreas, mas o RH no momento inicial não participou, só o superintendente de administração que participou. Foi uma falha que ocorreu, mas pelo momento político aqui na instituição.” Gerente de Recursos Humanos, ANTAQ).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A necessidade de um serviço público mais eficiente e eficaz exigiu mudanças no perfil da força de trabalho. Com o objetivo de garantir melhor qualificação do quadro de servidores, com as competências necessárias à execução dos processos desenvolvidas, foram instituídos decretos-leis que tinham como foco o alinhamento dos sistemas de gestão estratégica. Para se atingir tal objetivo, a adoção de mecanismos tecnológicos e gerenciais nas rotinas das organizações são fundamentais, e o modelo de gestão por competências surge como forma de alcançar os objetivos organizacionais. A gestão por competências é caracterizada pela integração dos objetivos individuais, grupais e organizacionais, e devido a essa característica é imprescindível que as organizações disponham de um processo deliberado de formulação estratégica.

Neste contexto, o estudo buscou identificar as alternativas adotadas pelos órgãos da administração pública no sentido de implementar a gestão estratégica de pessoas. Como forma de alcançar tal objetivo buscou-se ainda caracterizar a modalidade de planejamento estratégico adotada pelos órgãos, identificar quais foram os desdobramentos da estratégia em políticas e práticas de RH e descrever as mudanças ocorridas nas estruturas e unidades de RH decorrentes das demandas governamentais por uma atuação mais estratégica do recursos humanos.

A pesquisa apresentou que a necessidade de elaborar um planejamento estratégico deliberado é reconhecida pelos órgãos da administração pública. Porém, cada órgão possui limitações específicas de sua realidade: como a descontinuidade administrativa ocasionada pelas trocas de governo, que muitas vezes obrigam os órgãos a reiniciarem planejamentos já estruturados. O déficit no quadro de pessoal, que inviabiliza a alocação de servidores para se dedicarem a implementação de novas tecnologias.

No que diz respeito às políticas e práticas de gestão de pessoas foi possível constatar que elas emanam das unidades de RH e não possuem vínculo com as metas e objetivos organizacionais, são elaboradas quando a área identifica a demanda. Ainda de acordo com a pesquisa, a pressão governamental para adoção de um RH estratégico já causa mudanças nos órgãos da administração pública,

como por exemplo, a preocupação constante em capacitar-se e as mudanças na estrutura organizacional, dando ao RH mais autonomia e participação.

Para alcançar tais resultados foram entrevistados gerentes e coordenadores atuantes na área de RH da administração pública federal. A pesquisa procurou contribuir para a escassa literatura que aborda especificamente a compreensão da gestão estratégica de RH no setor público.

Durante a elaboração da pesquisa algumas limitações foram identificadas. Uma delas foi quanto ao estabelecimento da comunicação com os órgãos, muitos dos representantes das instituições públicas procuradas não responderam ao contato feito reiteradas vezes, o que limitou a amostra considerada. Por fim, a própria escassez de literatura sobre o tema estudado, mencionada no parágrafo anterior, se apresentou como um fator limitante ao trabalho, uma vez que dificultou a discussão dos resultados obtidos por meio das entrevistas.

Após a conclusão do estudo percebeu-se que existem algumas oportunidades para aprofundamento da análise feitas. Uma delas é estabelecer a correlação do tema e variáveis do ambiente organizacional, como por exemplo, o impacto das relações de poder para a implementação de novos sistemas de gestão em órgãos públicos. Pode-se identificar entre os resultados da pesquisa que as agências entrevistadas apresentam dificuldade para operacionalização das exigências necessárias a adoção de modelos estratégicos de GP. Diante de tal cenário, recomenda-se a realização de estudos que identifiquem as barreiras encontradas neste processo e a partir deste conhecimento sugira uma metodologia adaptada ao setor público.

Em síntese, a adoção de modelos estratégicos de gestão de pessoas nos órgãos da administração pública federal, além de ser uma norma, já é encarada como uma prática necessária a boa gestão de tais organizações. Alguns órgãos já iniciaram adaptações para cumprir as exigências, outros já possuem o planejamento estratégico, etapa condicionante para a implementação de um modelo estratégico de gestão estratégica de pessoas. Porém, em suma, o cenário que se apresenta é de certa dificuldade de tornar realidade o que é uma exigência legal. Em muitos momentos tais necessidades de adaptação se mostram desamparadas pelo sistema público federal o que torna esse processo ainda mais lento e oneroso.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009. 281 p.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Liderança e colaboração no mundo competitivo**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

_____.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v.56, n.2, p. 179-194, abr./jun., 2005. Disponível em: <www.ena.gov.br>. Acesso em: 15 maio. 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 no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Presidência da República**, Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 5 abr. 2011.

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: 11 maio. 2011.

BRASIL. Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis n^{os} 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. **Presidência da República**, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 11 maio. 2011.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília: Imprensa Nacional, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 18 maio. 2011.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. **Presidência da República**, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 26 maio. 2011.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: papel dos valores pessoais e de justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública**: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M.; Gestão por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr. 2000.

_____. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 25-43.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Parte 1, p. 11-34.

_____. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as organizações consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Originalmente apresentado como tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

FONSECA, D. R. **Análise da implantação da gestão por competências em Agências Reguladoras Federais**. Brasília, 2011. Originalmente apresentado com trabalho de conclusão de bacharelado, Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.); COELHO, A. C. F. et al. (Colaboradores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. Parte 1, p. 97-113.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IENAGA, Celso Hiroo. **Competence based mangement**: seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEGGE, K. **Human resource management**: rhetorics and realities. Londres: Macmillan, 1995.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**. v. 48, n.1, p. 25-35, jan./mar. 2008.

MARCONI, N. O fortalecimento das carreiras de Estado. In: PETRUCCI, V.; SCHWARZ, L. (Org.). **A administração pública gerenciais**: a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI. Brasília: Editora Universidade de Brasília: ENAP, 1999. Parte 3, p. 241-273.

MASIERO, G. **Administração de Empresas**: Teoria e Funções Com Exercícios e Casos. São Paulo: Saraiva, 2007.

MINTZBERG, H. et al. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVA, E. C. A privatização de empresas siderúrgicas brasileiras: reflexo na gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 6, n. 1, p. - 145- 161, jan./abr. 2002.

ONU. Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais. A gestão de pessoas como recurso estratégico. **Revista do Serviço Público Brasília**. V. 57, n. 3, p. 389-426, jul./set. 2006.

PEREIRA, L. C. B. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. In: PETRUCCI, V.; SCHWARZ, L. (Org.). **A administração pública gerenciais: a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI**. Brasília: Editora Universidade de Brasília: ENAP, 1999. Parte 1, p. 17-62.

_____. Reflexos sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. Revista do Serviço Público. V. 50, n.4, p.5-30, 1999. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1999/93.ReflexoesSobreRefGerencial.p.pg.pdf>>. Acesso em: 6 maio. 2011.

_____. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, W.; SACHS. (Org.). **Brasil: Um século de transformações**. São Paulo: Cia. Das Letras, 2001. p. 222-259. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf>>. Acesso em: 6 maio. 2011.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. S. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. S. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 3.

SANTOS, F. C. A. Similaridades dos estágios evolutivos da área de gestão. **Revista de Administração**. São Paulo, v.36, n.4, p.18-32, out./dez. 2001.

SILVA, G. A. V.; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultado na gestão de pessoas. **Revista de Gestão USP**. São Paulo, v. 13, n. 3, p. 87-100, jul./set. 2006.

TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A. C.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 144 p. (Gestão de Pessoas).

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: BOOG, Gustavo G., BOOG Magdalena T. (Orgs.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. Vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

VASCONCELOS, I. F. G.; PROTIL, R. M.; HEIDEMANN, F. G. Tecnologia e administração de recursos humanos: uma análise crítica da implementação de sistemas integrados de gestão em uma Cooperativa Agro-Industrial. **O&S**. v. 9, n. 25, p. 111-125, set./dez. 2002.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson, 2002.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de Entrevista



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, 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 da aluna Ellen Liana de Lima Sarmiento da Universidade de Brasília, matrícula 07/46193, sob a orientação do Professor Doutor Pedro Paulo Murce Meneses.

As informações coletadas através deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico.

Características da Pesquisa

A mudança na cultura da administração pública brasileira e uma preocupação com o desenvolvimento da força de trabalho requer novos mecanismos tecnológicos e gerenciais. Esta pesquisa em se propõem a questionar como os processos de desenvolvimento de estratégia organizacional vigente na administração pública federal impactam na adoção de modelos competitivos de Gestão de Pessoas.

A sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste trabalho e recebida com muita gratidão.

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1 - Como ocorre o processo de formulação e revisão da estratégia organizacional do órgão? (Modelo/ Sistema/ Equipe)
- 2 - Há alguma percepção de relação entre a instituição de decretos, como o Decreto-Lei nº 5.707, e a alteração no curso do processo de estratégia do órgão?
- 3 - Como a estratégia do órgão é traduzida em políticas e práticas de RH? Cite exemplos.
- 4 - Quais as mudanças sofridas pelo Rh em função da pressão por uma administração estratégica?

PERFIL DO ENTREVISTADO

Órgão onde trabalha: _____

Cargo que ocupa atualmente: _____

Formação acadêmica: _____