

Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: Estudo de Caso no Ministério da Ciência e Tecnologia

Autoria: Carla Patricia Almeida Rocha Terabe, Sandro Trescastro Bergue

Resumo

O objetivo do estudo exploratório é identificar o modo como o Ministério da Ciência e Tecnologia vem agindo no tocante à gestão de pessoas, no contexto da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Dec. federal 5.707/2006). Assume-se que a PNDP constitui marco institucional de uma política pública em torno da qual se articulam os órgãos e entidades do Poder Executivo, destacando-se o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Escola Nacional de Administração Pública. A investigação aborda o fenômeno da transição da área de recursos humanos do MCT, de um desenho *tradicional* para o *estratégico*. Esse objeto de investigação suscita a formação histórica da administração pública brasileira e a influência do pensamento gerencial clássico. São trazidas como lentes analíticas os fundamentos conceituais que formataram a área de RH da administração pública e do MCT, em suas feições funcionais, dando os contornos do que se convencionou denominar de RH tradicional. As características atuais dominantes das áreas de RH na administração pública, em termos de estruturas e processos, são inspiradas no taylorismo, do fayolismo, entre outros, que adentraram o setor público pela ação do DASP, e promoveu, à época, importantes transformações. Assume também posição de destaque a definição dos contornos de estratégia na administração pública e, por conseguinte, o que seria um RH estratégico nesse setor com base em autores nacionais e internacionais dedicados ao tema emergente. Lançados esses referenciais analíticos, avançou-se sobre a realidade do MCT e buscou-se elucidar como o RH é percebido pelos principais atores daquela organização. Com esse objetivo e referencial analítico, o estudo assenta-se em pesquisa de campo, empreendida sob a forma de estudo de caso, em que os dados são coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, observação e análise documental, inclusive de pesquisas anteriores do MCT. Pode-se afirmar que os resultados revelam-se compatíveis com a confirmação do pressuposto de que a área de recursos humanos atua preponderantemente no campo operacional e que não existe um RH Estratégico no MCT tal como delineado no marco teórico. Os resultados sugerem fraco embasamento conceitual dos atores sobre a definição de RH estratégico, fato que limita a apropriação desse modelo; reduzida percepção da gestão de pessoas como função de todos os gestores na organização, restando reforçada a ideia de um RH funcional. O estudo também aponta que o tema gestão de pessoas não está na pauta de prioridades das autoridades superiores da organização, não sendo, paradoxalmente, as pessoas entendidas como ativos estratégicos em um ministério que fomenta ciência e a tecnologia. Impõem-se a adoção de um planejamento estratégico que coloque a gestão de pessoas também em posição de destaque, assim como o mapeamento de competências.

Introdução

A gestão de pessoas na administração pública federal assumiu contornos de política pública com a edição Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, instituída pelo Decreto Federal 5.707/2006, e com os programas e ações que vêm sendo implementados com o propósito de sua efetivação. Assume-se, portanto, que a PNDP constitui marco institucional de uma política pública em torno da qual se articulam os órgãos e entidades da administração pública federal. São atores de destaque nesse processo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG e a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. (PANTOJA et al., 2010). Entre os esforços empreendidos para a consecução dessa política pública, no âmbito dos órgãos e entidades que compõem o concerto do Poder Executivo federal, está o curso de Gestão de Pessoas no Serviço Público, em cujo elenco de propósitos assume destaque a elevação da gestão de recursos humanos na administração pública à condição de função estratégica. (SCHIKMANN, 2010).

O objetivo deste estudo é identificar de que modo o Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT vem agindo no tocante à gestão de pessoas, no contexto da PNDP. A investigação aborda o fenômeno da transição dos atributos da área de recursos humanos do MCT, de um desenho *tradicional* para o *estratégico*. Esse objeto de investigação suscita uma série de questões preliminares, entre as quais, a caracterização da formação histórica da administração pública brasileira e a influência do pensamento gerencial clássico nessa construção. Assume também posição de destaque a definição dos contornos de estratégia na administração pública e, por conseguinte, o que seria um RH estratégico nesse setor. Lançados esses referenciais analíticos, pode-se, em caráter exploratório, avançar sobre a realidade do MCT e buscar elucidar como o RH é percebido pelos principais atores daquela realidade organizacional em particular. Esse é o intento desse estudo.

Na primeira seção, que sucede essa introdução, são trazidas as lentes de análise com foco nos fundamentos conceituais que formataram a área de RH da administração pública e do Ministério, por conseguinte, em suas feições funcionais, dando os contornos do que a literatura convencional denomina de RH tradicional, comumente associadas à administração de pessoal (SCHIKMANN, 2010). Além desses elementos de referência, são trazidos marcos teóricos que permitem delinear o que seja um RH estratégico (MASCARENHAS, 2008; BERGUE, 2010). A seção seguinte aborda o método de pesquisa adotado e suas especificidades. Passa-se, então, à análise e à discussão dos dados, sobrevivendo as considerações finais, que contemplam também sugestões, os limites do estudo e a sinalização de linhas de aprofundamento para estudos posteriores.

1. Contextualização e problema de pesquisa

O Sistema Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico foi instituído em 1975 sob a responsabilidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). À época, a coordenação do Sistema era de responsabilidade do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq). Perdurou a ausência de uma estruturação ministerial para a área de Ciência e Tecnologia. Uma das primeiras tentativas de integrar as ações nacionais de C&T foi a criação, por parte do Ministério do Planejamento, de um programa nacional com a participação das quatro principais agências de fomento: o CNPq, Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Secretaria de Tecnologia Industrial (STI). Dessa forma, em 1984 foi instituído o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT), cujo objetivo era testar metodologias de planejamento, avaliação e execução de projetos. Com os movimentos institucionais

advindos a partir de 1985, assistiu-se a criação, depois a extinção do Ministério de Ciência e Tecnologia, e, por fim, sua consolidação institucional. Em 1993, por meio da Lei nº 8.691, de 28 de julho, foi criado o Plano de Carreiras para a área de C&T da Administração Federal Direta, Autárquica e Fundacional, englobando, naquela época, mais de 25 órgãos que compunham a Carreira. Na situação atual, a Carreira está composta por 14 órgãos alheios à estrutura do Ministério da Ciência e Tecnologia, mais o próprio Ministério e suas entidades vinculadas. Para realizar tais atividades, a estrutura regimental do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) está estabelecida da seguinte forma: quatro órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado; quatro órgãos específicos singulares; 13 unidades de pesquisa; duas representações regionais; quatro órgãos colegiados; e sete entidades vinculadas. Nota-se, a partir da atual estrutura administrativa do MCT, a dimensão de sua responsabilidade para conduzir a área de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil. Esses elementos históricos são importantes para a compreensão do fenômeno investigado, pois geram heterogeneidades que afetam a gestão de pessoas, em especial quando pensado o substrato formal da estrutura humana – o quadro de cargos e carreiras.

O quadro de pessoal do MCT contempla inclusive servidores que foram incorporados à Carreira de C&T quando da transferência das atividades de C&T para a Presidência da República, no ano de 1989. Nesses 25 anos de existência, foram apenas três concursos públicos realizados no Ministério da Ciência e Tecnologia para preenchimento de cargos vagos. Tal situação sinaliza para uma possível fragilidade na implementação de uma gestão de pessoas estratégica, considerando que a maior parcela da força de trabalho do Ministério está pautada em outros agentes públicos que não aqueles servidores concursados possuidores de estabilidade. Nessa linha, Lacombe e Tonelli (2001) indicam que a estratégia de RH, além de reconhecer os impactos do ambiente, deve ter um foco no longo prazo, em escolha e processo de decisão, considerando todo o pessoal da organização e ser integrada com a estratégia.

O MCT possui elevada heterogeneidade de servidores em seu quadro de pessoal: efetivos (pequena parcela), comissionados, temporários, requisitados ou cedidos, empregados, terceirizados, anistiados, estagiários e contratados por produtos de organismos internacionais. Além da elevada rotatividade de pessoal, essa característica constitutiva, por si, afeta uma perspectiva estratégica de organização pública. Essa fragilidade foi evidenciada em pesquisa realizada em 2009, com os seguintes objetivos: a) avaliar junto ao público interno a satisfação com o atendimento e com os serviços atualmente prestados pela Coordenação-Geral de Recursos Humanos – CGRH; e b) identificar expectativas em relação à política de gestão de pessoas, visando ao seu aprimoramento. A pesquisa foi realizada em todo o MCT (824 pessoas), sendo que 415 pessoas responderam (50,1%) dos servidores do Ministério. Apesar de a abordagem ter sido direcionada para as atividades rotineiras da CGRH, muitos entrevistados, mais especificamente os servidores efetivos, apontaram problemas relacionados à ausência de uma gestão mais estratégica, cobrando mais articulação com as outras áreas do MCT, visando a adotar um planejamento conjunto das ações de RH. Essa situação sugere que a CGRH atua tendo como foco preponderante a gestão *operacional*, ou seja, adota uma posição de RH tradicional. Uma das diversas conclusões relatadas na pesquisa foi a necessidade de promover o fortalecimento da articulação da CGRH com demais áreas do MCT, o que indica a necessidade de se implantar um RH Estratégico no Ministério, excluindo o estigma de ser uma área meio, meramente para o desempenho de funções operacionais. Apesar disso, uma análise da estrutura do MCT instituída pelo Decreto 5.886/2006 não permite identificar qualquer referência à concepção de uma administração de recursos humanos estratégica. Não há uma relação mais próxima da área de recursos humanos com a alta administração, situação que apontaria para a possível existência de uma orientação estratégica para a gestão de pessoas. Considerando a situação exposta, a questão orientadora

do estudo é: Que desafios impõem-se à construção de um RH Estratégico, considerando a realidade em que está inserido o Ministério da Ciência e Tecnologia?

2. Referencial teórico

2.1 A influência do pensamento gerencial clássico na gestão de RH

Os significados atribuídos aos termos *clássico*, *moderno* ou *contemporâneo* dependem sobremaneira da perspectiva histórica e do referencial paradigmático adotado. Com poucas divergências a literatura contemporânea referente à teoria organizacional, em especial sua expressão orientada para a administração pública, define os contornos do pensamento clássico com centro nas obras de Taylor, Fayol, Gulick, Mayo e outros. (FRY; RAADSCHELDERS, 2008). Comumente associadas à administração de pessoal, as feições atuais dominantes das áreas de RH na administração pública, em termos de estruturas e processos, são intensamente inspiradas no pensamento gerencial clássico – taylorismo, fayolismo e fordismo – que adentrou o setor público marcadamente pela ação do DASP, e promoveu, à época, importantes transformações na administração pública. A relação entre o taylorismo e outras vertentes clássicas e a administração pública não é de difícil evidenciação na literatura. (HUGHES, 2003; RAINEY, 2003; FRY; RAADSCHELDERS, 2008; SHAFRITZ; RUSSEL; BORICK, 2008). No contexto brasileiro, Keinert (1994; 2007) refere entre outros o paradigma da administração pública como ciência administrativa (1930–1979), marcado pela influência dos princípios de administração clássica, ciência emergente à época, em especial no primeiro estágio, referenciado como o “Estado administrativo” que se instala na década de 1930 no Brasil e que tem como um marco a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, em 1938.

É importante perceber, também, que na Constituição da República de 1934, os valores do pensamento clássico da administração já estão substantivamente presentes, em especial nos seus artigos 168 a 170, disciplinando a composição do arranjo legal que regula a relação dos servidores públicos com o Estado.

Art. 168. Os cargos públicos são acessíveis a todos os brasileiros, sem distinção de sexo ou estado civil, observadas as condições que a lei estatuir.

Art. 169. Os funcionários públicos, depois de dois anos, quando nomeados em virtude de concurso de provas, e, em geral, depois de dez anos de efetivo exercício, só poderão ser destituídos em virtude de sentença judiciária ou mediante processo administrativo, regulado por lei, e, no qual lhes será assegurada plena defesa.

[...]

Art. 170. O Poder Legislativo votará o Estatuto dos Funcionários Públicos, obedecendo às seguintes normas, desde já em vigor: 1º) o quadro dos funcionários públicos compreenderá todos os que exerçam cargos públicos, seja qual for a forma do pagamento;

2º) a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar, efetuar-se-á depois de exame de sanidade e concurso de provas ou títulos;

[...];

8º) todo funcionário público terá direito a recurso contra decisão disciplinar, e, nos casos determinados, à revisão de processo em que se lhe imponha penalidade, salvo as exceções da lei militar;

9º) o funcionário que se valer da sua autoridade em favor de Partido Político, ou exercer pressão partidária sobre os seus subordinados, será punido com a perda do cargo, quando provado o abuso, em processo judiciário;

10) os funcionários terão direito a férias anuais, sem descontos; e a funcionária gestante, três meses de licença com vencimentos integrais.

Destaca-se a relação entre esses postulados constitucionais e os atributos característicos da burocracia tomada como tipo ideal nos moldes descritos por Weber (2000). O art. 168, por exemplo, procura garantir condições de impessoalidade tanto no acesso quanto na sinalização dos termos da relação que se pretendia estabelecer entre o servidor público e o agente político, erigidas nos moldes do padrão burocrático. Um senso de garantia de perenidade do aparelho da administração é expresso mais veementemente no art. 169, que estabelece as condições gerais de estabilidade do servidor público, absolutamente necessárias se pensado o momento histórico e os valores que então ainda mais fortemente permeavam a administração pública, notadamente o patrimonialismo, o personalismo e o clientelismo político. No art. 170 estão disciplinadas também diretrizes de direitos e garantias que pretende conferir à burocracia condições de autonomia, de estabilidade e de meritocracia.

Nesse contexto institucional foi criado, pela Lei Federal nº 284, de 28 de outubro de 1936, o Conselho Federal do Serviço Público Civil – CFSPC, que em seu art. 10 estabeleceu, entre outros:

Art. 10. Compete ao C.F.S.P.C.:

a) estudar a organização dos serviços públicos e propor ao Governo qualquer medida necessária ao seu aperfeiçoamento;

[...]

h) opinar sobre propostas, normas e planos de racionalização de serviços públicos elaborados pelas Comissões de Eficiência; [...].

As Comissões de Eficiência são também estruturas criadas pela mesma lei e, no âmbito dos Ministérios, se destinavam a:

Art. 17. Compete à Comissão de Eficiência de cada Ministério:

a) estudar permanentemente a organização dos serviços afetos ao respectivo Ministério, a fim de identificar as causas que lhes diminuem o rendimento;

b) propor ao Ministro as modificações que julgar necessárias à racionalização progressiva dos serviços;

c) propor alterações que julgar convenientes na lotação ou relocação do pessoal das repartições, serviços ou estabelecimentos;

d) propor as promoções e transferências dos funcionários na forma desta lei;

e) habilitar o C.F.S.P.C. a apreciar a procedência ou a improcedência das reclamações apresentadas pelos funcionários.

Evidente aqui o foco na estrutura e nas relações de pessoal (funcionários) e no imperativo de pensar sua alocação racional. No particular, Ramos (2009) afirma:

A Lei nº 284 representa uma verdadeira transplantação no Brasil das idéias sobre racionalização administrativa, em voga nos Estados Unidos, especialmente na forma por que são expostas por Willoughby. Muitas reservas poderiam ser feitas a esta maneira de introduzir tais idéias em nossa administração federal. É, porém incontestável que, de qualquer modo, a Lei 284 assinala um avanço na história administrativa do Brasil. (RAMOS, 2009, p. 99).

Em suma, entre os legados do pensamento clássico estão: a divisão do trabalho, a especialização – esteios da organização funcional –, a formalização, a padronização, a impessoalidade, a valorização do mérito, entre outros atributos. Impõe-se perceber que esses elementos moldaram a estrutura e funcionamento contemporâneo das áreas de recursos humanos na administração pública, que pouco se afastaram, em sua essência, do departamento de pessoal precursor.

2.2 Gestão estratégica no serviço público e o RH estratégico

Gestão estratégica de pessoas é um tema de destaque na administração, sob diferentes perspectivas (BECKER et al., 2001; BITENCOURT, 2004; MASCARENHAS, 2008; LOPES, 2009), e também emergente no setor público (PANTOJA et al., 2010; BERGUE, 2010). Mas o que é estratégia no contexto da gestão? E o que é gestão estratégica de pessoas na administração pública brasileira? É vasta em amplitude e profundidade a literatura sobre estratégia, já que a produção nesse campo remonta, pelo menos, a década de 1960. (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). De forma simples, pode-se dizer que a estratégia é conteúdo que se materializa no planejamento estratégico. São condições para a produção da estratégia e, por conseguinte, de um planejamento estratégico, o que poderíamos denominar de *pensamento estratégico* (VIZEU; GONÇALVES, 2010) que, em termos de gestão de pessoas no setor público, tem como dimensões: a noção de um pensamento de *topo* – efetivo envolvimento alta administração –, com alcance do *todo* – considerando a organização como um sistema complexo e contextualizado em um conjunto de relações que transcendem os limites da organização para alcançar a interação com outros órgãos ou entidades que configuram a administração pública –, e orientado para o *longo prazo* – que antecipa elementos conformadores de cenários futuros e estabelece, para o curto e o médio prazo, condições para transformá-los. (BERGUE, 2010). Essencial e preliminar aqui, também, pensar criticamente a apropriação desses conceitos afetos à gestão de pessoas na administração pública, tal como propõem, por exemplo, Siqueira e Mendes (2009). Assenta-se que gerenciar é, antes de tudo pensar, para o quê os elementos de teoria assumem condição de centralidade. Tomando esses, entre outros possíveis elementos de definição, tem-se uma singela e nuclear definição de *gestão estratégica* – pensar a organização como um todo, em todas as suas instâncias, relacionada ao seu contexto e orientada para o longo prazo.

Becker et al. (2001) referem a noção de uma área de RH parceira do negócio. Isso converge para o conceito de alinhamento estratégico (MASCARENHAS, 2008), que supera a perspectiva funcional de gestão e adota a visão de processos. Alinhados com o conceito de ativo estratégico – recurso escasso de difícil intercâmbio –, Becker et al. (2001) assentam-se na noção de estratégia baseada em recursos referenciada por Vasconcelos e Cyrino (2000).

Mascarenhas (2008) acentua o imperativo do alinhamento interno e externo, associando a gestão estratégica de pessoas, ao instrumento planejamento estratégico. O planejamento estratégico, a propósito, constitui tecnologia gerencial em evidência na administração pública, juntamente com o *balanced scorecard*. (BECKER et al., 2001; MASCARENHAS; MANZINI, 2008). Nessa mesma perspectiva, mas pensando gestão de pessoas no contexto da administração pública, Schikmann (2010) aponta como instrumentos de gestão estratégica de pessoas o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundada em competências.

Assim, a *gestão estratégica de pessoas* pode ser definida a partir dos seguintes elementos: a) a função RH próxima à alta administração; b) os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização; c) a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores; d) a adoção de uma perspectiva sistêmica e contextualizada; e) o

reconhecimento das pessoas como elemento de continuidade da organização. (BERGUE, 2010).

Nesses termos, a gestão estratégica de pessoas, sob a perspectiva da administração pública, implica, inicialmente, que a organização compartilhe – traduzindo em ação, e não somente no plano do discurso – a ideia de que a *gestão de pessoas* e tudo o que lhe seja afeto sejam *elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração*. Isso remete à ideia de reconhecer as *pessoas* – servidores efetivos, comissionados, terceirizados, agentes políticos – como elemento central na organização. Em que pese a aparente obviedade disso, impõe-se ao gestor buscar compreender a dinâmica que exclui as pessoas dessa posição central, ou seja, os motivos pelos quais essa diretriz não se efetiva.

Outro elemento fundamental da gestão estratégica de pessoas na administração pública, que por vezes contrasta com o cotidiano das organizações, é a noção que o gerenciamento de pessoas é compromisso de todos os gestores do órgão ou entidade. Nessa perspectiva, pensar estrategicamente a gestão de pessoas pressupõe, entre outros aspectos, deslocar a crença de que os temas relacionados a *pessoal* são *problemas da área de RH* (presente e explícita aqui a perspectiva funcional de arranjo organizacional).

Esse senso de interatividade orienta-se para uma perspectiva sistêmica de gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2008), com aproximações com o conceito de redes (GOLDSMITH; EGGERS, 2006; FLEURY; OUVENEY, 2007), aqui tomado, com os cuidados que a transposição de conceitos requer, em uma apropriação intraorganizacional com foco em pessoas.

Assume destaque também a noção de que gerenciar pessoas em uma perspectiva estratégica implica reconhecer a organização como um *sistema social em permanente interação com seu contexto* – tempo e espaço. Essa percepção de interdependência é, rigorosamente, agregadora dos demais atributos e coerente com a noção de *todo* a que o conceito de estratégia remete. Pensar assim encaminha, por exemplo, a possibilidade de admitir que, se as pessoas são potencialmente capazes de se desenvolverem continuamente ao longo de sua trajetória na administração pública. Então, as fronteiras organizacionais não devem constituir limites para as carreiras, impondo-se reconhecer que os servidores são capazes de adicionar valor público em organismos outros da administração pública que não aquele para o qual prestou concurso originalmente. Coerente com isso, as organizações públicas não podem constituir jaulas de aprisionamento funcional ou ilhas de excelência; não podem se transformar em cofres de competências, especialmente se essas competências admitem alocação mais eficiente em outro ponto da administração pública – o sistema maior cuja orientação fundamental é o interesse público. (BERGUE, 2010). Essa perspectiva assume maior relevância na medida que se trata de uma política pública, como a PNDP, instaurada pelo Decreto federal 5.707/2006.

Por fim, mas não menos importante, o senso de longo prazo, que pode ter como uma de suas traduções no plano concreto a ideia de que as pessoas constituem o componente de continuidade, seja na sua expressão de memória organizacional, seja como estoque ou fluxo de conhecimento sobre o trabalho. Dito isso, impõe-se aos gestores dos diferentes organismos e níveis da administração pública uma reflexão sobre as práticas vigentes e os valores que as suportam. A atenção à dimensão conceitual é condição inicial desse movimento de transformação por meio da interpretação e da ressignificação desses elementos para a realidade da administração pública.

3. Aspectos metodológicos do estudo

Considerando a natureza e contexto em que se insere o fenômeno estudado, a posição e os interesses de pesquisa, e os limites impostos à investigação, a abordagem caracteriza-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa é um campo em formação nas ciências sociais, mas

que não rivaliza com a pesquisa quantitativa, senão a complementa e desenvolve. (SILVERMAN, 2009). Nessa perspectiva de investigação, a ênfase recai “sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados” não quantificáveis precisamente em termos de frequência, intensidade ou volume (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 22), buscando-se “descrever, compreender e explicar comportamentos, discursos e situações”. (MARTINS, 2006, p. 23). Nessa mesma linha, Vieira (2006, p. 15) associa à pesquisa qualitativa a característica de atribuir “importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos”. O estudo assume, portanto, um caráter eminentemente analítico, cujo principal nível de análise é o organizacional, admitindo-se interfaces com o nível do campo. (VIEIRA, 2006). Coerente também com as finalidades de um estudo dessa natureza, que investiga um fenômeno organizacional emergente, de elevada complexidade, e ainda relativamente pouco conhecido, optou-se pela abordagem a partir de um estudo de caso, considerada adequada como estratégia de investigação empírica orientada para o estudo de “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”, e complexo, especialmente quando “os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. (YIN, 2005, p. 32; STAKE, 2000).

O estudo envolveu a distribuição inicial de 69 roteiros de entrevistas para atores escolhidos, objetivando obter informações que representassem o pensamento de cada segmento de grupos existentes no Órgão. As entrevistas foram realizadas no ambiente do MCT, no período compreendido entre 23 de setembro e 28 de outubro de 2010. No rol de pesquisados, 32% (22 pessoas) atuam na Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH), mas apenas 18% (4 pessoas) dos selecionados daquela Área responderam a pesquisa. Dentre os demais servidores, 40% dos selecionados responderam (19 pessoas). O nível de participação geral sugere baixo conhecimento dos servidores quanto ao assunto em pauta, pois no contato posterior feito com a finalidade de qualificar respostas, pessoas informaram não terem respondido por dificuldades conceituais. Os servidores detentores de cargos de chefia representam 52% do total de entrevistados, sendo que 1/3 participaram efetivamente do estudo. Apesar da participação pouco significativa em termos gerais, o objetivo pretendido - considerando a segmentação do perfil desses entrevistados - foi alcançado. Buscou-se colher informações sobre a percepção das chefias em relação aos seus pares e de si próprios quanto à atuação dos gestores como gestores de pessoas no Ministério. Apenas com o percentual apontado foi possível traçar um entendimento a partir do recorte da situação apresentada por esses servidores, principalmente por considerar que 55% dos respondentes são pessoas que ocupam cargo de chefia e o mesmo percentual atua no MCT há mais de 10 anos, enquadrando-se na Categoria A de entrevistados, passando por várias gestões ao longo de suas carreiras, estando aptos a fazer comparações. Quanto à representatividade dos participantes em relação à sua experiência, tem-se que 55% dos respondentes se enquadram na Categoria A, com mais de 10 anos, e representam 32% do universo da pesquisa da Categoria A; 41% dos respondentes se enquadram na Categoria B, com menos de 10 anos e representam 43% do universo da pesquisa da Categoria B; e 5% dos respondentes se enquadram na Categoria C, que ingressaram no MCT no último concurso realizado em 2008 e representam 9% do universo da pesquisa da Categoria C.

O que se buscou obter com tal segmentação por tempo de serviço foi diferentes percepções, experiências e conhecimentos dessas pessoas, por terem vivenciado épocas, gestões e situações políticas diferentes dentro do serviço público, além de terem objetivos profissionais e conhecimentos do funcionamento da máquina pública que diferem entre si. Infere-se, ainda, da análise quantitativa desses dados, que os servidores da Categoria B, ou seja, aqueles que não estão próximos a se aposentar, nem acabaram de ingressar no MCT, são os que tiveram participação mais efetiva na pesquisa, em termos percentuais.

Um dos focos iniciais do estudo foi verificar o nível de conhecimento sobre o assunto central do estudo, verificando se o simples fato de as pessoas atuarem na área de pessoal representa uma “quase” obrigação de saberem o que se vem apresentando como inovação para a área de RH nos últimos tempos. Além desse, outros focos como: a) observação de conjuntos distintos de servidores para obter informações mais representativas do pensamento dos demais servidores que não foram entrevistados; b) inclusão, nesse rol de entrevistados, de parcela significativa de servidores detentores de cargos de chefia, buscando obter dados sobre as suas atuações e dos demais pares quanto à gestão de pessoas; c) seleção dos entrevistados levando em conta o tempo de serviço no Ministério para obter dados de percepções, experiências, vivências e conhecimentos de pessoas com visões diferentes do serviço público; e d) utilização na pesquisa de entrevistados que possuam vínculo com o MCT, efetivo ou não. As entrevistas semiestruturadas buscaram levantar as seguintes informações: a) o entendimento do entrevistado de como é realizada a gestão de recursos humanos no MCT (operacional e/ou estratégica); b) a identificação do grau de envolvimento da alta administração do MCT com as questões relacionadas à gestão de recursos humanos; c) se o entrevistado reconhece a atuação dos gestores do MCT (chefes, coordenadores, diretores, secretários, etc.) como gestores de pessoas; e d) a proposta de mudança que o entrevistado gostaria de apresentar.

Além das entrevistas semiestruturadas, foram realizadas entrevistas não estruturadas complementares buscando esclarecer o que seria uma gestão estratégica de pessoas, com a finalidade de obter dados dos atores que auxiliassem na construção de um modelo voltado para a realidade do Ministério. As conversas foram feitas num segundo momento, posterior ao recebimento das entrevistas pela pesquisadora, com o objetivo de obter entendimentos sobre o que os entrevistados escreveram, complementando a ideia inicial apresentada por eles. (MATTOS, 2005). Mattos (2005) refere que a entrevista não estruturada ou semiestruturada é uma forma especial de conversação. Nessa interação lingüística não é possível ignorar o efeito da presença e das situações criadas pelo entrevistador sobre o entrevistado, o que pode produzir resultados expressivos.

Alguns limites da coleta de dados merecem registro: a) a baixa abrangência da pesquisa, não sendo possível obter as informações da alta Administração do MCT, o que seria imprescindível para a identificação da possível ausência do envolvimento desses nas questões relacionadas à gestão de pessoas; b) não houve tempo hábil para o levantamento de informações junto aos órgãos centrais do sistema de pessoal, bem como a outros órgãos de estrutura análoga, proporcionando enriquecimento para a pesquisa; e c) a fase de coleta de dados da pesquisa foi coincidente com o período eleitoral de 2010, o que pode ter afetado o acesso às pessoas, bem como a pré-disposição dos gestores em promover qualquer tipo de mudança no Órgão.

4. Análise e discussão dos dados

4.1 A Gestão de pessoas no MCT

Um pressuposto da pesquisa é o imperativo da precisão conceitual – o destaque ao domínio dos conceitos, como condição para a transformação organizacional. Buscou-se, nessa linha, nessa análise, obter informações sobre o nível de conhecimento das pessoas em relação ao tema RH Estratégico, bem como a visão que cada ator tem da atuação da CGRH, quanto ao campo de atuação operacional e/ou estratégica. Nos relatos colhidos há bastante disparidade, de onde se destaca conhecimentos mais avançados sobre a gestão de pessoas (70%), e outros (30%) que sugerem que o respondente não soube responder, não quis responder, ou até que não entendeu o questionamento. Tais afirmações são constatadas com as seguintes opiniões dos entrevistados, incitados a responder como são geridos os recursos humanos no MCT:

[...] gerir pessoas significa administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. (E2)

Entendo que administrar estrategicamente as pessoas consiste em capacitá-las, transformá-las, e envolvê-las na participação das políticas de Recursos Humanos, buscando a eficácia e o cumprimento da missão institucional. (E11)

Profissionalmente. (E15)

Não conheço as técnicas de gestão de Recursos Humanos e não conheço a adotada no MCT. (E16)

Nessa categoria de análise identificou-se que 43% dos respondentes não reconhecem a existência de uma efetiva política de gestão de recursos humanos instituída no Órgão, demonstrando solidariedade aos diversos problemas enfrentados pela equipe da CGRH, conforme relato abaixo:

Eu vejo com descaso. Principalmente depois que a Coordenação-Geral foi parar no “Cerrado”. Não é culpa da equipe de RH. (E20)

Os problemas apontados pelos respondentes foram: a) falta de qualificação profissional dos responsáveis pelo desenvolvimento das políticas de RH; b) distância física da CGRH; c) falta de efetiva capacitação para os servidores; d) atuação operacional exacerbada, em detrimento ao campo estratégico; e) a fragilidade do Órgão; f) a falta de investimento em recursos humanos; g) falta de conhecimento do perfil dos profissionais da Pasta; h) ausência de um mapeamento de competências; i) pouco engajamento da alta administração nos assuntos relacionados à gestão de pessoal; e j) fragilidade da qualidade de vida do servidor.

Esses problemas remetem à noção do pensamento estratégico estabelecida por Mascarenhas (2008), de baixa convergência com o negócio institucional (BECKER et al., 2001) e, particularmente, à orientação para atuação em longo prazo assinalada por Bergue (2010). Nota-se que os problemas elencados dizem respeito a um planejamento estratégico de recursos humanos, que, segundo Lacombe e Tonelli (2001), deve ter um foco no longo prazo, em escolha e processo de decisão, considerando todo o pessoal da organização e ser integrada com a estratégia corporativa. Extrai-se da análise das entrevistas a confirmação de que a gestão de pessoas no MCT é tida como operacional (SCHIKMANN, 2010). A afirmação, porém, não desconsidera relatos que apontam a existência de algumas ações estratégicas para a área de RH, tais como:

[...] Tentamos trabalhar estrategicamente e temos conhecimento de que o resultado é super positivo. (E11)

Operacional, com nuances estratégicas. Há movimentos de mudanças na atual gestão, como, por exemplo, a gestão participativa [...] (E21)

Em conformidade à valorização dada pelo entrevistado E11, administrar estrategicamente é intrínseco às organizações e até às próprias pessoas. Então, é concebível afirmar que aquilo que se mostrar como sendo parte da natureza do MCT e de seus servidores - a administração estratégica - traga somente benefícios. Houve ainda quem apontasse (E16) que a proximidade da aposentadoria de alguns gestores dificulta a atuação estratégica do RH, sugerindo que as novas pessoas que estão chegando ao Órgão tenham uma visão mais atualizada e menos engessada do assunto.

O Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, estabelece a função precípua dos agentes públicos que é de servir à sociedade, visando ao bem comum, lembrado em relato:

Para mim, uma gestão de pessoas ideal é o comprometimento de toda a força de trabalho voltado para o cumprimento das metas institucionais. É a integração e o envolvimento de todos na busca da satisfação da sociedade. (E11)

Novamente presente o senso de orientação estratégica sinalizado por Becker et al. (2001) e Mascarenhas (2008). Para finalizar, dois respondentes apontaram a necessidade de utilizar as tecnologias gerenciais existentes a favor da gestão de pessoas, alinhadas à cooperação entre as unidades do MCT para um crescimento conjunto e integrado, algo pouco visto no Ministério, considerando que há ainda um sentimento muito hierarquizado e funcional na estrutura do Órgão (LACOMBE; TONELLI, 2001).

4.2 Envolvimento da Alta Administração na Gestão de Pessoas

Nesse item de análise pretendeu-se capturar a percepção dos entrevistados sobre o grau de envolvimento da alta administração do Ministério com assuntos relacionados à gestão de pessoas. Para 61% dos respondentes, esse envolvimento nas questões relacionadas à gestão de pessoas no MCT é baixo. Destaca-se que 26% dos participantes identificaram o grau de envolvimento como médio. Desses, porém, 67% apontaram que, apesar de considerarem o grau mediano, citam que a alta administração não se envolve com questões que dizem respeito aos servidores. Deduz-se desses relatos que a classificação em grau médio não levou em consideração o envolvimento da alta administração apenas ao que diz respeito à gestão de pessoas, abarcando outras questões. Confirmando-se essa possibilidade, o índice de grau baixo seria elevado para 78%. Os seguintes relatos ilustram essa percepção:

Médio. A alta administração do MCT pouco, muito pouco, tem se envolvido com as questões de recursos humanos. A preocupação com esse assunto, basicamente tem se restringido à SPOA. (E6)

Acredito que, por se tratar de um Ministério, a prioridade da alta administração diz respeito aos assuntos afetos a sua área de atuação (no caso, Ciência e Tecnologia), tendo assim um envolvimento apenas mediano nos assuntos relativos aos seus recursos humanos. (E18)

Percebe-se, nesses relatos, fracamente presente o atributo de proximidade da alta administração, um dos sinalizadores do caráter estratégico do RH, conforme referenciado por Bergue (2010). Destaca-se que, apesar da maior parcela dos entrevistados ter apontado o envolvimento como baixo, alguns servidores, mais especificamente os detentores de cargos de chefia – aqueles que têm acesso mais direto aos dirigentes do alto escalão – reconheceram o esforço da alta direção em se dedicar mais à área de gestão de pessoas, conforme constatação:

Ainda é baixo, mas estamos conseguindo obter uma sensibilização para melhorar. (E24)

Dois entrevistados (E2 e E24) suscitaram que o MCT como um todo não tem planejamento estratégico e, portanto, não possui uma missão definida e conhecida pelos servidores, o que contrasta com a exigência inarredável indicada por Mascarenhas (2008), relativa ao imperativo de uma orientação estratégica. Também a necessidade de um planejamento de recursos humanos evidencia-se fragilizado, em oposição ao que sugere Schikmann (2010) como condição de um RH estratégico. Seria importante a alta administração observar essa necessidade levantada pelos entrevistados do MCT.

Outro entrevistado, apesar de não haver citado diretamente a inexistência de um planejamento estratégico, situação que também pode sugerir um possível desconhecimento da existência dessa tecnologia gerencial, apontou a fragilidade utilizando-se de outros termos que se referem a algumas funções precípuas do planejamento estratégico:

[...] Vejo que o RH não é visto como área estratégica pela alta administração, pois não há visibilidade de envolvimento direto entre essas duas áreas. Não há visibilidade de ações de longo prazo iniciadas pela alta administração. (E19).

Alguns posicionamentos indicaram a existência de problemas merecedores de atenção. Os relatos de respondentes apontam que a alta administração pode estar focada somente nas diretrizes políticas do Ministério, esquecendo-se de valorizar a sua força de trabalho e quem a gerencia:

[...] tenho a impressão de que as questões e diretrizes políticas são muitas vezes tratadas com maior importância do que “olhar para dentro” e “cuidar do próprio jardim”. (E2)

[...] o RH não tem nenhum apoio da alta administração. (E4)

[...] não há envolvimento dos administradores, por exemplo, com as questões da carreira de C&T. (E8)

Cita-se, ainda, que um dos entrevistados apontou dificuldades de aceitação, por parte da alta administração, de projetos elaborados com base em necessidades previamente identificadas, sendo uma das razões para a negativa da execução do projeto, a iminente mudança de governo. A ideia de *topo e todo* defendida por Bergue (2010) pode ser um encaminhamento para a discussão dos problemas apresentados nos relatos. Aqui é importante assinalar que o sentido que se entende por topo não está limitado à localização estrutural da área de RH próxima da autoridade máxima, mas a noção de que o RH está na agenda, entre as prioridades dessa autoridade (mesmo localizado em um estrato mais baixo). Isso implica, de fato, a participação efetiva da alta administração, com o real envolvimento de todas as unidades do MCT. Isso não vem ocorrendo segundo a visão dos entrevistados, como demonstram os recortes a seguir:

[...] reconhecem o RH como uma área puramente operacional não dando espaço para o desenvolvimento estratégico dessa área, além de não reconhecerem a importância dessa visão estratégica. (E21)

Em algumas empresas modernas o RH está ligado à presidência da empresa, uma vez que o aprimoramento da equipe está ligado diretamente com a estratégia de aperfeiçoamento e aumento de competitividade da empresa. No MCT, o RH está localizado numa área operacional (SPOA) da instituição, o que compromete a adoção de um tratamento mais estratégico da área de pessoal. Entendo que para o público em geral, incluindo a alta direção, a função precípua do RH é rodar folha de ponto e cuidar de benefícios, o que é uma visão reducionista de uma área estratégica para o alcance da excelência institucional. (E10)

De um dos relatos deduz-se a inexistência de uma atuação mais interativa entre as unidades do MCT, o que reportaria à utilização de uma estrutura de funcionamento em rede (GOLDSMITH; EGGERS, 2006; FLEURY; OUVÉNEY, 2007).

Cada um é “gestor” das suas próprias ações/responsabilidades. (E2)

O relato bem explicita a visão gerencial clássica de divisão do trabalho e especialização das pessoas e equipes, que subjaz à noção de RH funcional (operacional ou tradicional). Outra questão relevante citada por um dos entrevistados (E11) é que o fato de que parte dos gestores da alta administração não pertencer à carreira de C&T influencia diretamente na adoção de práticas gerenciais estratégicas no MCT, comprometendo não só aquelas relacionadas aos recursos humanos, como as demais. De um dos relatos (E24) é possível inferir que o pouco engajamento por parte dos dirigentes pode não estar relacionado

à simples falta de interesse e sim por ocasião da falta de conhecimento da importância da gestão de pessoas, justamente por serem pessoas oriundas de outros órgãos e não serem conhecedoras das reais necessidades do MCT.

Os problemas apontados pelos entrevistados foram: a) falta de planejamento estratégico no MCT como um todo e na área de RH; b) distância física da CGRH; c) falta de engajamento para proposição de leis que beneficiem servidores da Carreira de C&T; d) falta de uma política de recursos humanos definida no Órgão; e) a escolha de gestores pautada na “política” em detrimento ao conhecimento técnico (meritocracia); f) interesse voltado para as áreas finalísticas do Ministério; g) visão reducionista da relevância da área de pessoas no alcance da excelência organizacional; h) sobrecarga de compromissos dos dirigentes; e i) falta de comprometimento com as reais necessidades da organização.

Os relatos também revelaram a morosidade no fortalecimento do quadro de pessoal do MCT (nomeação de candidatos remanescentes do último concurso de 2008). Foi apontada, também, a preocupação quanto à transferência de conhecimento daqueles agentes públicos que irão se desligar do Órgão, seja por ocasião da substituição dos terceirizados, seja por alguma forma de vacância de cargos públicos.

4.3 Gestor funcional como gestor de pessoas no MCT

Nessa categoria de análise pretendeu-se verificar em que medida os gestores das demais áreas funcionais – Gabinete do Ministro, Gabinete do Secretário-Executivo, Coordenações-Gerais da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA), entre outras – percebem a si próprios ou são percebidos pelos demais servidores como gestores de pessoas.

Um dos entrevistados (E11) afirma que, independente de atuarem ou não na área de recursos humanos, todos os gestores devem ser, também, gestores de pessoas (BERGUE, 2010). Apesar dessa afirmativa, os relatos, de modo geral, se encaminharam para uma resposta oposta a esse pensamento. Apenas dois respondentes sinalizaram, ainda que precariamente, a atuação dos gestores como gestores de pessoas, exemplificando a situação:

O ex-Secretário [...] tinha uma visão estratégica diferenciada, pois propôs e deu início a diversas iniciativas para melhorar o processo e a gestão de pessoas dentro da SECIS, mas não obteve o apoio necessário para tal. (E2)

Como exemplo de chefe preocupado com a essa gestão tenho tido a oportunidade de acompanhar, por se encontrar próximo a mim, o trabalho desenvolvido pelo Coordenador [...] que está sempre preocupado em promover nos seus subordinados o desenvolvimento profissional e humano, bem como o senso de responsabilidade que o servidor público deve ter para com a sociedade. (E6)

Ainda que a maior parte dos respondentes não reconheça a atuação dos gestores como gestores de pessoas, alguns relatos apontaram a existência de exceções, como destacado a seguir:

[...] Evidentemente há exceções, e chefes que fazem uma gestão de pessoas mais adequada, dando oportunidade de crescimento a partir de desafios que estejam dentro do limite das possibilidades dos funcionários. (E10)

Com raras exceções, os gestores do MCT, não sei por que, não agem como gestores de pessoas. (E7)

Um relato que dá suporte a essa constatação, porém sinaliza que está ocorrendo uma mudança nessa atuação é o seguinte:

Pelo indicativo de servidores que procuram a CGRH, acho que a grande maioria ainda atua à moda antiga. Não gostaria de citar áreas [...] mas, estou sentindo que alguns gestores já estão começando a pensar e executar a questão, devagarinho. (E23)

Outras informações convergem para a ideia de que os gestores atuam somente em seus campos de trabalho, sendo a gestão de pessoas, entendido como tema restrito à área de RH:

Enquanto estive na SPOA não percebi nenhum coordenador, ou mesmo chefe de serviço ou divisão atuar como gestor de pessoas, tão pouco como líder de pessoas. Acredito que vivemos dentro de uma estrutura funcionalista. (E17)

Foi apontado por um dos respondentes que há situações no Ministério que sugerem a ocorrência de assédio moral, demonstrando que ainda há gestões que caminham em sentido contrário ao emergente conceito de gestor de pessoas.

[...] Nós temos chefes que destratam os servidores, desqualificam as pessoas e geram medo e insegurança. (E20)

Dois outros problemas relatados pelos entrevistados foram a falta de preparo que algumas pessoas têm para atuar como gestores e a falta de interesse em capacitar os servidores para atuarem como tal. Esse talvez seja um dos motivos pelos quais ainda se encontrem no MCT pessoas que têm condutas como as acima relatadas. O trecho de entrevista transcrito abaixo refere-se a um servidor que se enquadra na Categoria A – mais de 10 anos de Ministério - e possui cargo de chefia. Tal situação funcional pressupõe que o servidor já houvesse sido capacitado e que tivessem sido promovidas reciclagens diversas vezes ao longo de sua carreira, mas não é o retrato da realidade. Interessante observar que apenas o entrevistado E20 falou de si próprio como gestor, apesar de 44% dos respondentes terem cargos de chefia na estrutura do Ministério.

[...] Inclusive, eu tenho dificuldade. Faço automático. Não aprendi como lidar com pessoas, se faço correto é por intuição. O que eu quer dizer é que falta capacitação para quem ocupa cargo de chefia. Não existe obrigatoriedade para tal. (E20)

Os outros relatos foram colocados de maneira geral, onde os respondentes utilizaram apenas a referência a outras unidades e realidades, ressaltando-se que a quase totalidade desses respondentes (91%) não considerou a sua própria gestão na avaliação. Abaixo, exemplos de respostas de alguns gestores:

Só estão preocupados com o assunto específico de cada área. (E5)

[...] Todos estão muito ligados as suas atividades relegando ao um segundo ou terceiro plano a gestão de seu pessoal. (E9)

Concluindo-se a análise dos dados, ressalta-se o relato de um respondente que, na busca de destacar a importância da valorização das pessoas, correlacionou as necessidades de atualização tecnológica de uma organização com o reconhecimento de que é fundamental que haja investimento também nas pessoas:

Acreditamos que o nosso capital humano e intelectual são as maiores riquezas da instituição. Cremos que não basta investirmos em hardwares e softwares, mas fundamentalmente em nosso “*humanware*”. (E1)

4.4 Mudanças propostas para a gestão de pessoas no MCT

Um dos tópicos da entrevista realizada com os atores foi a apresentação de propostas de mudanças para atuação da gestão de pessoas no MCT. Dos relatos feitos foram colhidas sugestões que merecem destaque por sua relevância, e, em larga medida, se consubstanciam nos desafios a que se refere do problema de pesquisa, quais sejam:

- a) trazer a CGRH para perto do servidor, não permanecendo mais fora da sede do MCT;
- b) promover a valorização, o reconhecimento e a capacitação dos servidores, e o fortalecimento da Carreira de C&T;
- c) ampliar o quadro de servidores efetivos;
- d) distribuir cargos de confiança e gratificações com base no merecimento e não no apadrinhamento;
- e) realizar mapeamento de competências no Órgão;
- f) fazer com que os gestores ajam de maneira clara e objetiva quanto ao que espera do servidor e que cobrem comprometimento das pessoas;
- g) capacitar os gestores para atuarem como gestores de pessoas;
- h) promover a interação entre as unidades da Administração Central, e entre esta e as unidades de pesquisa e entidades vinculadas;
- i) criar uma secretaria que trate somente da gestão de recursos humanos e diretamente ligada à alta administração do MCT;
- j) incitar outros órgãos, inclusive o central, a adotar tratamentos mais estratégicos da área de pessoal;
- k) realizar planejamentos estratégicos no MCT como um todo, inclusive na área de RH, com ampla divulgação dos resultados, para conhecimento geral;
- l) estimular o comprometimento de toda a força de trabalho, sensibilizando-a para sua função de servidor da sociedade;
- m) recrutar gestores levando em consideração as necessidades do Órgão e não as necessidades individuais ou partidárias;
- n) promover a transferência de conhecimento dos servidores que se aposentam, bem como da força de trabalho terceirizada que está na iminência de acabar;
- o) fortalecer a área de recursos humanos em todos os sentidos, inclusive orçamentário;
- p) investir em capacitação dos novos servidores, buscando orientá-los da responsabilidade que é servir à sociedade e sensibilizá-los para a necessidade de comprometimento; e
- q) implantar projetos de qualidade de vida do servidor.

As propostas apresentadas não têm a finalidade de esgotar o tema, ao contrário, busca suscitar reflexões que promovam do desenvolvimento da área de gestão de pessoas do MCT com a finalidade de adoção de uma postura de atuação estratégica.

5. Considerações finais

Pretendeu-se, inicialmente, também realizar grupos focais para aprofundamento da coleta de dados, o que não foi possível pelas seguintes razões apresentadas: a) alta demanda de trabalho; b) horários propostos para as reuniões dos grupos eram depois do expediente, visto que não poderiam chocar o horário de trabalho do servidor; e c) não poder fazer parte do grupo por não ser uma demanda do próprio Órgão e sim objeto de pesquisa para fins acadêmicos. Diante disso, e coerente com as ações pretéritas de encaminhamento de agentes públicos para capacitação em cursos de especialização em gestão de pessoas no serviço público promovidos pela ENAP, em conformidade com a Política Nacional de Desenvolvimento de

peçoal, sugere-se a criação de um grupo de estudo no Ministério com a finalidade de realizar tais interações grupais, visando à construção de um RH Estratégico, considerando a realidade na qual está inserido o Ministério da Ciência e Tecnologia.

Reportando-se às sugestões dos respondentes, a pesquisa aponta para a necessidade de realização de planejamento estratégico no Ministério, definindo, assim, os rumos a serem tomados pelo Órgão em um horizonte de longo prazo. Destaca-se, ainda, a importância de promover o mapeamento das competências gerenciais do MCT. É importante também que os resultados ora trazidos sejam revisitados, inclusive a partir de outras abordagens metodológicas, não somente com os atores envolvidos, mas com a alta administração do Ministério. Nos limites da presente abordagem, pode-se afirmar que os resultados da pesquisa revelam-se compatíveis com a percepção colhida na observação de campo, sugerindo a confirmação do pressuposto de que a área de recursos humanos atua preponderantemente no campo operacional e que não existe um RH Estratégico no MCT tal como delineado no marco teórico tomado como referência. Os resultados alcançados sustentam, também, o entendimento de que a realidade em que o MCT se insere difere de outras apontadas nos modelos estudados de gestão estratégica de pessoas, sendo imprescindível, portanto, considerar as particularidades apreendidas do estudo.

Coerente, ainda, com as virtudes e os limites da estratégia de pesquisa levada a efeito, o estudo de caso, e tendo em vista que o tema objeto deste estudo é de interesse dos demais órgãos e entidades que compõem o Poder Executivo, por tratar-se de política pública em processo de execução, sugere-se que a pesquisa seja considerada e ampliada para um contexto geral, buscando delinear a realidade de todos os outros órgãos e entidades. Entende-se que, se for realizada a pesquisa em outros órgãos e entidades, a atuação em rede será beneficiada, podendo um auxiliar e complementar as ações do outro, objetivando alcançar resultados aplicáveis na administração pública.

Cabe registrar, em suma, que os relatos de entrevistas colhidos durante o período da pesquisa produziram dados consistentes, os quais foram tratados de modo a demonstrar o sentimento dos servidores selecionados. A intenção da pesquisa foi alcançar resultados que produzissem efeitos positivos para o Ministério da Ciência e Tecnologia, promovendo, se não uma mudança comportamental e funcional, ao menos o início de um processo de reflexão sobre algo que precisa ser transformado para que seja adotada uma gestão de pessoas coerente tanto com o espírito do que Ministério fomenta – a ciência e a tecnologia –, quanto no capital estratégico sobre o qual o conhecimento se sustenta – as pessoas.

Referências

- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3. Ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.
- BITENCOURT, Claudia. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FLEURY, Sonia; OUVÉNEY, Assis Mafort. *Gestão de redes: a estratégia da regionalização da política de saúde*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2007.
- FRY, Brian R.; RAADSCHELDERS, Jos C.N. *Mastering public administration: from Max Weber to Dwight Waldo*. Washington: CQPress, 2008.
- GOLDSMITH, Stephen; EGGERS, William D. *Governar em rede: o novo formato do setor público*. Brasília: ENAP, 2006.

- HUGHES, Owen E. *Public management and administration: an introduction*. New York: Palgrave MacMillan, 2003.
- KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-1992). *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n.3, p.41-48, maio/jun., 1994.
- _____. *Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas*. São Paulo: Annablume/FAPESP, 2007.
- LACOMBE, Beatriz M. B.; TONELLI, Maria J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, Mai./Ago. 2001.
- LOPES, Neyde V. *Gestão estratégica de desempenho: otimizando o capital humano nas organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU, Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, v.47, n.4, p. 89-100, out./dez., 2007.
- MARTINS, Gilberto. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MASCARENHAS, André O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MASCARENHAS, André O; MANZINI, Reinaldo B. Gestão e avaliação de resultados em restão de pessoas. In: MASCARENHAS, André O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MATTOS, Pedro L. C. L de. A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista da Administração Pública*, v. 39, n. 4, Jul./Ago., 2005.
- PANTOJA, Maria Júlia; SIMÕES, Marizaura R. de S.; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.
- RAINEY, Hal G. *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho*. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.
- SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; SIMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.
- SHAFRITZ, Jay M.; RUSSEL, E. W.; BORICK, Christopher P. *Introducing public administration*. New York: Pearson Longman, 2009.
- SILVERMAN, David. *Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- SIQUEIRA, Marcus V.S.; MENDES, Ana M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, ano 60, n.3, p.241-250, Jul./Set. 2009.
- STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.4, out./dez., 2000.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.
- VIZEU, Fabio; GONÇALVES, Sandro A. *Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2010.
- WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. v.1. Brasília: Ed. da UnB, 2000.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.