



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

A EXPERIÊNCIA DA PESQUISA: MAPEAMENTO DO PERFIL DE ATUAÇÃO DAS UNIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS DO PODER EXECUTIVO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Alexandre Kalil Pires
Eduardo Monteiro Pastore



A EXPERIÊNCIA DA PESQUISA: MAPEAMENTO DO PERFIL DE ATUAÇÃO DAS UNIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS DO PODER EXECUTIVO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Alexandre Kalil Pires
Eduardo Monteiro Pastore

1 INTRODUÇÃO

Desde o começo de 2012, quando iniciou-se a pesquisa “Mapeamento do Perfil de Atuação das Unidades de Gestão de Pessoas do Poder Executivo da Administração Pública Federal”, o Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional (DEDDI), criado no âmbito da Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), se encontra em meio à execução do projeto e análise das informações levantadas.

O esforço por se obter um diagnóstico da realidade das Unidades de Gestão de Pessoas (UGPs) dos órgãos setoriais, tem por trás a busca por estratégias de fortalecimento dessas mesmas unidades. Ou seja, como o órgão central – Ministério do Planejamento – pode ajudar os órgãos setoriais e seccionais a implementarem uma gestão de pessoas profissionalizada e estratégica.

Da criação do DEDDI, o qual agrega as competências de propor políticas tanto de desenvolvimento de pessoas quanto de avaliação de desempenho dos servidores, percebeu-se que há uma grande falta de informações pertinentes à realidade das unidades de Gestão de Pessoas dos órgãos setoriais e seccionais. Informações essas, necessárias à construção de um diagnóstico sistêmico, capaz de embasar concretamente a formulação das políticas de recursos humanos da Administração Pública Federal.

Em linhas gerais, não há um mapa do perfil da capacidade operacional das áreas que executavam as políticas de desenvolvimento de pessoas e de avaliação de desempenho. Como consequência, não se possui um quadro claro acerca da capacidade de implementação pelas unidades de gestão de pessoas das políticas estipuladas.



É no contexto da ausência dessas informações que surge a ideia de se mapear, por meio de uma pesquisa abrangente, as áreas de recursos humanos dos órgãos setoriais. Em seu cerne, a criação da pesquisa procurou orientar-se pelo seguinte objetivo primário: conhecer a inserção estratégica das UGPs nos órgãos e os recursos que dispõem para cumprir sua missão.

Como objetivo secundário, houve a ideia de se realizar a pesquisa como fator de integração dos servidores do DEDDI, departamento recém-criado, juntamente com a criação da Secretaria de Gestão Pública, com a publicação do decreto nº 7.675, de 20 de janeiro de 2012. O DEDDI é fruto da junção de duas coordenações gerais (Coordenação Geral de Avaliação de Desempenho e Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas) da extinta Secretaria de Recursos Humanos e da criação de uma nova coordenação geral (Coordenação Geral de Gestão por Resultados).

De maneira resumida, o projeto busca entender o papel institucional das UGPs. Delinear os pontos críticos e os gargalos do sistema, identificar as novas e boas experiências e vislumbrar maneiras de ampliá-las.

Esta pesquisa é fruto da parceria entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/MP com o Grupo de Estudos e Pesquisas sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública/GePAP, vinculado à Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Brasília.

Nas palavras do GePAP, “tratou-se de pesquisa inédita no setor público brasileiro, numa área de atividade pouco estudada, cujas estratégias e estruturas organizacionais são vulneráveis à influência de modelos e tecnologias de gerenciamento de recursos humanos oriundos de contextos diversos, o que aumenta as exigências de conhecimento das organizações e da cultura institucional do País”.

A pesquisa foi estruturada da seguinte forma: Parte I – Mapeamento do Perfil de Atuação das Unidades de Gestão de Pessoas. Nesta fase, foram aplicados dois questionários para levantamento de dados e informações sobre a atuação das unidades de gestão de pessoas; Parte II – Identificação de Fatores Facilitadores e Restritivos à Atuação das Unidades de Gestão de Pessoas: pesquisa executada por meio de grupos de foco junto a dirigentes e demais gerentes das respectivas



unidades de órgãos setoriais do poder executivo da administração pública federal; e Parte III – Caracterização do capital humano das Unidades de Gestão de Pessoas: levantamento a ser realizado mediante aplicação de questionários junto a todos os servidores das Unidades de Gestão de Pessoas pesquisadas. A Parte III ainda não foi finalizada, até o momento da conclusão deste trabalho.

Como resultado das três etapas mencionadas, será elaborado um mapa do perfil de atuação e do funcionamento das Unidades de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal, que subsidiará ações governamentais com o fim de fortalecer as condições para uma prestação exitosa de serviços públicos à sociedade.

Em particular, espera-se que esse estudo contribua para o fomento de novos modelos e tecnologias de gerenciamento de recursos humanos ajustados às configurações do setor público brasileiro, assim como para a formulação de programas e ações de treinamento, desenvolvimento e educação, com vistas à qualificação do pessoal direta e indiretamente envolvido com a gestão de pessoas na administração pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Descrever a experiência do projeto de mapeamento das UGPs passa, antes, por entender o debate sobre a evolução da área de recursos humanos das organizações públicas brasileiras. Esta área é marcada por reformas, uma série de descontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas (Pires et al., 2005).

Segundo o relatório da OCDE, “Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Brasil: Governo Federal” (OCDE, 2010), algumas reformas administrativas lograram em consolidar questões estruturais, tais como enraizar os valores do mérito, da continuidade e da probidade. Já outras reformas, objetivando o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos, permanecem incompletas, devida à falta de implantação e continuidade.



O quadro atual da gestão de pessoas do Poder Executivo do governo federal é a focalização do controle do cumprimento das regras básicas e padrões de mérito. Herança do equilíbrio fiscal e meritocratização do acesso aos cargos públicos, as mudanças recentes na gestão de recursos humanos ocorreram mais no sentido de ajustar o sistema do que fazer reformas estratégicas de longo prazo. Resta, em poucas palavras, na visão da OCDE (2010), pouco espaço para a gestão estratégica e foco em competências e desempenho.

Em concreto, destacam-se avanços, principalmente, na área de cadastro e pagamento, resultantes da criação do SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal), do SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal) e do SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos).

Por outro lado, há impasses não resolvidos desde a promulgação da Constituição Federal de 1988. Por exemplo, a obrigatoriedade de adoção do Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores civis da União, dos estados-membros e dos municípios. “A determinação teve como implicação imediata a redução da flexibilidade operacional dos órgãos da Administração Indireta, que foram submetidos a normas de funcionamento idênticas às estabelecidas para os órgãos da Administração Direta” (Pires et al., 2005).

Das reformas incompletas surge um desconexo mosaico de ferramentas para a modernização da gestão dos recursos humanos. “Elas são, por vezes, incoerentes e desconexas, e enviam mensagens fracas sobre as prioridades na gestão de pessoal” (OCDE, 2010).

Para Pires (2005), pode-se observar, no contexto das políticas de recursos humanos da Administração Pública Federal, uma série de distorções. A exemplo, a política remuneratória é resultado de pressões pela reposição de perdas salariais, não integrada às estratégias de desempenho do governo. Pode-se também citar o caso dos desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas em decorrência das pressões por reposição das perdas salariais.



Livrar o sistema de remuneração das distorções, na visão da OCDE (2010), não é uma tarefa simples. Remunerar os servidores sob a perspectiva da performance no trabalho, não é algo trivial de se implementar. A dificuldade aumenta, se for levada em conta na avaliação a relevância do trabalho, a complexidade e o tempo exigido para executá-lo.

Quanto aos processos seletivos, denotam-se uma série de dificuldades, dadas as restrições legais que inibem a consideração de fatores diferentes do conhecimento acumulado na seleção de servidores públicos. Fato este em contradição à tendência contemporânea, caso se leve em conta o “contexto das grandes transformações que marcaram, recentemente, o mundo do trabalho” (Pires et al., 2005).

As organizações, privadas e públicas, inserem-se em um ambiente de mudanças constantes e crescentes: novas tecnologias de informação, saltos qualitativos em produtos e serviços, extinção e nascimento de empregos, interação com diversos atores globais, crises financeiras – apenas para se citar algumas transformações.

Neste cenário, as pessoas são entendidas como recurso potencial de sobrevivência das organizações. Mais especificamente, é por meio do desenvolvimento das pessoas que as organizações podem se desenvolver e adaptar-se à contingência (Maia e Pinto, 2007).

Para a Administração Pública acompanhar esta tendência mundial, na visão da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (Pires et al., 2005), deve-se estimular a formação de servidores que tenham perfil multifuncional e possuam não só conhecimentos técnicos e laborais, mas desempenhem habilidades e atitudes necessários aos postos de trabalho.

Tem-se ainda, como desafios aos dirigentes e gestores das atividades de recursos humanos, a estruturação dos sistemas de cargos/carreiras (OCDE, 2010). Não há, atualmente, um sistema claro e sistêmico, no qual a progressão seja um processo transparente – haja vista os critérios para a progressão funcional. Distinguem-se segundo o órgão e a carreira considerada, e são estipulados, normalmente, em função do tempo de serviço, sendo que “as reais necessidades da organização usualmente não são consideradas e tampouco os resultados obtidos pelos servidores nas avaliações de competências e de desempenho” (Pires et al., 2005).



Para que as organizações públicas possam dar saltos qualitativos de performance, é imprescindível a vinculação das atividades de avaliação de desempenho à estratégia global de gestão de desempenho das organizações. É importante ressaltar que apenas a vinculação legal, por si só, não basta. Deve vir acompanhada de um esclarecimento cultural quanto aos valores das ações avaliativas. A conotação de punição deve ser mudada. Em troca, um foco claro em entrega de valor público deve ser estimulado entre os servidores.

Ante o quadro de dificuldades levantadas, o qual permeia a realidade das áreas de recursos humanos das organizações públicas federais, pode restar um sentimento cético quanto à construção de um cenário de concreto de soluções. Vale, neste sentido, resgatar uma mensagem do relatório da OCDE, o qual defende que o Brasil está em um ponto único de política e de planejamento de ciclos de políticas públicas, dado o sólido crescimento econômico e estabilidade política e macroeconômica. Este ponto significa “uma janela de oportunidade para construir a base para a reforma e planejar um conjunto de mudanças integradas para modernizar a gestão de recursos humanos como parte do novo programa e do novo plano plurianual do governo” (OCDE, 2010). Para a OCDE, portanto, é hora do governo federal se dar ao luxo de avançar nos métodos de gestão de pessoal.

Essa visão joga luz no caminho das próximas reformas administrativas nas políticas de gestão de pessoas. A OCDE propõe dois importantes desafios:

- a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e
- o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

Levando-se em conta esses dois macrodesafios, sugere-se, objetivamente, que as mudanças nas políticas de gestão de pessoas sejam orientadas pelas seguintes ações estratégicas (Pires et al., 2005):

- 1) realização de levantamento dos cargos e das categorias funcionais existentes;
- 2) estruturação de planos a partir do perfil dos cargos e de suas respectivas atribuições;
- 3) organização de carreiras em função de um quadro único de pessoal para todos os servidores de um mesmo poder;



- 4) implementação de mecanismos de recompensa salarial pela sujeição do servidor a processos de aperfeiçoamento e formação; etc.

De maneira resumida, este contexto teórico acerca da gestão estratégica de pessoas da Administração Pública Federal (APF) significa a hipótese de entrada da pesquisa de mapeamento das UGPs. São duas as principais vertentes de análise da pesquisa: 1) em que medida as áreas de RH dos órgãos setoriais estão inseridos nos níveis estratégicos? 2) qual a capacidade operacional das UGPs?

A percepção corrente é que essas unidades estão tão vinculadas ao processo de cadastro e pagamento que as informações não são levadas às decisões estratégicas, e tampouco dispõem de capacidade operacional equilibrada em relação à demanda de trabalho.

3 OBJETIVOS

Este trabalho tem por objetivo descrever o processo de implementação da pesquisa “Mapeamento do Perfil de Atuação das Unidades de Gestão de Pessoas do Poder Executivo da Administração Pública Federal”. Em específico, procurar-se-á detalhar o processo de planejamento da pesquisa, as estratégias utilizadas na execução das etapas e algumas percepções oriundas da execução da pesquisa, nas fases anteriores à análise dos dados coletados.

Neste, sentido, é relevante destacar que os resultados da pesquisa não serão objeto de estudo deste trabalho, e sim, o contexto no qual a pesquisa foi executada.

4 METODOLOGIA

Para a confecção do presente artigo, utilizou-se, principalmente, três fontes de informação:

- referência bibliográfica por meio de artigos e relatórios acadêmicos para problematização teórica acerca do escopo da pesquisa de mapeamento das UGPs;



- análise dos documentos produzidos durante a pesquisa, tais como atas, cartas, formulários, informes, tabelas, entre outros;
- entrevistas com as pessoas envolvidas no planejamento e nas diversas etapas de execução da pesquisa.

5 DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

5.1 Histórico

Tomada a decisão de se implementar o projeto – o qual contou com apoio de toda a SEGEP – se começou o esforço de construção dos instrumentos de pesquisa. Em paralelo, também iniciaram-se as conversações acerca da estratégia de implementação da pesquisa.

A execução do projeto contou com a colaboração de servidores de todas as coordenações, de maneira a integrar as pessoas recém unidas no mesmo ambiente de trabalho. Além da integração, a utilização de pessoas das diversas áreas foi necessária, dada a reduzida força de trabalho do DEDDI. Pode-se dizer que foi adotada uma estratégia matricial para a gestão do projeto.

Um primeiro questionário foi elaborado, construído apenas no âmbito da SEGEP. Esse instrumento, intitulado “ESTRUTURA E FORÇA DE TRABALHO DAS UNIDADES DE RECURSOS HUMANOS”, tratava de questões tais como:

- Avaliação de Desempenho
- Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
- Gestão de Clima
- Gestão de Cultura Organizacional
- Integração: Planejamento E RH
- Integração: RH E Área Fim / Demais Áreas Meio
- Gestão de Informações de RH
- Legislação

Após a construção deste questionário, houve o contato com o Grupo de Estudos e Pesquisas sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública/GePAP, vinculado à UnB. Descobriu-se que o grupo já havia validado um instrumento para realização de pesquisa sobre gestão de pessoas, no âmbito da Administração Pública.



Após as primeiras conversas, manifestado o interesse de ambas as partes de somar esforços, se entendeu que a parceria poderia maximizar os resultados da pesquisa. De um lado, a UnB entraria com a competência técnica de aplicação e análise de pesquisa e também com um instrumento já validado. Por outro, o MP traria a credibilidade institucional frente aos órgãos seccionais. Este fator foi vital para a boa aceitação e receptividade das unidades de gestão de pessoas em relação à pesquisa.

Acertada a parceria, o projeto passou a ser construído por ambas as instituições, em diversas conversações de alinhamento e construção conjunta dos elementos de pesquisa. Como estratégia de realização, separou-se a pesquisa em quatro etapas, agrupadas em três partes:

- PARTE I
 - ✓ Aplicação do instrumento para aferir a inserção estratégica da UGP, a partir do ponto de vista dos dirigentes da unidade. Este questionário foi elaborado pelo GePAP e revisto e adaptado em conjunto com o DEDDI;
 - ✓ Aplicação do instrumento acerca da capacidade operacional da UGP, com questões objetivas de infraestrutura e operação. Foi elaborado pelo DEDDI e revisado pelo GePAP;
- PARTE II
 - ✓ Realização de grupo focal: questões relacionais, interpretativas e outras dessa natureza, com participação dos coordenadores-gerais, coordenadores e chefes de divisão, alocados em grupos sobre distintos temas pertinentes à gestão de pessoas;
- PARTE III
 - ✓ Cadastramento do perfil dos servidores atuantes nas UGPs dos órgãos seccionais

5.2 A Estratégia de Implementação

Na etapa de planejamento, ocorreram diversos encontros para alinhamento e refinamento da pesquisa, entre servidores do DEDDI e os pesquisadores do GePAP. Foram definidos o escopo, o cronograma, as equipes, as responsabilidades de cada instituição e os produtos.



Novamente, os dois questionários referentes à primeira parte da pesquisa foram trabalhados em conjunto, onde buscou-se realizar adequações, com intuito de maximizar o potencial de levantamento de informações.

Entendeu-se, dado momento pelo qual vive a SEGEP, que o universo de análise deveria ser restrito à vinte e quatro Ministérios. Esta decisão foi tomada tanto por prazos estipulados no âmbito da SEGEP, em relação ao planejamento estratégico da Secretaria, quanto por um fator crítico de tecnologia. Não haveria tempo hábil para se construir um instrumento informatizado, estável, que possibilitasse a participação de todos os órgãos do SIPEC. Já a pesquisa nos Ministérios poderia ser feita pessoalmente.

Realizar a pesquisa pessoalmente também propiciaria outro objetivo da pesquisa: a construção de uma relação mais próxima entre órgão central e setoriais, ou seja, uma relação de parceria. Neste sentido, pode-se afirmar que a pesquisa não possuía apenas um significado de levantamento de informações, mas sim, de aprendizado coletivo e construção de relacionamento.

Dadas estas premissas, a equipe projetou a estratégia de implementação da pesquisa, descrita e executada nas etapas relacionadas abaixo:

- 1) O passo inicial foi realizar o lançamento da pesquisa, em uma reunião, conduzida pela Secretária da SEGEP, com a participação dos SPOAS e dos Coordenadores-gerais das UGPs dos 24 Ministérios;
- 2) O convite para o lançamento da pesquisa, foi levado em mãos aos dirigentes. Nestas visitas, sempre alguma das três coordenadoras gerais do DEDDI esteve presente. O intuito era, logo de início, gerar credibilidade e confiança à pesquisa e interpretação dos dados. O objetivo dessa abordagem pessoal, foi diferenciá-la de uma chamada por telefone ou e-mail. Este aspecto foi relevante para angariar confiança e credibilidade à pesquisa, garantindo o envolvimento dos dirigentes na pesquisa. Constava neste convite uma carta de apresentação, assinada pela Secretária da SEGEP, e um anexo, com os dados e contatos das duas equipes;



- 3) No evento de lançamento da pesquisa, explicou-se em detalhes o escopo, o objetivo geral e os objetivos de cada uma das três partes. Também apresentou-se o cronograma de implementação, para que as instituições pudessem se preparar e envolver as pessoas necessárias ao levantamento das informações. Por fim, entregou-se os dois questionários impressos, os quais também foram enviados via e-mail, em formato PDF.
- 4) O intuito de entregar os questionários impressos e em formato protegido contra edição, foi exatamente forçar o preenchimento à mão. Entendeu-se que caso fosse enviado um questionário em editor de texto, seria muito alta a possibilidade deste ser repassado para ser preenchido pelas várias pessoas diferentes que possuíssem as informações a serem levantadas. Ou seja, um dos intuitos centrais da pesquisa, o do aprendizado da própria instituição participante, seria perdido. Várias pessoas preencheriam as tabelas, pulverizando as informações.

O preenchimento à mão fez com os coordenadores-gerais e os assessores ou coordenadores envolvidos concentrassem os dados. Pode-se dizer que a busca pelas informações demandadas direcionou o fluxo de informações, aumentando o grau de conscientização da própria UGP participante;

- 5) A pesquisa contou com um elemento inovador em relação ao levantamento de informações por meio dos questionários da primeira parte: houve uma assistência direta ao preenchimento. Novamente, não foi encaminhado o questionário e depois coletado. Estabeleceu-se um cronograma de visitas, cujo objetivo era discutir e tirar dúvidas sobre os dois questionários. As visitas eram compostas, via de regra, por uma ou duas pessoas da equipe do MP e uma pessoa da equipe do GePAP.



A equipe foi recebida pelos coordenadores-gerais, coordenadores e chefes de divisão. Nos encontros, os instrumentos foram lidos integralmente, e cada questão foi discutida, momento em que surgiram diversas dúvidas de interpretação – as quais foram elucidadas na hora, ou em resposta via e-mail.

Antes das visitas, houve um alinhamento entre os integrantes da equipe, para que se balizasse o comportamento dos pesquisadores. Por exemplo, a orientação era de que caso aparecessem dúvidas que fugissem ao conhecimento dos pesquisadores presentes na pesquisa, estes não deveriam respondê-las, e sim, anotar as dúvidas, e levá-las ao grupo. Uma vez respondida a questão, a resposta seria repassada via e-mail ou telefone.

- 6) A cada um dos pesquisadores, foi disponibilizado um kit de mapeamento, contendo os seguintes documentos:
 - carta de apresentação da Secretária de Gestão Pública;
 - instrumento “UnB”, tratando da inserção estratégica da UGP, elaborado pelo GePAP;
 - instrumento “SEGEP”, tratando questões objetivas de infraestrutura e operação das UGPs, elaborado pelo DEDDI. É importante falar que neste instrumento foi inserido um campo para formação de banco de talentos. A descrição de cada instrumento se dará mais adiante, neste trabalho;
 - cronograma de visitas atualizado diariamente;
 - lista com contatos de todos os pesquisadores, para eventuais mudanças de agenda;
- 7) Pode-se dizer que as visitas de assistência foram cruciais no processo de condução da pesquisa. Nessas reuniões, as quais duravam cerca de duas horas, em média, o debate se deu de maneira intensa, gerando aprendizado a todos os envolvidos. Foi possível estabelecer, antes da análise das informações, alguns gargalos e pontos críticos enfrentados por quem está na ponta da operação das atividades de gestão de pessoas.



Por exemplo, é latente que alguns Ministérios contam com equipes reduzidas para processos cruciais, como pagamento e cadastro, onde quase não há espaço para absenteísmo e falhas técnicas.

Outras percepções puderam ser observadas, tais como o esvaziamento da capacidade estratégica das UGPs de tomarem decisões. Por vezes, soube-se que há órgãos em que decisões sobre capacitação e contratação de pessoal são apenas “avisados” às UGPs. E mais criticamente, há ações que as UGPs nem tomam conhecimento, por exemplo, capacitações ocorridas fora do orçamento dos Planos Anuais de Capacitação.

Para registro de uma última percepção, notou-se que a reação dos gestores ante a indicação de servidores para formação de banco de talentos, via de regra, gerou um certo constrangimento. Por vezes, comentários ora irônicos ora inquisitivos, foram feitos pelos pesquisados, quando esse item era abordado. Alguns coordenadores-gerais comentaram sobre algum impacto negativo na eventual ausência de servidores com alto desempenho. Esta reação é explicada pela frequente sedução pelo órgão central de servidores com bom desempenho, enfraquecendo o setorial.

Em resumo, esta fase foi importante no estabelecimento de contato real com as UGPs. As pessoas participantes da pesquisa, via de regra, receberam muito bem a ideia da pesquisa, explicitando isso durante as visitas. Foi possível observar na grande maioria dos casos, o engajamento pessoal de coordenadores-gerais e coordenadores, para dar cabo da enorme quantidade de informações solicitadas. Novamente, pode-se notar que o processo estava gerando aprendizado para os dirigentes da UGP.

Outra questão importante a ser observada: a diferente realidade de cada Ministério. Os momentos vividos por cada UGPs são diversos, algumas inserem-se em um contexto mais consolidado, agregando ações estratégicas ao órgão, ou então são incipientes, esforçando-se para entregar as atividades rotineiras.



Portanto, foi nítida a impressão de que as conversas apresentaram características proveitosas para a pesquisa em geral. Segue a sugestão de que futuras visitas assistidas poderiam ser gravadas em áudio, pois o debate tende a ser fértil e apresenta informações por vezes difíceis de serem descritas nos instrumentos;

8) Por fim, nas visitas foram explicitadas as demais fases da pesquisa:

- Prazo para entrega dos dois questionários preenchidos;
- Data do grupo focal;
- Apresentação do formulário “Instrumento Capital Humano”.

Ainda, deixou-se aberto os canais via telefone e e-mail para solucionar eventuais dúvidas posteriores à visita;

9) Para a realização dos grupos focais, ocorreram novas reuniões entre DEDDI e GePAP para construção da metodologia. Em paralelo, angariou-se parceria com a ENAP para condução dos grupos focais. Foram eleitos três grupos diferentes, um de coordenadores-gerais, outro de coordenadores e um último de chefes de divisão.

10) O objetivo dos grupos focais consistiu em identificar fatores facilitadores e restritivos à atuação das Unidades de Gestão de Pessoas quanto às funções de Avaliação de Desempenho, Cadastro, Legislação, Capacitação e Desenvolvimento, Pagamento e Saúde e Benefícios.

11) É possível descrever alguns comentários sobre a percepção dos pesquisadores, também em fase anterior à análise de dados, sobre a experiência dos grupos focais. Contudo, é importante colocar um detalhe, ainda que a implementação dos instrumentos seja detalhada mais adiante.

Foi encaminhada a todas as pessoas integrantes dos três grupos focais, uma ficha, demandando o preenchimento de informações acerca dos temas a serem debatidos, antes da dinâmica propriamente dita. O intuito do preenchimento dessa ficha, além de fazer parte da análise posterior, era provocar a preparação dos participantes.



Conforme previsto, nos grupos em que as pessoas procuraram preencher as fichas antes, a dinâmica foi ágil e rica de conteúdo, promovendo debates intensos. Apresentaram essa dinâmica os grupos de coordenadores-gerais e o grupo de coordenadores. Uma característica comum entre essas pessoas era a carga de experiência. A maioria era composta de pessoas que possuíam histórico de carreira, já tendo ocupado postos de chefes de divisão e também de coordenadores. Outra característica comum, foi que essas pessoas possuíam uma visão sistêmica acerca da área de recursos humanos.

Diferente foi o caso do grupo dos chefes de divisão, formado por pessoas recém-aloçadas, sem experiência na área e que não buscaram preencher a ficha preparatória. O resultado da dinâmica foi tão díspare em relação aos outros dois grupos, que está se considerando se é apropriado utilizar os dados obtidos neste grupo focal.

5.3 Detalhamento sobre cada um dos elementos da pesquisa

Foi necessário, ao longo da delimitação do escopo, utilizar definições operacionais das funções de gestão de pessoas na APF, as quais são descritas abaixo:

I – Planejamento da força de trabalho

Avaliação e/ou levantamento de necessidades quantitativas e qualitativas (composição, perfil) de recursos humanos para alcance dos objetivos da organização. Pressupõe informações confiáveis sobre a força de trabalho existente, visão estratégica e de futuro.

Subfunções: **I-A .Gestão da informação de RH** (Cadastro) e **I-B. Análise da informação com base no marco regulatório** (legislação de pessoal).



II – Gestão do Desempenho

Atividade contínua de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho individual, interconectada com as demais funções de gestão de pessoas, a qual fornece subsídios às práticas de capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, identificação e alocação de talentos, orientação profissional, remuneração, movimentação de pessoal, entre outras, a fim de alavancar os servidores a níveis efetivos de desempenho no trabalho, em consonância com os objetivos institucionais.

III – Capacitação e Desenvolvimento

Ações relacionadas à implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, compreendendo o mapeamento de competências, diagnóstico de necessidades de capacitação, elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC), execução do PAC, avaliação da capacitação e elaboração do Relatório de Execução do PAC.

IV – Remuneração

Procedimentos institucionalizados para pagamento da remuneração dos servidores, em observância à legislação vigente.

V – Saúde e Benefícios

Projetos e/ou atividades relacionadas à implementação, na organização, da política de saúde, de previdência e de benefícios dos servidores, bem como do Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor- SIASS (Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009).

5.3.1 Questionário: instrumento “UnB”

Conforme já colocado, este instrumento foi construído e validado, primeiramente, pelo Grupo de Estudos e Pesquisa sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública (GePAP). A equipe do DEDDI contribuiu com observações de caráter adaptativo à realidade dos Ministérios.

Este questionário era voltado aos coordenadores-gerais. O intuito foi levantar a percepção dos dirigentes máximos da unidade de gestão de pessoas dos órgãos.



Na maioria dos casos, os dirigentes contaram com ajuda de assessores e coordenadores, e notou-se que o questionário foi preenchido conforme consenso entre as pessoas que tomavam ou que auxiliavam o processo decisório na área de RH.

O questionário trata dos seguintes temas:

- **Estrutura organizacional:** Identifica o modelo de organização das unidades que integram o órgão e a unidade de gestão de pessoas;
- **Estrutura de pessoal:** Caracteriza o quantitativo e o perfil de qualificação dos funcionários que integram a unidade de gestão de pessoas;
- **Estratégia organizacional e da Unidade de Gestão de Pessoas:** Descreve o modelo de decisão estratégica em vigor no órgão e na unidade de gestão de pessoas, bem como seus respectivos conteúdos, processos e dinamismo. Identifica, ainda, como e que aspectos e atores institucionais interferem nas decisões estratégicas assumidas pela unidade de gestão de pessoas;
- **Políticas e práticas de Gestão de Pessoas:** Caracteriza o tipo de documentação e de disseminação das políticas de gestão de pessoas do órgão, bem como suas finalidades e seu direcionamento comportamental. Além disso, identifica a configuração da unidade de gestão de pessoas e algumas características das principais funções de recursos humanos executadas na administração pública;
- **Aprendizagem e autoimagem da Unidade de Gestão de Pessoas:** Identifica os mecanismos de aprendizagem adotados pelas unidades de gestão de pessoas como estratégia, bem como a imagem que fazem os funcionários do órgão da referida unidade.

5.3.2 Questionário: instrumento “SEGEP”

Este instrumento foi construído pela equipe de servidores do DEDDI, com apoio e colaboração de outros departamentos da SEGEP. Foi revisado em conjunto pelo GePAP. O objetivo era que este questionário fosse preenchido em conjunto por gestores e servidores das UGPs. Tratam-se de questões objetivas sobre o perfil da área.



O questionário foi estruturado da seguinte maneira:

- 1) Gestão de Informações
- 2) Tipologia e Meios de Acesso a Informações
- 3) Análise de Informações
- 4) Planejamento da Força de Trabalho e das Estruturas Organizacionais
- 5) Processo de Planejamento de Concurso Público

5.3.3 Grupo focal

Nesta etapa da pesquisa, foram conduzidos grupos focais com Coordenadores Gerais das Unidades de Gestão de Pessoas, Coordenadores das Unidades de Gestão de Pessoas e Chefes de Divisão de Subunidades de Gestão de Pessoas. O objetivo dos grupos focais consistiu em identificar fatores facilitadores e restritivos à atuação das Unidades de Gestão de Pessoas quanto às funções de Avaliação de Desempenho, Cadastro, Legislação, Capacitação e Desenvolvimento, Pagamento e Saúde e Benefícios.

Os Ministérios foram alocados da seguinte maneira:

- Grupo Focal – Coordenadores-Gerais
MAPA, MCIDADES, MEC, MF, MMA, MME, MS, MTE
- Grupo Focal – Coordenadores
MCTI, MDIC, MDS, MI, MINC, MJ, MP, MPS
- Grupo Focal – Chefes de Divisão
MC, MD, MDA, ME, MPA, MRE, MT, Mtur

6 CONCLUSÃO

Faz-se necessário, ao fim da descrição da experiência de implementação da pesquisa, retomar os objetivos do processo, quais sejam: 1) aferir em que medida as áreas de RH dos órgãos setoriais estão inseridos nos níveis estratégicos; 2) medir qual a capacidade operacional das UGPs.

Ainda que não seja objeto de estudo deste trabalho revelar os resultados da pesquisa, pode-se afirmar, claramente, que o mapeamento das UGPs será muito importante para subsidiar o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em duas vertentes de atuação, como órgão central formulador de políticas:



- criar mecanismos de reforço de qualificação da UGP;
- reforçar o papel institucional da UGP.

De antemão, pode-se afirmar que as visitas aos coordenadores gerais e às subáreas contribuíram para a construção de um relacionamento de cooperação e parceria com os setoriais. É sinal claro deste impacto a boa recepção à pesquisa. Houve boa vontade, por parte de todos, em participar ativamente do mapeamento. Não por acaso, denotou-se uma reclamação usual de que a interação era mais baixa do que o desejável.

Reafirma-se, que os dados fornecidos serão tratados, neste e em outros trabalhos, de modo confidencial e agregado pelos responsáveis técnico-científicos por este projeto, únicos responsáveis pelo armazenamento e utilização dessas informações. Não serão, portanto, tratados com outra finalidade que não aquela de caracterizar o perfil geral de atuação das unidades de recursos humanos amostradas para, em seguida, propor alternativas e soluções com vistas a uma atuação cada vez mais estratégica de tais unidades organizacionais.

Neste ponto, é possível concluir, que em alguma medida, foram lançadas oportunidades de estreitamento de relação e cooperação entre Órgão Central e Seccionais. Se por um lado, os pontos críticos e gargalos do sistema foram delineados, de modo a viabilizar um diagnóstico mais claro para o reforço institucional das UGPs, por outro, novas e boas experiências foram identificadas, de modo que se faz necessário o debate para se descobrir como expandi-las, como ampliá-las.

Caminha-se, em última análise, com a realização desta pesquisa, a respostas mais claras sobre como o Estado pode ampliar sua capacidade de execução, por meio de uma gestão profissional e estratégica de pessoas.

Não cabe finalizar o trabalho antes de registrar o agradecimento a toda equipe da SEGEP e do GePAP, que fizeram desse mapeamento uma ideia possível – segue anexa a relação de todos os integrantes que colaboraram.

E por último, em igual nível de importância na concretização da pesquisa, se reafirma que o valor público gerado por essa pesquisa deve-se à participação efetiva de todos os coordenadores-gerais e suas respectivas equipes dos Ministérios envolvidos na pesquisa. Agradece-se, nominalmente, aos coordenadores-gerais, representantes das equipes relacionadas abaixo:



Nelson Suassuna da Moita (MAPA), Edna Amorim (MCIDADES), Flávio Coutinho de Carvalho (MCTI), Zuleide Guerra Antunes Zerlotini (MC), Gilton de Matos Pereira (MINC), Fernando Siqueira Rodrigues (MD), Kátia Rejane Trindade Farias (MDA), Dael Profeta dos Reis (MDIC), Sandra Maria Vicente Ladeira (MDS), Antônio Leonel da Silva Cunha (MEC), José Oswaldo da Silva (ME), João Cândido de Arruda Falcão (MF), Andrea de Castro Ribeiro (MI), Edson Raimundo Machado (MJ), Ademar Paulo Gregório (MMA), Carlos Eduardo Galvão (MME), Esau Mendes Sirqueira (MPA), Antonio Jose Teixeira Leite (MP), Josimária Bezerra Araújo (MPS), Adriano Silva Pucci (MRE), Heloisa Marcolino (MS), Luiz Eduardo Lemos da Conceição (MTE), Robson de Souza Andrade (MT), Célia Alves de Melo (MTUR).

7 REFERÊNCIAS

MAIA, Francisco S. N.; PINTO, Maria V. L. **Disfunções burocráticas em gestão de pessoas**. Brasília: TCU, 2007.

OECD. **Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010 – Federal Government**. OECD, 2010.

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



ANEXO I – Equipes SEGEP e GePAP

Coordenação – SEGEP/MP

Alexandre Kalil – Diretor de Desenvolvimento e Desempenho Institucional

Maria Júlia Pantoja – Coordenadora-Geral de Políticas de Desenvolvimento de Pessoas

Equipe Técnica – SEGEP/MP

Arlete de Paula

Bruno Braga

Caren Dalmolin

Eduardo Pastore

Joselene Lemos

Lilia Ramos

Márcia Iglesias

Regina Luna

Renata Benevenuto

Sheila Maria Reis Ribeiro

Simone Velasco

Equipe de Apoio – SEGEP/MP

Lucilene Ferreira

Shirley Silva

Webert Lima

Contatos – SEGEP/MP

Esplanada dos Ministérios – Bloco “C”, 8º andar – Brasília-DF – CEP: 70046-900

Telefones: (61) 2020-1995 ou 2020 1432

Equipe Científica Responsável – GePAP/UnB

Prof. Dr. Pedro Meneses

Prof.^a Dr.^a Tatiane Paschoal

UnB/FACE/Programa de Pós-Graduação em Administração/Departamento de Administração



Equipe Científica de Apoio – GePAP/UnB

Diogo Fonseca – Mestrado/PPGA

Marizaura Camões – Mestrado/PPGA

Natália Gomes – Mestrado/PPGA

Keicy Cavalcante – Mestrado/PPGA

Igor Guevara – Departamento de Administração/UnB

Raiane Aguiar – Departamento de Administração/UnB

Jessica Félix – Departamento de Administração/UnB

Contatos – GePAP/UnB

Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração

Programa de Pós-Graduação em Administração

Área de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Universidade de Brasília – Campus Darcy Ribeiro

CEP: 70910-900 – Brasília – DF

Telefones: (61) 3307-2348 ou 3274-7172



AUTORIA

Alexandre Kalil Pires – Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional
Secretaria de Gestão Pública, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
Endereço eletrônico: alexandre.kalil@planejamento.gov.br

Eduardo Monteiro Pastore – Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional
Secretaria de Gestão Pública, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
Endereço eletrônico: eduardo.pastore@planejamento.gov.br

