

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

**ISABELA NOGUEIRA PIMENTEL**

**A PRÁTICA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS À LUZ DO MODELO DE  
MÚLTIPLOS PAPÉIS: UMA ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS GESTORES E  
SERVIDORES DAS PÓS-GRADUAÇÕES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE  
ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

**Orientadora:  
Profa. Dra. Mônica M. Barbosa Gueiros**

**RECIFE  
2014**

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

P644p

Pimentel, Isabela Nogueira

A prática da gestão estratégica de pessoas a luz do modelo de múltiplos papéis: uma análise das percepções dos gestores e servidores das pós-graduações de uma instituição federal de ensino superior / Isabela Nogueira Pimentel. - Recife : O Autor, 2014.

102 folhas : il. 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.

Inclui referências e apêndices.

1. Gestão estratégica.
  2. Comportamento organizacional.
  3. Organizações públicas.
- I. Gueiros, Mônica Maria Barbosa (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2014– 045)

Dissertação de Mestrado apresentada por **Isabela Nogueira Pimentel** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: "A prática da gestão estratégica de pessoas à luz do modelo de múltiplos papéis: uma análise das percepções dos gestores e servidores das Pós-graduações de uma Instituição Federal de Ensino Superior", orientada pela Professora Mônica Maria Barbosa Gueiros e aprovada pela Banca Examinadora formada pelas professoras doutoras:

Mônica Maria Barbosa Gueiros  
Presidente

Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura  
Examinador Interno

Lúcia Maria Barbosa de Oliveira  
Examinador Externo

Recife, 24 de fevereiro de 2014.

Prof. Dr. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura  
Coordenadora

Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura  
Coordenadora Acadêmica  
Mestrado Profissional em Gestão  
Pública para o Desenvolvimento  
do Nordeste / UFPE

A *Deus*, por iluminar os meus caminhos e abençoar a minha vida.

Aos meus *pais*, por todo amor e dedicação dispensada em todos os momentos.

Ao meu *marido*, pelo amor, pela paciência e pelo incentivo.

A minha amada *família* como um todo (*avôs, irmão, cunhados, sogra e a tão esperada sobrinha Alice*).

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal de Pernambuco, por me conceder essa valiosa oportunidade de cursar o Mestrado.

À Professora Mônica Gueiros, pelo apoio, precisão e orientação nesse trabalho.

Ao Dr. José Falcão Correia Lima, pelos grandes ensinamentos.

As minhas grandes amigas Márcia e Mércia, pelo carinho de sempre.

A minha querida e grande amiga Morganna, pela doce companhia nessa longa caminhada.

Muito obrigada!

## RESUMO

É tendência amplamente reconhecida que a gestão de pessoas, os indivíduos e as suas relações no trabalho, constituem ferramenta administrativa imprescindível. Todavia, a falta de um direcionamento estratégico da gestão de pessoas pode gerar uma situação desafiante para a administração pública. Sob a perspectiva do modelo de Múltiplos Papéis de Ulrich (2002), o objetivo desta pesquisa foi investigar as percepções dos gestores e servidores frente às práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no âmbito das Pós-Graduações (*Stricto Sensu*) do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Pernambuco. Utilizou-se, neste estudo, uma abordagem de natureza qualitativa. Quanto aos fins de investigação, esta pesquisa foi configurada como exploratória e descritiva, quanto aos meios, foi classificada como de campo, bibliográfica e documental (Vergara, 1990). A partir de dois questionários distintos (um para os gestores e outro para os servidores), realizou-se a coleta de dados. Os resultados evidenciaram que a prática de gestão de pessoas é positivamente percebida por ambos os grupos de respondentes, já que as médias atingiram uma pontuação satisfatória indicadora de uma percepção de alta qualidade. Entretanto, tanto nos resultados globais, quanto na análise dos papéis da administração da infraestrutura dos programas, da contribuição dos funcionários e da transformação e da mudança, constatou-se uma aparente desigualdade de expectativas entre os gestores e servidores, visto que os gestores expuseram uma avaliação superior à dos seus subordinados; desigualdade essa que pode apontar que os gestores realizam as suas avaliações tendo por base as suas expectativas, enquanto que os servidores tomam como alicerce a própria prática de gestão de pessoas desenvolvida. Com relação à análise do papel da administração das estratégias de Rh, verificou-se que os gestores e servidores possuem expectativa semelhante. Conclui-se, neste estudo, que além de uma atuação conjunta com a diretoria de gestão de pessoas da UFPE, a coordenação dos Programas de Pós-graduação (*Stricto Sensu*) do CCS/UFPE deveria possuir dois direcionamentos distintos: um administrativo e outro científico.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica. Modelo de Múltiplos papéis. Organizações Públicas.

## ABSTRACT

Trend is widely recognized that the management of people, individuals and their relationships at work are indispensable administrative tool. However, the lack of a strategic direction for people management can generate a challenging situation for the government. From the perspective of Multiple Roles of Ulrich (2002) model, the objective of this research was to investigate the perceptions of managers and servers across the people management practices developed within the Postgraduate (*stricto sensu*) Center for Health Sciences, Federal University of Pernambuco. In this study, we used a qualitative approach to nature. As for research purposes, this study was set to exploratory and descriptive, as the media has been classified as a field, bibliographic and documentary (VERGARA, 1990). From two different questionnaires (one for managers and one for servers), held data collection. The results showed that the practice of people management is perceived positively by both groups of respondents, since the average score achieved a satisfactory indicator of the perceived quality. However, both the overall performance, and in the analysis of the roles of infrastructure management programs, the employee contribution and transformation and change, there was an apparent difference in expectations between managers and servers, as managers exposed a larger than their subordinates evaluation; this inequality we can point out that the managers perform their assessments based on their expectations, while the servers take as the very foundation of people management practice developed. Regarding the analysis of the role of management strategies for Rh, it was found that managers and servers have similar expectations. In conclusion, this study demonstrated that addition of a joint operation with the board of management of people UFPE, coordination of Postgraduate (*stricto sensu*) CCS / UFPE programs should have two distinct directions: an administrative and other scientific.

**Keywords:** Strategic Management. Model Multiple roles. Public Organizations.

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela 1</b> - Respostas dos Gestores.....  | 60 |
| <b>Tabela 2</b> - Respostas dos Servidores.....  | 63 |
| <b>Tabela 3</b> - Médias globais das pontuações atribuídas aos papéis pelos Gestores e pelos Servidores.....                                       | 70 |
| <b>Tabela 4</b> - Médias globais das pontuações atribuídas ao papel da administração das estratégias de Rh pelos Gestores e pelos Servidores.....  | 72 |
| <b>Tabela 5</b> - Médias globais das pontuações atribuídas ao papel da administração da infraestrutura da organização.....                         | 74 |
| <b>Tabela 6</b> - Médias globais das pontuações atribuídas à administração da contribuição dos funcionários pelos Gestores e pelos Servidores..... | 76 |
| <b>Tabela 7</b> - Médias globais das pontuações atribuídas à administração da transformação e da mudança pelos Gestores e pelos Servidores.....    | 79 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

|                |  |
|----------------|--|
| <b>CCS</b>     | <b>Centro de Ciências da Saúde da</b>  |
| <b>UFPE</b>    | <b>Universidade Federal de Pernambuco</b>  |
| <b>PROGEPE</b> | <b>Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida da<br/>Universidade Federal de Pernambuco</b> |
| <b>IFES</b>    | <b>Instituições Federais de Ensino Superior</b>  |
| <b>DASP</b>    | <b>Departamento Administrativo do Serviço Público</b>  |
| <b>FHC</b>     | <b>Fernando Henrique Cardoso</b>   |
| <b>AGP</b>     | <b>administração pública gerencial</b>   |
| <b>GE</b>      | <b>governo empreendedor</b>  |
| <b>GP</b>      | <b>Governança Pública</b>  |
| <b>Rh</b>      | <b>Recursos humanos</b>  |
| <b>CLT</b>     | <b>Consolidação das Leis Trabalhistas</b>  |
| <b>TAE'S</b>   | <b>técnicos em assuntos educacionais</b>   |
| <b>SIGA</b>    | <b>Sistema de Informações e Gestão Acadêmica</b>   |
| <b>GRH</b>     | <b>gestão de recursos humanos</b>  |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1.1 Delimitação temática.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1.2 Problematização.....</b>  | <b>12</b> |
| <b>1.3 Objetivos da pesquisa.....</b>  | <b>13</b> |
| 1.3.1 Objetivo geral.....  | 13        |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....   | 13        |
| <b>1.4 Justificativa.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>  | <b>16</b> |
| <b>2.1 Reforma da administração pública e evolução histórica da burocracia<br/>racional-legal.....</b> | <b>16</b> |
| <b>2.2 Modelos organizacionais.....</b>  | <b>19</b> |
| <b>2.3 Gestão Pública.....</b>   | <b>20</b> |
| <b>2.4 Política pública.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>2.5 Retrospectiva histórica da gestão de pessoas no Brasil.....</b>                                 | <b>26</b> |
| <b>2.6 Gestão de pessoas: estratégia de controle e estratégia de<br/>comprometimento.....</b>          | <b>29</b> |
| <b>2.7 Modelo de Múltiplos Papéis para administração de recursos humanos<br/>de Ulrich (2002).....</b> | <b>31</b> |
| <b>2.8 Gestão estratégica de pessoas.....</b>  | <b>35</b> |
| 2.8.1 Gerindo talentos.....  | 40        |
| 2.8.2 Situando o conhecimento e a tecnologia na gestão estratégica de<br>pessoas.....                  | 43        |
| <b>2.9 Gestão estratégica de pessoas no âmbito das organizações<br/>públicas.....</b>                  | <b>47</b> |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>  | <b>51</b> |
| <b>3.1 Delineamento da pesquisa.....</b>   | <b>51</b> |
| <b>3.2 Locus da Pesquisa, População e Amostra.....</b>   | <b>52</b> |
| <b>3.3 Pré-teste.....</b>  | <b>53</b> |
| <b>3.4 Coleta dos Dados.....</b>   | <b>54</b> |
| <b>3.5 Análise e interpretação dos dados.....</b>  | <b>55</b> |
| <b>3.6 Limites e limitações da pesquisa.....</b>   | <b>56</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>  | <b>58</b> |
| <b>4.1 Tempo de serviço e percepções acerca das práticas de gestão de pessoas.....</b>  | <b>58</b> |
| 4.1.1 Resultado das respostas dos Gestores.....   | 59        |
| 4.1.2 Resultado das respostas dos Servidores administrativos.....   | 62        |
| 4.1.3 Análise das respostas.....  | 66        |
| <b>4.2 Percepção global dos Gestores e Servidores sobre os quatro papéis de Rh (Ulrich, 2002).....</b>  | <b>69</b> |
| <b>4.3 Papel da Administração de estratégias de Recursos Humano.....</b>  | <b>71</b> |
| <b>4.4 Papel da Administração da Infraestrutura da organização.....</b>   | <b>74</b> |
| <b>4.5 Papel da Administração da Contribuição dos Funcionários.....</b>   | <b>76</b> |
| <b>4.6 Papel da Administração da transformação e da mudança organizacional.....</b>   | <b>78</b> |
| <b>5 CONCLUSÕES.....</b>  | <b>82</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>89</b> |
| <b>APÊNDICES.....</b>   | <b>93</b> |
| Apêndice A - Questionário Direcionado aos Gestores, Inspirado no Modelo Aplicado por Ulrich (2002) na Pesquisa de Avaliação dos Papéis em Recursos Humanos.....                   | 94        |
| Apêndice B - Questionário direcionado aos servidores administrativos, inspirado no modelo aplicado por Ulrich (2002) na pesquisa de avaliação dos papéis em recursos humanos..... | 98        |
| Apêndice C - Folha de pontuação para a pesquisa dos papéis desempenhados pelos gestores e para a pesquisa das percepções dos servidores quanto a esses papéis.....                | 102       |

## 1 INTRODUÇÃO

Apresenta-se, neste tópico, o problema central sobre o qual o presente estudo se desenvolveu, abrangendo a delimitação temática, a formulação do problema, os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa,

### 1.1 Delimitação temática

O tema da pesquisa consiste na análise das percepções dos Gestores e dos Servidores frente à prática da Gestão estratégica de pessoas desenvolvida no âmbito das Pós-graduações (*Stricto Sensu*) do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Pernambuco (CCS/UFPE), sob a perspectiva do modelo de múltiplos papéis proposto por Ulrich (2002).

Entende-se, neste estudo, gestão estratégica à luz do modelo de múltiplos papéis proposto por Ulrich (2002), o qual infere que a definição de metas constitui-se em pré-requisito e em garantia para o alcance dos resultados, ou seja, primeiro determinam-se as metas para, posteriormente, estipular os papéis dos demais parceiros organizacionais. Portanto, a análise do entendimento dos Gestores e dos Servidores frente à gestão estratégica de pessoas foi embasada e fundamentada neste modelo.

O *Locus* da investigação deste estudo foi os Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu* do CCS/UFPE, nível Mestrado e Doutorado. Como exposto acima, considerando o foco do presente trabalho, os sujeitos objeto da pesquisa incluiu além dos coordenadores que, neste estudo, foram chamados de gestores, os servidores administrativos (Técnico-administrativos).

Acredita-se que os achados desse trabalho poderão revelar possíveis impactos através do entendimento dos Gestores e dos Servidores (acerca da temática em pauta) na política de gestão de pessoas utilizada e nas práticas administrativas diárias desses programas. Sobretudo, permitirá aprofundar o olhar perante as implicações dessas percepções e desses entendimentos na consecução dos objetivos propostos por cada Programa de pós-graduação, nas práticas de gestão adotadas e, ademais, no andamento do serviço ofertado, incluindo as possíveis positivities e negatividades que este venha a manifestar.

## 1.2 Problematização

É tendência amplamente reconhecida que a gestão de pessoas, os indivíduos e as suas relações no trabalho, constituem ferramenta administrativa imprescindível na nova administração pelo fato de refletir diretamente na qualidade dos serviços prestados e, por conseguinte, na satisfação do cidadão: motivo e finalidade da existência das instituições públicas.

Considera-se o fator humano como um decisivo diferencial para o sucesso organizacional e é nesse âmbito que o êxito da atuação do gestor está condicionado, em grande parte, à sua capacidade de realizar o levantamento dos recursos humanos, estudando suas potencialidades e adequando-os aos objetivos da organização.

Todavia, faz-se necessário considerar que a falta de um direcionamento estratégico da gestão de pessoas, além da descontinuidade administrativa oriunda da alternância de gestores, pode gerar uma situação um tanto desafiante para a administração pública. Aliado a esse cenário, os gestores públicos parecem enfrentar certa dificuldade ao implantar estratégias administrativas, posto que se deparam, na maioria das vezes, com uma equipe de servidores muitas vezes descrentes de possibilidades de melhoria, acomodados na ideia da estabilidade e sem compromisso algum em atingir resultados.

Além disso, supõe-se que a problemática de muitos gestores públicos assumirem seus cargos sem dispor da experiência requerida pela tarefa de gerir, contribui para danificar as práticas de gestão de pessoas: situação que parece vir ganhando destaque no contexto das universidades públicas.

Posto isto, sob a perspectiva do modelo de Múltiplos papéis apresentado por Ulrich (2002), veio à tona a necessidade de investigar mais profundamente o entendimento dos Gestores e dos Servidores perante a gestão estratégica de pessoas desenvolvida no âmbito das Pós-Graduações do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Pernambuco, nível Mestrado e Doutorado.

Dessa forma, a questão central que norteia a pesquisa é: como os Gestores e Servidores percebem a prática de gestão estratégica de pessoas desenvolvida no interior dos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE, à luz do modelo de Múltiplos papéis proposto por Ulrich (2002)?

### 1.3 Objetivos da pesquisa

A partir da elaboração da pergunta de pesquisa, mediante a qual o estudo em pauta estrutura-se, são propostos o objetivo geral e os objetivos específicos abaixo discriminados.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar como a prática de gestão de pessoas desenvolvida no interior dos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE é percebida pelos Gestores e Servidores, à luz do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2002).

#### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Comparar os resultados da avaliação global dos quatro papéis (Ulrich, 2002) realizada pelos Servidores e Gestores, verificando se há similaridade nas expectativas de ambos com relação à prática de gestão de pessoas.
2. Identificar como os Gestores e Servidores avaliam o papel da administração de estratégias de Recursos Humanos nos programas de pós-graduação, à luz do modelo de Ulrich (2002).
3. Identificar como os Gestores e Servidores avaliam o papel da administração da infraestrutura dos Programas de Pós-graduação, de acordo com o modelo de Ulrich (2002).
4. Identificar como os Gestores e Servidores avaliam o papel da administração da contribuição dos funcionários, conforme o modelo de Ulrich (2002).
5. Identificar como os Gestores e Servidores avaliam o papel da administração da transformação e da mudança organizacional nos programas de pós-graduação, conforme o modelo de Ulrich (2002).

## 1.4 Justificativa

Os Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE, nível mestrado e Doutorado, na sua grande maioria, parecem não dispor de uma política de gestão de pessoas direcionada e sistematizada para a consecução dos objetivos finais das atividades administrativas. Em grande parte das situações, observa-se uma preocupação exacerbada dos Gestores (Coordenadores dos Programas) focada nas questões científicas, relegando as funções gerenciais e administrativas.

Razão do exposto pode residir no fato de que considerável parcela dos Gestores não foi previamente treinada e capacitada para as atividades de gestão, incluindo a gestão de pessoas. Fato que, vale salientar, pode repercutir negativamente no andamento das atividades administrativas e, por conseguinte, na prestação do serviço ofertado, contribuindo para a insatisfação do público beneficiário (alunado, docentes, entre outros).

Frente ao exposto, recorreu-se ao estudo em questão pelo fato do mesmo proporcionar uma compreensão elaborada e fundamentada acerca do objeto de pesquisa em pauta, direcionando o olhar para uma perspectiva científica, saindo, portanto, do mero senso comum.

Salienta-se que, pela pesquisa bibliográfica realizada, não foram identificados estudos que tivessem como foco principal a abordagem da prática da gestão estratégica de pessoas, no âmbito dos Programas de Pós-graduação (*Stricto Sensu*) das IFE'S, sob a perspectiva do modelo de múltiplos papéis proposto por Ulrich (2002).

A relevância institucional da temática do presente estudo consiste no fato de que a análise das percepções dos Gestores e dos Servidores frente à gestão estratégica de pessoas poderá não só proporcionar à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPE (PROGEPE) uma maior visibilidade acerca das políticas de gestão de pessoas adotadas, incluindo seus impactos nos serviços ofertados, mas, também, contribuir para uma possível reformulação dessas práticas de gestão.

Reformulação essa que poderia servir de modelo e de inspiração para os demais programas de pós-graduação da Universidade, beneficiando, por assim dizer, a instituição pesquisada como um todo, já que modernas práticas de gestão

de pessoas poderiam fazer parte do exercício da coordenação dos programas de pós-graduação.

Considerando que o estudo será realizado numa instituição de natureza pública, pode-se afirmar que a relevância social da pesquisa reside no fato de que os resultados desse trabalho poderão abranger dados referentes à qualidade do serviço ofertado ao público em geral.

No capítulo seguinte, será apresentado o quadro teórico que serviu de direcionamento para o presente estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possuem características distintas, haja vista as suas constituições, finalidades e áreas de atuação próprias. Como atividades fins, essas Instituições possuem o ensino, a pesquisa, a extensão e a cultura. Adicionalmente, são instituições de natureza pública que apresentam peculiares finalidades, funções e estruturas administrativas – aspectos os quais colocam as IFES numa situação de complexidade no momento em que são definidas tarefas a serem executadas.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, no seu Art. 207, as Universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial – autonomia reafirmada pela Universidade Federal de Pernambuco, por intermédio do seu Estatuto, Art. 2º. Sendo assim, no que concerne à gestão de pessoas no âmbito das Universidades Federais, esta possui, nesse contexto, autonomia quanto aos modelos e práticas de gestão adotadas (BRASIL, 1988).

Os modelos e as práticas de gestão, vale salientar, relacionam-se diretamente ao modelo de administração adotado, logo, o entendimento acerca dos modelos e dos respectivos processos históricos da administração pública configura-se como essencial para, em seguida, focar a discussão no objeto de estudo em questão.

### **2.1 Reforma da administração pública e evolução histórica da burocracia racional-legal**

Só se pode falar, segundo Prates (2004), em burocracia racional-legal no Brasil a partir da Revolução de 30, uma vez que, nos períodos anteriores, a administração pública brasileira moldava-se pelo velho estilo patrimonial do favoritismo político e social.

Pereira (1998) afirma que a primeira reforma burocrática foi a de 1936, já que a reforma de 1967 pode ser considerada como um ensaio de descentralização e desburocratização. No que se refere à atual reforma, essa está apoiada na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia.

Desse modo, de acordo com Pereira (1998), pode-se dizer que os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidos no país através da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), o a qual além de representar a primeira reforma administrativa do país (implantação da administração burocrática), veio afirmar os princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica.

Com relação à primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública, esta só aconteceu na ótica de Pereira (1998), no final dos anos 60 através do Decreto lei de número 200. A reforma iniciada por esse decreto foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada o primeiro momento da administração gerencial no Brasil, posto que instituíram-se os princípios de racionalidade administrativa, descentralização e controle dos resultados.

Para Prates (2004), a reforma da administração pública ganhou força a partir dos anos 70, quando teve início a crise do estado que levaria a crise da sua burocracia. Já nos anos 80, uma grande revolução na administração pública dos países centrais em direção a uma administração pública gerencial foi principiada.

Nesse contexto, segundo Prates (2004), os contornos da nova administração pública foram sendo marcados pelos seguintes aspectos: descentralização do ponto de vista político, transferindo-se recursos e atribuições para os níveis regionais e locais; descentralização administrativa; organização com poucos níveis hierárquicos; administração voltada para o atendimento do cidadão.

Por intermédio da Constituição de 1988, instituiu-se o Regime Jurídico Único para todos os servidores públicos civis da administração direta. A partir de 1995, de acordo com Pereira (1998), no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), surge uma nova oportunidade de reforma do Estado, a qual tem por objetivo: em curto prazo, facilitar o ajuste fiscal nos Estados e Municípios através da exoneração de funcionários, da definição do teto remuneratório e da modificação do sistema de aposentadoria; Em médio prazo, tornar mais eficiente e moderna a administração pública, voltando-a para o atendimento dos cidadãos.

De acordo com Pereira (1998), o objetivo da reforma administrativa seria o de transitar de uma administração burocrática para a gerencial, a qual deveria ser construída sobre a primeira, aproveitando suas conquistas e eliminando o que não seria útil.

Conforme o autor acima, a reforma da administração pública seria executada em três dimensões: a) Institucional-legal - por meio da qual se modificam as leis; b) Cultural - baseada na mudança de valores burocráticos para gerenciais; c) Gestão - pôr em prática as novas ideias gerenciais e oferecer à sociedade um serviço público efetivamente mais barato, mais bem controlado e de melhor qualidade. Para isso, a criação de agências autônomas e de organizações sociais, no setor público não estatal, seriam as duas tarefas estratégicas.

No final de 1995, ainda segundo Pereira (1998), havia a convicção não só de que a reforma era fundamental para o ajuste fiscal, mas essencial para promover a transição de uma administração burocrática, lenta e ineficiente para uma administração pública gerencial, descentralizada, eficiente e voltada para o atendimento dos cidadãos.

Pode-se afirmar, portanto, de acordo com o autor acima citado, que a reforma da administração pública que o governo FHC propôs em 1995, apoiou-se na proposta de administração pública gerencial, como uma resposta a grande crise dos anos 80 e a globalização da economia – dois fenômenos que impuseram a redefinição das funções do estado e de sua burocracia.

Partindo do princípio que, conforme o autor acima, só pode existir democracia quando a sociedade civil distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla, tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não só da clara distinção entre o público e o privado, mas da separação entre o político e o administrador público; Surgiu assim a administração burocrática moderna, racional-legal.

De acordo com Prates (2004), é possível afirmar que a burocracia (com grau variado de racionalidade legal) passou a ser a estrutura predominante da administração. Portanto, no Estado Racional Moderno, administração pública e burocracia racional-legal, como sistema de gestão interna, seguem na mesma direção.

Pode-se dizer, sob a ótica de Prates (2004), que a Burocracia racional-legal, em função de enfatizar os critérios universalistas e meritocráticos para o recrutamento e ascensão na carreira, quebrou a lógica do velho sistema clientelista da administração pública tradicional. Essa burocracia pode ser entendida com uma condição do regime democrático nas sociedades liberais contemporâneas.

Para Prates (2004), falar na relação entre democracia e serviço público remete numa variável de importância considerável: a ética. A posição do funcionário enquanto servidor público é um ponto central nas democracias contemporâneas e nas burocracias públicas.

No entanto, segundo Prates (2004), a ética do servidor público não está relacionada somente à esfera moral da sua consciência, mas, sobretudo, à esfera da eficácia dos valores que sustentam o sistema democrático, a exemplo da responsabilidade do servidor e a da disponibilidade (para a sociedade) de informações concernentes à política pública.

## **2.2 Modelos organizacionais**

Desde os anos 1980, de acordo com Secchi (2009), as administrações públicas realizaram mudanças consideráveis que consolidaram novos discursos e práticas derivadas do setor privado. A crise fiscal do Estado, a crescente competição territorial pelos investimentos privados, a necessidade de novos conhecimentos e tecnologias e a crescente complexidade das nossas sociedades são elementos que ativaram essa onda de modernização.

Considerado inadequado para o contexto institucional contemporâneo por sua ineficiência, morosidade e não atendimento das necessidades dos cidadãos, o modelo burocrático tornou-se alvo de críticas. Por conseguinte, para Secchi (2009), foram apresentadas como alternativas ao modelo burocrático: a administração pública gerencial (AGP), o governo empreendedor (GE) – Gerencialismo - e a governança pública (GP), que é um modelo relacional que oferece uma abordagem diferenciada entre o sistema governamental e o ambiente social que circunda o governo.

De acordo com Secchi (2009), o modelo burocrático weberiano teve notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX. Nesse modelo, a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo são as principais características e um dos aspectos centrais é a separação entre planejamento e execução, a qual dá contornos práticos à distinção entre a política (elaboração de objetivos) e a administração pública (transformar as decisões em ações concretas).

Por sua vez, valores de produtividade, orientação ao serviço, descentralização e eficiência são inerentes à administração pública gerencial (APG) e ao governo empreendedor (GE), frequentemente chamados de gerencialismo.

Já a governança pública, conforme Secchi (2009) é compreendida enquanto modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas. Nesse sentido, há um resgate da política dentro da administração pública, já que a importância de critérios técnicos nos processos de decisão é diminuída ao mesmo tempo em que são reforçados os mecanismos participativos de deliberação.

A governança pública, nesse contexto, disponibiliza plataformas organizacionais para facilitar o alcance de objetivos públicos, tais como o envolvimento de cidadãos na construção de políticas, fazendo uso de mecanismos de democracia deliberativa e redes de políticas públicas.

Segundo Secchi (2009), o principal elemento comum desses modelos é a preocupação com a função controle. Todavia, uma notória distinção entre os três modelos é visível na forma de tratamento do cidadão. No modelo burocrático, o cidadão é chamado de usuário dos serviços públicos, enquanto que na Administração Pública Gerencial e no Governo Empreendedor, os cidadãos são tratados como clientes, cujas necessidades devem ser satisfeitas pelo serviço público. Por último, na Governança Pública, os cidadãos e outras organizações são chamados de parceiros.

Posto isto, segundo Secchi (2009), uma reforma na administração pública acontece à medida que uma organização pública, progressivamente, muda suas práticas de gestão (incluindo a de pessoas), modelo de relacionamento e retórica. Logo, a análise das práticas de gestão de pessoas no âmbito das pós-graduações relaciona-se diretamente ao modelo organizacional adotado.

### **2.3 Gestão Pública**

Compreende-se, de acordo com Bergue (2010), os termos gestão e administração como sinônimos, entretanto, administrar compõe um processo delicado que, em meio a várias definições, pode ser exposto como a maneira de executar o processo administrativo de modo contínuo e virtuoso.

O ciclo administrativo é oriundo da interação constante de quatro elementos ou fases: Planejamento, organização, direção e controle. Assim sendo, pode-se dizer que as ações de gestão estão interligadas a um ou mais componentes do ciclo administrativo.

O gestor, por sua vez, é definido por Bergue (2010), como pessoa detentora de poder e conhecimento, através dos quais emerge um correspondente grau de autoridade frente ao grupo subordinado. Já Donald Stokes (1986), caracteriza gestor estratégico como aquele que, percebendo as oportunidades, mesmo que ínfimas, nas práticas diárias dos órgãos, propõe modificações rumo a um objetivo outrora estabelecido.

Inevitavelmente, segundo Bergue (2010), ainda que não seja notório, a administração de pessoas ocorre de acordo com as quatro etapas do ciclo administrativo, o que denota que a gestão de pessoas envolve: esforços de planejamento dos anseios mútuos entre a organização e as pessoas; o arranjo de recursos indispensáveis ao cumprimento dessas necessidades; e por fim, da necessidade de direcionar esse conjunto na perspectiva dos objetivos institucionais e individuais, balizados, vale ressaltar, pelo cotejo entre o desempenho efetivo e previsto.

É importante colocar que, assim como qualquer organização, a administração pública, conforme o estudioso acima recebe insumos para, a seguir, processá-los e formar produtos, os quais são bens e serviços colocados à mercê do público. Tais insumos são classificados em recursos materiais (equipamentos, edificações e etc...) e recursos humanos – que são utilizados pela administração pública no intuito de alcançar os objetivos institucionais, sendo, portanto, esses recursos denominados agentes públicos.

Nesse contexto, gestores públicos considerados bons, segundo Lynn (2010), são aqueles hábeis em organizar, orientar e motivar os recursos humanos, ou seja, os agentes públicos em direção ao cumprimento de objetivos que justifiquem o uso da autoridade pública; Uso que, quando responsável e competente, configura-se como condição para realização de um bom governo.

Ainda seguindo os pensamentos deste autor, a literatura referente à administração pública considerava a gestão como o exercício responsável e legítimo do poder dos administradores públicos. Nesse sentido, o conceito inicial da gestão

pública seria a formalização constitucionalizada da vontade gerencial a fim de capacitar o governo para efetivar a vontade do povo.

Em contrapartida, na literatura recente, considera-se uma arte a gestão pública, entendendo-a como o exercício hábil das pessoas designadas a ocupar os postos gerenciais.

Exercendo, os gestores públicos, sua arte de modo responsável, lícito, competente e adequado às limitações constitucionais e aos valores amplamente reconhecidos como legítimos, a gestão pública passará a ser configurada como uma instituição de governança constitucional (WEIMER, 1995).

Sendo assim, de acordo com Lynn (2010), “quando bem interpretada, portanto, a gestão pública é estrutura, arte e instituição; “gestão”, “gestor” e “prática responsável.” Ademais, a efetividade da gestão pública, nessa perspectiva, está condicionada, sobremaneira, ao domínio da arte pelos gestores. Exemplo, denominado precoce por Lynn (2010), da perspectiva da arte assenta-se nas palavras de Millett (1954, p. 401):

desafio para qualquer administrador público é superar obstáculos, compreender e dominar problemas, usar a imaginação e a percepção para definir novas metas para o serviço público. Essa busca não é orientada somente pela percepção pessoal do administrador sobre os propósitos sociais desejáveis. O administrador deve também convencer os outros. Ele deve trabalhar com grupos de interesse, legisladores, executivos no comando e com o pessoal do próprio órgão para convencê-los de que se deseja determinada linha de política ou programa.

Gestor de sucesso, portanto, é aquele que assume uma conduta empreendedora, enfrentando os riscos com determinação, criatividade e intuição, além de predispostos à ação, conforme Lynn (2010). Nesse sentido, a visão ascendente considera gestão pública como a prática séria do talante administrativo.

Fayol (1930), por sua vez, considerando relevante distinguir administração e gestão, aponta que gerir é direcionar a organização no sentido de esmerar o uso de todos os recursos, é, ainda, garantir o andamento ordenado das funções básicas. Já administrar representa apenas uma dessas funções.

Visão que merece igual destaque é a de Ott, Hyde e Shafritz (1991), os quais não só apontam que gestão pública é um ramo relevante da área mais abrangente da administração pública, como também que gestão pública entende a

administração pública como sendo uma profissão e o gestor público como executor dessa profissão. Moore (1995, p. 2-3) resume o estado emergente da arte da gestão pública da seguinte forma:

Nossa concepção de 'gestão pública' acrescenta a responsabilidade pelo estabelecimento de objetivos e o gerenciamento político às atribuições tradicionais da administração pública. [...] Nossa concepção de gestão pública acrescenta algumas funções executivas essenciais, tais como definir propósitos, manter a credibilidade dos supervisores, arregimentar autoridade e recursos e posicionar uma organização em um dado ambiente político, como componentes centrais do trabalho de um gestor público.

Assim sendo, o autor destaca que o âmago da gestão pública é compor e desenvolver políticas públicas que efetuem o potencial de determinado contexto político e institucional.

Corroborando as ideias de Lynn (2010), salienta-se que a gestão pública e privada embora se utilize de aptidões e técnicas semelhantes, discernem, do ponto de vista estrutural ou da arte, no sentido de que o acesso da esfera pública às diversas fontes, habilidades e práticas deverá ser coerente com a sua peculiaridade enquanto setor público.

Quando do surgimento da administração pública como profissão, Goodnow (1893) expôs que o cerne da divergência entre o negócio privado e público concentra-se no fato de que o objeto de atuação deste último direciona-se não para o lucro, mas, sobretudo, para a promoção do bem-estar da comunidade.

Ademais, além da distinção exposta acima em relação à gestão pública e à privada, Lynn (2010) aponta outras razões para tal diferença, entre elas: Lucro, divergência de interesses; Por exercerem, as autoridades públicas, o poder soberano do Estado, os valores democráticos deverão, necessariamente, sobrepor-se àqueles particulares; A fim de cumprir o mandamento Constitucional referente ao tratamento igualitário das pessoas, a seletividade inerente à lucratividade deverá ser descartada.

Entretanto, há correntes de pensamentos que contrariam esse entendimento ao afirmar que tais distinções encobrem notórias semelhanças. De acordo com Barry Bozeman (1987, p. 146), "Todas as organizações são públicas." Tal afirmação, segundo Lynn (2010), se fundamenta no fato de que todas as organizações, independentemente das finalidades, sofrem influência da autoridade política, nesse

sentido, gestores públicos são identificados na maioria dos tipos de organização, haja vista que esses não são apenas os funcionários de governo, ao contrário, aborda todas as pessoas incumbidas da função de administrar a causa pública.

Nesse contexto, pode-se inferir, conforme Lynn (2010), que a discussão referente à distinção entre gestão pública e privada é considerada inacabada. É sabido que tanto o setor público quanto o privado se constitui no sentido de realizar os variados anseios sociais, para isso, se utilizam de diferentes práticas, técnicas, habilidades e valores a fim de adequá-los aos seus respectivos interesses. Contudo, distinções poderão ser confusas ou inexistentes no momento em que a análise foca as responsabilidades, funções e atividades gerenciais específicas de uma dada organização.

Embasando-se nos pressupostos acima, é possível dizer, dessa maneira, que a função institucional é cumprida na gestão pública quando os gestores, de forma responsável, atuam dentro das fronteiras legais - obedecendo às restrições -, bem como quando dão respostas criativas na ocasião de formulação de políticas e de reformas estruturais.

Nesse sentido, Lynn (2010) frisa que governança, no contexto público, pode ser entendida como um estatuto de leis, regras, decisões judiciais e práticas administrativas que limitam o exercício das funções públicas em favor dos interesses públicos. Em caráter de complemento, salienta-se que por vezes, os gestores públicos poderão defrontar-se com recursos impróprios, sobrecarga de trabalho, demasiada prestação de contas, direcionamentos incoerentes e obrigações que tem por característica serem completamente impossíveis de serem realizadas.

Posto isto, define-se, segundo Bergue (2010), gestão de pessoas no setor público como esforço direcionado ao suprimento, à manutenção e ao desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, respeitando os preceitos legais, as necessidades e as condições do ambiente no qual essas pessoas estão inseridas. Logo, a política de gestão de pessoas no setor público, levando em consideração as peculiaridades desse contexto, deverá ser implementada na direção dos objetivos outrora estabelecidos; sobre este assunto, o tópico seguinte tecerá considerações.

## 2.4 Política pública

Conforme Rua (1999), embora uma política pública implique decisão política, esta primeira, além de ser mais abrangente, é resultante das atividades políticas, haja vista o fato de requerer diversas ações a fim de implementar as decisões anteriormente estabelecidas.

Nesse âmbito, implantar uma política de gestão de recursos humanos numa dada organização pública, envolve não só uma decisão, mas, sobretudo, uma atividade política.

Rua (1999) destaca que aqueles que exercem funções públicas, mobilizando recursos associados a estas funções, são denominados atores políticos, os quais são diferenciados em duas categorias: os políticos, cuja posição é condicionada por mandatos eletivos e os burocratas, os quais ocupam cargos que requerem conhecimento especializado, situando-se num sistema de carreira pública.

Segundo a autora acima referenciada, identificam-se os atores envolvidos numa determinada política partindo de vários critérios, entre eles, um que merece destaque é estabelecer quem tem os seus interesses diretamente afetados pelas decisões e pelas ações que compõem a política em pauta.

Frente ao exposto, os atores políticos envolvidos no estudo em questão serão aqueles diretamente relacionados à política e à prática de gestão de pessoas adotada, ou seja, os coordenadores/gestores e os servidores técnicos-administrativos, que, conforme a categoria proposta acima serão os denominados Burocratas.

Rua (1999) coloca ainda que uma dada situação somente poderá ser configurada como um problema político caso venha ser uma prioridade na agenda política, do contrário, essa situação permanecerá estados de coisas por um período indeterminado; Todavia, transformar um Estado de coisas em problema político demanda formulação de alternativas – momento que implica não só a definição de questões, mas, sobretudo, a identificação das preferências dos atores perante a essas mesmas questões.

Dentro dessa perspectiva, de acordo com Rua (1999), a implementação de uma política consiste no conjunto de ações direcionadas para o cumprimento dos objetivos estabelecidos e formulados mediante decisões políticas

anteriores. Ademais, o processo de implementação envolve flexibilização, de maneira que compreende um contínuo processo de interação e negociação entre aqueles que querem pôr uma política para funcionar e aqueles de quem este funcionamento depende. Portanto, a implementação deve ser vista sob uma perspectiva interativa.

Nesse sentido, trazendo essa discussão para o objeto do estudo em questão, afirma-se que analisar uma política de gestão de pessoas numa determinada Instituição pública, denota, concomitantemente, o estudo de uma decisão política e de um processo de formulação de alternativas; Por fim, demanda, sobretudo, averiguar se a política de gestão de pessoas adotada pode ser configurada como a implementação de uma determinada decisão e, ademais, se essa implementação foge ou não da lógica interativa e flexível.

## **2.5 Retrospectiva histórica da gestão de pessoas no Brasil**

Partindo do princípio de que os fatos atuais possuem fontes bastante remotas, entender a evolução da administração de recursos humanos demanda uma compreensão acerca da história do trabalhismo brasileiro. Nesse sentido, com base em Aquino (1980), o quadro abaixo (Quadro 1) sintetizará as principais características da evolução histórica do trabalhismo brasileiro e, por conseguinte, da administração de recursos humanos, abordando o período de 1930 até os dias atuais.

**Quadro 1 - Principais características da evolução histórica do trabalhismo brasileiro (1930 até 2000)**

| Períodos Históricos                        | Características   |
|--|---|
| <b>Período: até 1930</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior participação do trabalhador na vida da empresa e do País.</li> <li>• Ausência da intervenção estatal nas relações trabalhistas.</li> <li>• Em decorrência das pequenas estruturas das empresas, o diálogo entre patrão e empregado acontecia, frequentemente, sem os obstáculos das estruturas formais.</li> </ul>   |
| <b>Período: 1930</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislação a favor do trabalhador brasileiro: organização do Departamento Nacional do Trabalho, concessão de férias, instituição da carteira profissional, regulamento do horário de trabalho, instituição das comissões mistas de conciliação, estabelecimento das condições de trabalho de menores na indústria e etc... (Ação de Getúlio Vargas).</li> <li>• Criação do Ministério do Trabalho e estímulo ao sindicalismo brasileiro. (Ação de Getúlio Vargas).</li> <li>• Criação da "Seção de Pessoal", dirigida pelo chefe de pessoal, cujo trabalho seria direcionado ao cuidado das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos, dos deveres do trabalhador e, sobretudo, da parte disciplinar (fase classificada como defensiva ou legal).</li> <li>• Administração dos papéis e não das pessoas</li> <li>• Foi instalada a fase de controle da classe trabalhadora; de um lado, estava o Ministério do Trabalho ligado ao Sindicato e, de outro, através das chefias de pessoal, o controle interno.</li> </ul>   |
| <b>Período: 1950-1980</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior complexidade da situação trabalhista.</li> <li>• Aumento do grau de aspiração e do nível de escolaridade do trabalhador brasileiro.</li> <li>• Insuficiência das Seções de pessoal para solucionar problemas trabalhistas.</li> <li>• Demanda por novas unidades de recursos humanos.</li> <li>• Criação das Relações Industriais (RI) as quais se responsabilizavam pelas relações trabalhistas externas às empresas.</li> <li>• Promoção dos antigos chefes de pessoal para gerenciar as estruturas de RI, cujas tarefas eram voltadas para o enfoque legal e disciplinar.</li> <li>• Aumento do grau de insatisfação da classe trabalhadora.</li> <li>• Repercussão da crise de 1978 - maior conscientização dos empresários concernente à importância da função de pessoal e maior procura por profissionais de recursos humanos de alto nível.</li> <li>• 1980 - a administração de recursos humanos permanece presa nas rotinas de pessoal, na aplicação da CLT, nas cartas de advertência, nos regulamentos e no uso dos Estatutos.</li> <li>• 1980-entendimento que a administração de recursos humanos visava promover a integração do trabalhador à empresa, e, conseqüentemente, o aumento da sua produtividade.</li> </ul>   |
| <b>Período: de 1988 até os dias atuais</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituição da Constituição de 1988</li> <li>• Entre algumas conquistas da nova Constituição, cita-se: Obrigação do empregador indenizar o empregado demitido sem justa causa em 40% sobre o saldo do FGTS (Art. 7º., inciso I e Art. 10º., inciso I); Direito do empregado a um acréscimo de um terço sobre o seu salário, ao entrar de férias (Art. 7º., inciso XVII); Acréscimo de, no mínimo, 50% sobre a hora normal de trabalho quando do pagamento das horas extras; 44 horas semanais para jornada de trabalho máxima (Art. 7º., inciso III); Responsabilidade direta do trabalhador pela decretação da greve (Art. 9º.); Seguro desemprego em caso de desemprego involuntário (Art. 7º., inciso II); Estabelecimento de salário mínimo (Art. 7º., inciso V); Participação nos lucros das empresas (Art. 7º., inciso XI); Aviso prévio proporcional ao tempo de serviço (Art.9º., inciso XXI).</li> <li>• Reformulação das estratégias de ação das empresas a fim de conviver com a força de trabalho.</li> <li>• Adoção pelas empresas de decisões estratégicas, a saber: reestruturação do sistema de RH a fim de torná-lo mais ágil e eficiente, implantação do planejamento estratégico de RH, incentivo do diálogo entre empregados e chefias, aumento da produtividade no trabalho, favorecimento de um clima de franqueza e objetividade nas negociações com os sindicatos.</li> <li>• Na década de 90 até os dias atuais, com a era da competitividade, surge um novo conceito para a gestão de recursos humanos. Essa prática passaria a</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>ser caracterizada por alinhar a estratégia de RH à organizacional e seria articulada por competências. As competências dos seus colaboradores são consideradas determinantes para a consecução dos objetivos. (FISCHER, 2002).</p> |
|--|---|

Fonte: Isabela Pimentel (2014) baseada em AQUINO (1980).

Logo, considerando o contexto de evolução da administração de recursos humanos, com base nos pressupostos de Bittencourt (2008), é possível dizer que a evolução histórica da gestão de pessoas no Brasil pode ser sintetizada em quatro fases: Contábil (até 1930), Legal (1930 a 1950), Tecnicista (1950 a 1964) e Estratégica (pós-1985). É importante ressaltar que essas fases não são excludentes, assim, uma não elimina a outra.

Como foi visto no quadro 1, até 1930, as atividades gestoras resumiam-se na fiscalização dos resultados e na retribuição do desempenho, dessa forma, os trabalhadores eram vistos como custo para a organização - fase denominada contábil por Bittencourt (2008).

A criação do Ministério do Trabalho, da Indústria e do Comércio e do Departamento Nacional do Trabalho e a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) foram medidas de proteção social ao trabalhador que alteraram as relações de trabalho, nesse sentido, esta fase foi intitulada legal (de 1930 a 1950). Nesse período, como dito anteriormente, a administração de pessoal focava apenas em atividades burocráticas e disciplinares (BITTENCOURT, 2008).

A seguir, na fase tecnicista (de 1950 a 1964), com a expansão do parque industrial brasileiro, elevou-se o nível de qualificação dos trabalhadores e, concomitantemente, o de aspiração e o de conscientização dos mesmos (BITTENCOURT, 2008). Dessa forma, alterou-se consideravelmente o perfil dos Gestores; Além das práticas administrativas comuns, se fazia mister procedimentos e atitudes que incentivassem a mudança do enfoque organizacional, situação que em detrimento do período político vivido até 1964 e do poder exercido pelo Ministério do Trabalho sobre os trabalhadores, não avançou (BITTENCOURT, 2008).

Após esse momento, tendo em vista o grande crescimento econômico que acompanhava a época, percebeu-se uma modernização nas organizações, as quais passaram não só a valorizar mais o profissional de recursos humanos, como também passaram a utilizar procedimentos humanísticos no lugar dos burocráticos, focando os indivíduos e as suas relações.

Já no período pós-1985, na fase estratégica, exigiu-se do profissional da área de gestão maiores habilidades frente às mudanças ocorridas, sejam elas internas ou externas à organização. Dito de outra forma, questões como à globalização, à informatização, à concorrência e à pressão da sociedade, somadas às metas apresentadas através de planejamentos estratégicos das empresas, imputaram aos gestores de recursos humanos mais que conhecimentos técnicos, mas uma nova visão administrativa acompanhada de novos métodos de trabalho.

Por fim, da década de 1990 até os dias atuais, segundo Sarsur (1997), Fischer (2002), Wood Jr. (2004) e Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), verifica-se uma fase intitulada “Vantagem Competitiva”. Esta fase possui algumas características próprias expostas a seguir: pessoas vistas como recursos para competitividade; estratégia competitiva, focada na mudança e no comprometimento dos colaboradores; necessidade de criar instrumentos de gestão de pessoas a fim de medir os impactos e manter os talentos da organização; presença de valores individuais relacionados ao sucesso e à excelência; líderes transformacionais; promoção dos princípios de adaptabilidade, inovação e competitividade; foco para um desenvolvimento integrado.

## **2.6 Gestão de pessoas: estratégia de controle e estratégia de comprometimento**

Cada instituição ou empresa possui um quadro diferenciado dependendo do ramo de atividade, dos objetivos a que se propõe, das missões e dos valores adotados. Assim sendo, afirma-se que as características das atividades gestoras das organizações também podem oscilar a depender do modelo estratégico de gestão. De acordo com o aporte teórico de Albuquerque (1999), há dois modelos e duas estratégias de gestão: controle e comprometimento.

Em relação ao modelo de estratégia de controle, este tem por característica as tradicionais estruturas hierarquizadas, o trabalho individualizado, pouco desafiante e monótono; Nesse modelo de gestão, as relações de trabalho são pautadas na separação entre administradores e administrados - o foco restringe-se ao controle dos indivíduos.

Em contrapartida, o modelo de estratégia de comprometimento tende a quebrar esse paradigma, haja vista a aderência ao trabalho em grupo, às parcerias e

às estruturas menos hierarquizadas, possibilitando desafios e convergência de interesses. A mobilização das pessoas para o bem comum é a condição para a implementação desse modelo; algo que se alcança através do comprometimento coletivo.

Os indivíduos atuantes nas organizações que adotam o modelo de estratégia do comprometimento não empregam somente esforços físicos e intelectuais, mas sua intuição, sua capacidade de ler e interpretar o contexto em que estão inseridos e agir adequadamente, gerando vantagem competitiva para a organização. Logo, as pessoas são contratadas não para o cargo a desempenhar, mas, sobretudo, para a organização. Complementando a ideia, Albuquerque afirma:

Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, como custo, como mais um fator de produção que, para desempenharem, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, parte-se da consideração das pessoas como parceiros na produção, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais; baseia-se na crença de que conseguir o comprometimento dos empregados levará ao aumento do desempenho (ALBUQUERQUE, 1999, p. 220).

Ao fazer uma comparação entre os dois modelos, percebe-se que a gestão estratégica de pessoas evolui de um modelo tradicional de atuação para um modelo estratégico de comprometimento e de parcerias.

Partindo do princípio que os administrados, hoje, são percebidos como parceiros da administração e não apenas como custo ou fator de produção como outrora, fica explícito que os antigos modelos de gestão de pessoas (controle) tornaram-se inadequados e ultrapassados às necessidades atuais da administração.

Gerir pessoas está além dos obsoletos enfoques no controle e na disciplina, impõe-se à administração de recursos humanos uma capacidade de compreensão, de conhecimento e de motivação. Como nos fala Weil (1998, p. 31-32):

Você pode comprar o tempo de um homem; Você pode comprar a presença física de um homem em determinado lugar; Você pode igualmente comprar certa atividade muscular, pagando-a por hora ou por dia; mas Você não pode comprar entusiasmo; Você não pode comprar iniciativa; Você não pode comprar lealdade; Você não pode comprar devoção de corações, de espíritos, de almas; essas virtudes Você deve conquistá-las.

Logo, o ato de gerir pessoas, dado a sua especificidade, envolve uma sensibilidade considerável por parte do gestor, devendo este estar apto a compreender as crenças e as necessidades inatas de cada administrado, agregando-as aos valores e à cultura organizacional.

Considerando o exposto, o tópico posterior abordará o Modelo de Múltiplos Papéis para administração de recursos humanos de Ulrich (2002). A razão de optar-se pelo referido modelo para embasar a pesquisa em pauta repousa no fato do mesmo oferecer uma cautelosa estrutura para a análise das práticas estratégicas de gestão de pessoas no âmbito dos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE, descrevendo minuciosamente as metas e os papéis a serem exercidos pelos Gestores estratégicos no exercício das suas atribuições.

## **2.7 Modelo de Múltiplos Papéis para administração de recursos humanos de Ulrich (2002)**

Partindo do princípio que o panorama competitivo acelera-se cada vez mais, segundo Ulrich (2002), novos modelos de gestão são imprescindíveis para administrar os conflitos decorrentes dos desafios propostos pelo cenário atual. Posto isto, necessita-se por parte gestores e dos demais profissionais de RH da aptidão para identificar novas propostas e métodos de trabalho que promovam a obtenção dos objetivos organizacionais.

Frente ao exposto, tendo por base os ensinamentos do teórico acima, a fim de acatar esta demanda, os Gestores precisam criar modelos e processos de gestão ágeis, eficientes e que atendam ao novo contexto de competitividade global.

Ainda sob a ótica de Ulrich (2002), para a criação de valores e para a obtenção resultados, se faz *mister* que os profissionais de Rh comecem não pelo foco nas atividades e no trabalho, mas, sobretudo, pela definição de metas que norteiarão e garantirão a consecução dos objetivos almejados. Assim sendo, com as metas definidas, é possível estabelecer os papéis, as atribuições e as atividades dos parceiros da organização.

Nesse contexto, novos papéis deverão ser definidos para a área de recursos humanos. Ulrich (1998) afirma que os profissionais de recursos humanos (Rh) deverão transitar do operacional para o estratégico; do qualitativo para o

quantitativo; do policiamento para a parceria; do curto prazo para o longo prazo; do administrativo para o consultivo; do foco interno e na atividade para o foco externo e nas soluções; do reativo para o preventivo e, por fim, da postura voltada na função para a postura voltada no negócio.

Logo, é possível afirmar, conforme Ulrich (1998), que as funções exercidas pelos profissionais de Rh desfrutam de um caráter múltiplo e não singular, por esse motivo, as atividades operacionais e estratégicas devem ser desenvolvidas concomitantemente, considerando, por conseguinte, a transição de papéis como a atualização das suas atividades.

Nesse contexto, o Modelo de Múltiplos Papéis para administração de recursos humanos de Ulrich (1998) propõe as atividades a serem desempenhadas pelos profissionais de Rh. A figura 1 promove a descrição das metas e dos quatro papéis a serem exercidos pelos especialistas de Rh no intuito de transformar em realidade sua parceria empresarial. Vale ressaltar que inúmeras empresas se utilizaram da estrutura abaixo como ferramenta para descrever os papéis assumidos pelos profissionais de recursos humanos.

**Figura 1 - Papéis de Rh na construção de uma organização competitiva**



Fonte: (ULRICH, 2002, p. 40)

A figura 1, de acordo com Ulrich (2002), demonstra que os dois eixos vêm representar o foco e também as atividades do profissional de RH, salientando que o foco se estende do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. Como dito anteriormente, é preciso considerar a necessidade dos profissionais de RH aprenderem a ser, simultaneamente, estratégicos e operacionais, focando no longo e no curto prazo. Já as atividades, vão da administração de processos (ferramentas e sistemas de Rh) à administração de pessoal. Quanto aos dois eixos, os mesmos esboçam as quatro principais atribuições do Rh, a saber: administração de estratégias de recursos humanos, administração da infraestrutura da empresa, gestão da contribuição dos funcionários e administração da transformação e da mudança.

Os quadrantes superiores representam as atividades estratégicas de longo prazo, já os inferiores trazem as atividades operacionais do dia-dia. Os quadrantes esquerdos representam as atividades ligadas à administração de ferramentas e sistemas de Rh, ou seja, à administração de processos, enquanto que os quadrantes da direita, simbolizam as atividades ligadas à administração de pessoal.

Evans, Pucik e Barsoux (2002), por sua vez, criticam o modelo de Ulrich, afirmando que os papéis de administração da infraestrutura da empresa e administração da contribuição dos funcionários podem se fundir, originando aquilo que eles denominam “o construtor”. Ademais, na perspectiva desses autores, os papéis de administração de estratégias de recursos humanos e administração da transformação e da mudança constituem um único papel por eles intitulado “parceiro estratégico”. E, adicionalmente, propõem um novo papel (o navegador) que se responsabiliza por lidar com as contradições características das empresas globalizadas.

Todavia, compreender cada um desses papéis exige, antes, segundo Ulrich (2002), a consideração de três fatores: metas a serem atingidas, metáfora ou imagem visual que acompanha os papéis e atividades a serem cumpridas para exercer cada papel. O quadro 2 sintetiza os pontos para cada um dos papéis a seguir descritos:

**Quadro 2 - Definição dos papéis de Rh**

| <b>Papel/Função</b>                              | <b>Resultado</b>                                      | <b>Metáfora</b>             | <b>Atividade</b>   |
|--|---|-----------------------------|--|
| Administração de Estratégias de Recursos Humanos | Execução da Estratégia                                | Parceiro Estratégico        | Ajuste das Estratégias de RH à Estratégia empresarial: 'Diagnóstico Organizacional |
| Administração de infraestrutura da Empresa       | Construção de uma infraestrutura Eficiente            | Especialista Administrativo | Reengenharia dos Processos de Organização: 'Serviços em comum'                     |
| Administração da Contribuição dos Funcionários   | Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários | Defensor dos funcionários   | Ouvir e responder aos funcionários 'Prover recursos aos funcionários'              |
| Administração da Transformação e da mudança      | Criação de uma Organização renovada                   | Agente de mudança           | Gerir a Transformação e a mudança "Assegurar capacidade para mudança"              |

Fonte: ULRICH (2002, p. 41)

Em relação à administração de estratégias de recursos humanos, Ulrich (2002) afirma que o Rh tem como papel adaptar as suas estratégias e as suas práticas à estratégia empresarial como um todo; fazendo isto, gradativamente o Rh torna-se um parceiro estratégico, contribuindo para o êxito e para o aumento da capacidade da instituição em atingir os seus objetivos. O referido autor afirma que o resultado da administração das estratégias é a aplicação estratégica de cada uma das estratégias anteriormente definidas.

Ulrich (2002) coloca que promover uma infraestrutura organizacional é papel tradicional do Rh que requer dos profissionais desse segmento o desenvolvimento de processos eficientes relacionados à contratação, ao treinamento, à avaliação, à premiação e à promoção, como também à gestão do fluxo de funcionários na empresa. Logo, a administração da infraestrutura pelos profissionais de RH resulta na eficiência administrativa da instituição.

Já a função de gerir a contribuição dos funcionários, segundo Ulrich (2002), remete a importância dos profissionais de Rh se envolverem e compreenderem os

problemas, as preocupações e as necessidades cotidianas dos seus subordinados, fazendo garantir o atendimento e, por conseguinte, a elevação da contribuição global dos funcionários.

Adicionalmente, Ulrich (2002) destaca que o quarto papel por meio do qual os profissionais de Rh podem agregar valor a uma empresa constitui-se em gerir a transformação e a mudança, ou seja, transformação causa mudança cultural no contexto empresarial. Dentro dessa perspectiva, mudança diz respeito à aptidão da organização em aperfeiçoar a concepção e a implementação de iniciativas, diminuindo o tempo de ciclo das atividades organizacionais como um todo. Portanto, a capacidade para mudar é proveniente da administração da transformação e da mudança.

Por fim, é possível concluir, com base nos pressupostos de Ulrich (2002), que o modelo de múltiplos papéis proporciona uma avaliação da qualidade dos serviços de recursos humanos a partir da análise dos quatro papéis delineados pelo autor.

## **2.8 Gestão estratégica de pessoas**

De acordo com o dicionário de Oxford, a palavra estratégia dispõe de dois sentidos, conforme Sicsú e Egler (2008). O primeiro se refere ao ato de planejar ou gerenciar qualquer assunto de forma eficiente; em contrapartida, o segundo diz respeito a um plano ou uma política desenhada em função de um determinado assunto ou propósito. Frente ao exposto, fazendo a junção desses dois sentidos, percebe-se que qualquer que seja o assunto, este será considerado estratégico à medida que possuir uma política, programa ou plano que seja criado e administrado de forma eficiente.

Assim sendo, segundo Ulrich (2003), destaca-se que a maneira como organizações lidam com os recursos humanos constitui-se pré-requisito para o alcance da excelência organizacional, nesse sentido, focalizar o pessoal nos resultados é imprescindível para obtenção da primazia e da eficiência de uma empresa.

Segundo esse teórico, gerenciar o capital humano de uma organização é, atualmente, mais importante do que nunca, haja vista o contexto de globalização que se vive e que, por sua vez, demanda um aumento da capacidade

organizacional de aprender, de cooperar e de gerenciar a diversidade, as dificuldades, as mudanças e as incertezas inerentes ao cenário empresarial.

O autor acima especifica que para se obter a capacidade de mudar um contexto organizacional adaptando-o às novas necessidades, se faz mister que os recursos humanos sejam configurados como um agente da mudança contínua, moldando, por conseguinte, os processos e a cultura da empresa.

Para Ulrich (2011), à medida que as pessoas compreendem as razões da mudança, passam a ficar mais favoráveis e comprometidas com ela. Logo, alinhar os esforços dos recursos humanos às estratégias de uma determinada empresa é de fundamental importância.

Posto isto, encorajar o livre fluxo de informações e o compartilhamento de aprendizado entre os funcionários é essencial quando se pensa em gerir pessoas de forma estratégica. Nesse ínterim, o caminho para promover um melhor desempenho, indubitavelmente, é manter um elevado grau de comunicação, de acordo com Ulrich (2011).

A gestão de pessoas, a estratégia e o desempenho organizacional centraliza-se, de acordo com o debate acadêmico atual, em dois modelos normativos de integração – o modelo universalista defendido pela escola das melhores práticas (*Best practices*) e o modelo configuracional e contingencial da escola do alinhamento (*Best fit*). Na escola das melhores práticas, defende-se o universalismo (DELERY; DOTY, 1996 *apud* LACOMBE, 2004; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; PFEFFER, 2005), dito de outra forma, à medida que são identificadas e adotadas melhores práticas na maneira de gerenciar as pessoas, o sucesso na gestão estratégica de pessoas será alcançado pelas empresas. Caso as empresas invistam nas pessoas, as mesmas se tornarão mais alinhadas e comprometidas com o sucesso.

Em contrapartida, na escola do alinhamento Miles e Snow (1978 *apud* MASCARENHAS, 2008) e Scheler e Jackson (1987 *apud* BOSQUETTI, 2009), advoga-se que as estratégias de gestão de pessoas são mais apropriadamente integradas ao contexto peculiar da organização e de sua estratégia.

Diante do exposto, conforme Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), a gestão estratégica de recursos humanos pode ser analisada partindo de quatro perspectivas: Universalista (existe melhores práticas de Rh),

Contingencial (não há melhores práticas, os efeitos são dependentes de outra variável como a estratégia corporativa ou ambiente interno e externo), Configuracional (identificam-se padrões de gestão de recursos humanos que integram sistemas distintos, entretanto, eficazes) e Contextual (a estratégia de recursos humanos influencia e, concomitantemente, é influenciada por fatores macro – pressões institucionais, culturais e sócias incluindo as advindas de sindicatos e grupos sociais).

Embora se possa realizar uma análise da gestão estratégica de pessoas a partir de quatro direcionamentos, qualquer que seja a perspectiva adotada e independentemente do ramo de uma empresa, o cenário atual, conforme assegura Ulrich (2003), impõe cinco desafios (expostos abaixo) os quais requerem das organizações o desenvolvimento de novas capacidades.

- 1-Globalização;
- 2-Lucratividade por meio do crescimento;
- 3-Tecnologia;
- 4-Capital intelectual;
- 5-Mudança.

Ou seja, alcançar esses desafios exige das organizações criatividade, inovação, e habilidade de tirar vantagem da tecnologia para obtenção de resultados. Ademais, partindo do princípio que o conhecimento tornou-se uma vantagem competitiva, na perspectiva de Ulrich (2003), desenvolver e manter o capital intelectual é um ponto crucial, como também é de considerável importância para a organização manter-se num estado de mudança e de transformação contínua. Assim, desempenhar o gestor um papel de líder é primordial para caminhar na direção de tais desafios.

Ulrich (2003) nos diz que a aptidão organizacional de aprender, de agir com rapidez, de reagir e de dispor de um quadro de funcionários competentes culminará no sucesso de uma determinada empresa. Logo, a habilidade de transformar estratégia em ação, de gerenciar processos com sabedoria, de potencializar o comprometimento do funcionário e de criar condições para uma mudança sólida caracterizará empresas bem-sucedidas.

Desse modo, na ótica de Ulrich (2003), para alcançar essas metas, o setor de Rh precisará fornecer suporte e criar condições; primeiro, o RH precisa ser o autor de uma estrutura organizacional; segundo, independentemente do modelo utilizado para definir a arquitetura de uma empresa, o essencial é que este seja consistente e que esta arquitetura seja articulada com transparência; terceiro, o Rh necessita identificar maneiras para renovar segmentos da arquitetura organizacional que precisam de mudança; o quarto passo, finalmente, é que o Rh avalie o trabalho feito e estabeleça prioridades.

Estratégia vale salientar, segundo Ulrich (2003), assim como a eficácia operacional são itens substanciais para um bom desempenho: meta principal de qualquer empresa.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 16-20) partem do princípio que é inerente à natureza humana perseguir uma definição para cada conceito, por conseguinte, tais autores expõem que a maioria dos textos sobre estratégia propõe a definição que se segue: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. Seguindo esta linha de raciocínio, várias concepções acerca de estratégia são citadas no intuito de serem úteis para compreender as escolhas das organizações, entre elas, mencionam-se as seguintes: Estratégia como plano (pretendida), ou seja, como uma direção, como um guia para nortear o futuro e estratégia enquanto padrão (realizada).

Marini (2005) destaca que definir a estratégia, ou seja, o que fazer, é o primeiro passo a ser seguido pela organização, a seguir, escolhe-se o como fazer a partir do modelo de gestão adotado e, por fim, ao instaurar os mecanismos de gestão de pessoas, determina-se o “com quem fazer”.

Bergue (2010) por sua vez, destaca que partindo do princípio que gestão é definida como processo administrativo que consiste no fluxo cíclico, virtuoso e constante das funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle, a estratégia, nesse ínterim, é entendida como conteúdo que se materializa no planejamento estratégico.

Não há possibilidade, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 270), de conceber a geração de estratégia numa determinada organização sem que haja os aspectos mentais, sociais, as necessidades do ambiente, a força da liderança e da

organização e, sobretudo, sem as concessões entre o incremental e o revolucionário.

Sendo assim, quando um determinado contexto organizacional define o posicionamento, o próximo passo é criar uma posição exclusiva, abrangendo um conjunto diferente de atividades; logo, o âmago de um posicionamento estratégico funda-se em optar por atividades distintas das outras empresas. Desenvolver e estabelecer uma estratégia explicitamente determinada é habitualmente uma questão organizacional, que está diretamente ligada à liderança. Para Ulrich (2003, p. 137).

A estratégia torna as escolhas do não fazer tão importantes quanto às do que fazer. Na realidade, o estabelecimento de limites é outra atribuição da liderança. (...) Na verdade, uma das funções mais importantes de uma estratégia clara e disseminada é orientar os funcionários nas escolhas resultantes daquelas tomadas em suas atividades individuais e nas decisões cotidianas.

Ulrich (2003) expõe que aprimorar a eficácia operacional é item obrigatório do gerenciamento, embora não seja estratégia. Eficácia operacional abrange eficiência, entretanto não se restringe a ela, uma vez que se reporta a variadas práticas que viabilizam uma melhor utilização dos insumos de uma empresa.

Nesse sentido, é tarefa dos gerentes diferenciar eficácia operacional de estratégia e reconhecer o quanto essenciais são. A eficácia operacional é o que mais se adéqua à mudança contínua, à flexibilidade e ao esforço inexorável na direção de uma melhor prática, por outro lado, a estratégia define uma posição exclusiva e necessita de disciplina, de continuidade e repele a dispersão. Segundo Ulrich (2003, p. 138):

[...] Uma empresa deve sempre melhorar sua eficácia operacional e tentar ativamente mudar seu limite de produtividade; ao mesmo tempo, há a necessidade de se esforçar para expandir suas características únicas enquanto fortalece o ajuste entre suas atividades. (...) A continuidade estratégica, na verdade, deve tornar mais eficaz a busca pelo aprimoramento contínuo em uma organização.

Vale ressaltar que outro relevante aspecto a considerar quando se fala em gestão estratégica de pessoas se refere à necessidade de favorecer um clima

organizacional onde os funcionários depositem mais interesse e exerçam um papel mais ativo na realização das atividades.

Posto isto, Ulrich (2003) destaca que se faz mister que os funcionários venham a se preocupar com o êxito, o qual é atingido a partir do momento que todos sejam aptos e ágeis para enfrentar os obstáculos: isso é o que se chama, conforme o autor, de um grau de mudança denominado de revitalização ou transformação.

A revitalização, no entendimento de Ulrich (2003), abrange modificações na estratégia, nos processos e na estrutura, ademais, compreende uma preocupação contínua perante a criatividade e à responsabilidade; é seguramente uma transformação da conduta humana em relação ao trabalho.

Diante do exposto, conclui-se que motivar a criatividade, favorecer a comunicação, promover a aprendizagem, fortalecer o compromisso e a responsabilidade dos recursos humanos são itens que se constituem em pré-requisitos para a gestão de pessoas empenhada em transformar as estratégias em práticas diárias.

### 2.8.1 Gerindo talentos

Gerir pessoas de maneira estratégica, indubitavelmente, envolve diversos aspectos, entre eles, ressalta-se a necessidade de compreender a gestão de recursos humanos enquanto tarefa que direciona a competência, o talento e o comprometimento pessoal em favor do alcance das metas organizacionais.

Em meio à globalização e à realidade empresarial atual que envolve constante mudança e adaptação às novas tecnologias, a capacidade de reter talentos que saibam reagir com eficiência e eficácia às novas demandas constitui-se pré-requisito para o êxito de um determinado ambiente organizacional, seja ele público ou privado.

Na ótica de Maximiano (2007), o grande motivo para a existência das organizações fundamenta-se no fato de que determinados anseios organizacionais somente serão alcançados por intermédio da ação coordenada de grupos de pessoas. Logo, garantir a contribuição do capital humano, ou seja, dos talentos

humanos na realização das estratégias empresariais é o cerne da gestão estratégica de pessoas.

Lawer (2006), por sua vez, coloca que, diante das mudanças das últimas décadas, o departamento de Rh enfrenta oportunidades e desafios inéditos. Desse modo, a função meramente administrativa desse setor evoluiu no sentido de tornar-se parceiro de negócios, auxiliando a empresa na execução das estratégias e dos programas. Nessa perspectiva, gerenciar o capital humano na direção da eficiência organizacional é o âmago da atividade de recursos humanos.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 127-127), advogam a imprescindibilidade das organizações considerarem que os seus esforços, as suas estratégias e a obtenção de bons resultados perderão o valor, caso não se cogite que tudo isso mantém uma relação de dependência com a boa execução dos processos que compõem a cadeia produtiva; boa execução essa que se relaciona diretamente à gestão de pessoas da organização, uma vez que é o capital humano quem realiza o trabalho de produção e age direta ou indiretamente nos níveis estratégico, tático e operacional.

Em caráter de complemento, Marini (2005) aponta a atribuição estratégica da gestão de pessoas na consecução dos resultados, nesse sentido, a gestão de pessoas passa a ser concebida enquanto parceira indissociável da estratégia organizacional, extinguindo, por conseguinte, a velha administração de pessoal marcada pela centralização.

Nesse contexto, gerir pessoas implica gerenciar, desenvolver e aplicar o intelecto humano a serviço da melhoria dos processos de trabalho, portanto, pode-se dizer que esta é uma capacidade imprescindível a ser carregada pelos gestores; como também o é, segundo Ulrich (2011), avaliar não só a atividade dos recursos humanos, mas, também, realizar a avaliação do resultado e do valor dessas mesmas atividades.

Na perspectiva de Ulrich (2011), se faz necessário também que os gestores considerem as diferenças entre os funcionários (sejam elas de raça, cor, sexo, idade, estilo cognitivo e orientação para o trabalho), de tal modo que, a partir disso, possam estimular, encorajar e desenvolver as pessoas em direção às estratégias da empresa. Logo, o estudo das condições internas e externas da organização é fator primordial.

Atrair, reter, motivar e desenvolver pessoas competentes e comprometidas é ofício do gestor, uma vez que averiguar em que medida o capital intelectual tem sido aproveitado pela organização em benefício das estratégias, segundo Ulrich (2011), ocasiona um desempenho excepcional da organização.

O autor acima mencionado afirma ainda que a gestão de talentos promove a criação e a manutenção de competências individuais que irão contribuir para a produção de estratégias. Assim, para o autor, organizações com melhores talentos serão as mais bem-sucedidas.

Competência, na perspectiva de Ulrich (2011), relaciona-se à apreensão do conhecimento, da habilidade e dos valores requeridos pelo trabalho do presente e do futuro. Posto isto, transformar as práticas de recursos humanos na direção da competência, requer o seguimento de quatro passos: 1- Expor uma teoria e definir um padrão; 2- Avaliar os indivíduos e as organizações; 3- Investir em aperfeiçoamento de talentos; 4- Acompanhar e controlar a competência.

Todavia, não adianta, sob o olhar de Ulrich (2011), ter a competência e não dispor do comprometimento, o qual se refere à disposição dos funcionários em canalizar as energias na direção do sucesso organizacional. De igual maneira, a competência (saber fazer) e o comprometimento (querer fazer) perdem o valor caso não haja a contribuição, ou seja, a capacidade colaborar por intermédio do trabalho.

Essas três variáveis (competência, comprometimento e contribuição) não se complementam, uma vez que, na ausência de uma, não há como substituir. Logo, Servidores que tem talento são aqueles que têm habilidade, vontade e objetivo. Segundo Ulrich (2011, p. 99), “A competência trata da cabeça (ser capaz), o comprometimento trata das mãos e dos pés (estar ali) e a contribuição trata do coração (simplesmente ser).”

Aprimorar as práticas de recursos humanos a fim de um maior impacto demanda, para Ulrich (2011), três caminhos substanciais: alinhar as práticas às estratégias das organizações, integrar e inovar. Desse modo, discernir as práticas e os processos que colaboram para alcançar os objetivos almejados pela iniciativa é de relevância extrema nesse contexto.

Conforme Ulrich (2011), em qualquer tentativa de mudança numa organização, estima-se que 20% dos funcionários contribuem e estão dispostos a auxiliar, 20% são preguiçosos e resistentes à mudança e 60% podem ser

persuadidos. Apesar de o desejo ser estar rodeado por aqueles predispostos à mudança e estar convencendo os preguiçosos a mudar, nenhuma das tentativas terá êxito, posto que a melhor saída seja manter as energias focalizadas nos 60% denominados intermediários.

O autor acima afirma que à medida que há a participação das pessoas no processo de mudança, essas se tornam engajadas. A origem dessa participação está na troca de informações, no comportamento já comprometido e no firmamento de novos comportamentos.

Portanto, dispor de líderes hábeis e experientes em persuadir, alavancar e manter um capital intelectual torna-se uma necessidade premente para as organizações comprometidas com o sucesso. Entretanto, querer vencer não é o suficiente para os gestores, é preciso, sobretudo, que seja traçado um caminho ao qual se quer chegar para, a partir disso, desenhar uma arquitetura, desenvolver estratégias, criar processos e aplicar os talentos humanos em proveito das metas anteriormente traçadas.

## 2.8.2 Situando o conhecimento e a tecnologia na gestão estratégica de pessoas.

Conforme exposto no tópico anterior, a globalização e a informatização, entre outras questões, atribuíram aos gestores à responsabilidade de disporem além dos conhecimentos técnicos, novos métodos de trabalho. Segundo Ulrich (2011), a globalização e a tecnologia vêm afetar tanto os investimentos na área de recursos humanos quanto à própria estratégia de gestão. Por conseguinte, caso haja um compromisso dos recursos humanos com a formulação de estratégias e com o sustento da transformação, observar as novas tendências tecnológicas é condição preponderante.

A globalização, é importante destacar, gera uma divisão internacional do trabalho, conforme Sicsú e Bolaño (2008), em que o dominar o conhecimento é o caminho do poder político e econômico mundiais.

Pode-se afirmar que a reestruturação produtiva dos tempos vigentes é marcada, sobretudo, segundo Sicsú e Bolaño (2008), por um processo de intelectualização geral do contexto trabalhista, representando, na linguagem dos Marxianos, o que se chama de avanço das capacidades cognitivas do sujeito. Como

afirma tais atores, a questão comunicacional das mudanças atuais é determinante tendo em vista tanto a centralidade obtida pelos mega sistemas de informação, quanto o caráter de compartilhamento de complexas operações mentais, coordenadas pelo discurso tecnologicamente mediado.

Nesse íterim, algo que merece destaque quando se fala em gestão estratégica de pessoas é a atenção focada no uso de tecnologias com a finalidade de obter a melhoria do desempenho, bem como a eficiência e eficácia na prestação dos serviços ofertados.

Tecnologia, conforme Rosenthal (2005), embora sejam várias as definições, um ponto em comum entre elas é o foco no conhecimento aplicado à produção de coisas úteis e à solução de problemas. Afirma-se, com base neste autor, que tecnologia baseia-se no conhecimento útil que uma vez aplicado nas atividades diárias, passa a contribuir sobremaneira para o alcance da efetividade de tais processos e atividades.

A tecnologia moderna, de acordo com Rosenthal (2005), ainda que envolva uma gama de conhecimento científico, abrange uma parcela considerável de conhecimentos práticos, adquiridos no exercício constante da atividade. Desse modo, um questionamento que se faz pertinente quando se analisa o objeto de estudo em questão é justamente averiguar se no âmbito das pós-graduações estão sendo usadas novas tecnologias em favor da melhoria do desempenho dos serviços prestados, e ainda, se os Gestores manifestam uma preocupação nesse sentido.

No que concerne à forma como a tecnologia se manifesta, classifica-se de duas maneiras: materializada e descorporificada ou não-materializada. Na primeira, a tecnologia é materializada no produto, nos bens de capital, nos materiais ou componentes, nos planos e nos software dos computadores.

Já na tecnologia descorporificada, afirma-se, segundo Rosenthal (2005), que parte da rede de conhecimentos que envolve a tecnologia consiste em habilidades específicas – conhecimentos teóricos e práticos - dos recursos humanos engajados no processo produtivo e da busca de soluções para os problemas a ela relacionados. Tais habilidades compõem a tecnologia descorporificada e abrange além das capacidades dos administradores e dos empregados, o potencial de se utilizar disso para a produção de maiores e melhores resultados totais.

Sob o ponto de vista de Sicsú e Dias (2005), é possível dizer que novas tecnologias da informação originaram questões referentes à gestão do conhecimento, as quais implicaram na necessidade de estruturar o processo de desenvolvimento (orientando e facilitando o desenvolvimento de setores específicos) e adequar às políticas públicas.

Pode-se afirmar, seguindo a perspectiva de Sicsú e Dias (2005), que o padrão microeletrônico tornou-se preponderante, estabelecendo, por conseguinte, um novo olhar perante a importância do conhecimento e modificando a maneira de cooperação entre o conhecimento empírico-intuitivo e o formal.

Dessa forma, passaram por uma revisão questões como a idéia do conhecimento, a importância da competência tecnológica, a visão de competitividade e o que se entende por gestão estratégica do conhecimento.

Afirma-se, com base nos pressupostos dos teóricos acima, que as tecnologias do paradigma microeletrônico permitiram o estabelecimento de novos conteúdos e de novas formas das associações funcionais de empresas e agentes produtivos, as quais passaram a ser denominadas de redes.

Recentemente, conforme Sicsú e Dias (2005), a literatura especializada originou um conceito de sistema no qual ciência, tecnologia e inovação compõem um único processo. A inovação é, vale ressaltar, indispensável para o desenvolvimento dos países que estão na fronteira tecnológica; por intermédio dela (inovação), pretende-se direcionar o processo de mudança e articular diversos atores no processo produtivo.

Ademais, salienta-se que a inovação não é vista somente sob o ângulo tecnológico; haja vista o fato de que através dela busca-se o novo, tanto podendo ser uma nova tecnologia quanto uma nova forma de organização social, novos canais de distribuição, novos agentes de intermediação, entre outros. Nesse ínterim, concebe-se inovação como um preponderante mecanismo de promoção do desenvolvimento.

É de extrema relevância mencionar que, para Sicsú e Dias (2005), é mister a inovação tecnológica ter como subsídio um processo mais amplo: a modernização tecnológica. Em contrapartida, esse processo de modernização somente ganha sentido quando acompanhado do processo de capacitação. A modernização vem a

exigir conhecimento para os processos decisórios de escolha do novo que venha a substituir o pré-existente.

No que se refere à gestão do conhecimento, é possível dizer, com base em Sicsú e Dias (2005), que esta é um princípio basilar para definir uma estratégia. Inúmeros são os modelos utilizados pelas empresas, entretanto pontos em comum entre ambos são os seguintes:

- a) Partir de um planejamento estratégico, ou seja, ao trilhar caminhos para o alcance dos resultados, prioridades são definidas e, a partir disso, deve-se apontar qual conhecimento é necessário e, sobretudo, indicar a necessidade desses conhecimentos para a empresa;
- b) Cultura de aprendizagem e os tipos de conhecimento;
- c) Em tempos de mudança, a inovação e a modernização passam a ser consideradas como armas valiosas;
- d) Foco no sistema de informação;
- e) Administrar o próprio processo de mudança, ou seja, caso a organização queira mudar, todos os componentes precisarão dispor de conhecimentos e incorporar as propostas de mudança;
- f) A dinâmica interna deve ser cooperativa, logo, detectar lideranças que articulem os processos de mudança, aprender a trabalhar em grupo e lidar com a diversidade são aspectos fundamentais. Para tanto, o trabalhador precisará ser multiquificado, situação que o capacita para trabalhar em grupo;
- g) É preciso dispor de condições tecnológicas adequadas, uma vez que esforços de gestão do conhecimento podem ser em vão caso não haja um suporte tecnológico para operacionalizá-la;
- h) Manter os recursos humanos qualificados é a chave para dos modelos de gestão do conhecimento. Sendo assim, é preciso dispor de uma política que evite a evasão e que reconheça e estimule as potencialidades dos recursos humanos. A formação de equipes não acontece de um dia para o outro, ao contrário, faz parte de um aprendizado coletivo.

Logo, frente ao exposto, conclui-se que capacitar os recursos humanos e criar uma infraestrutura que disponibilize um suporte tecnológico é condição necessária e suficiente para a gestão do conhecimento.

Uma gestão de pessoas, seja na esfera pública ou privada, será estratégica somente quando planejada e executada de maneira eficiente. Partir de um planejamento que tenha por foco o cumprimento de objetivos, dispor de um suporte tecnológico, mobilizar todos os componentes em favor da mudança proposta, ter uma dinâmica interna cooperativa e manter os recursos humanos qualificados e capacitados, compõe, indubitavelmente, uma gestão estratégica de pessoas.

Portanto, a análise de políticas voltadas à gestão de recursos humanos no contexto público promoverá a reflexão de aspectos referentes à importância dedicada à formulação de caminhos para o cumprimento de metas (planejamento estratégico), ao modo como estão sendo utilizados os suportes tecnológicos no sentido de alcançar os objetivos propostos e, sobretudo, se os recursos humanos estão sendo treinados e capacitados na direção das metas traçadas; assim, analisar a importância atribuída à gestão estratégica de pessoas nos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE requer a apreciação de todos esses enfoques aqui tratados.

## **2.9 Gestão estratégica de pessoas no âmbito das organizações públicas**

É sabido que em todas as esferas e atividades humanas a evolução é constante, exigindo, por conseguinte, mudanças e adaptações conforme o estágio histórico. Dentro dessa perspectiva, as intempéries evolutivas impuseram mudanças estruturais, conceituais, culturais e administrativas que respondessem às demandas de cada período; Mudanças essas que, como visto anteriormente e segundo os pressupostos de Sechi (2009), transformaram a administração pública arcaica num modelo mais aproximado do gerencial, do flexível e do eficiente, focado no cidadão e na qualidade dos serviços prestados, exigindo, dessa maneira, um posicionamento estratégico perante as atividades de gestão de pessoas.

Conforme definido anteriormente, estratégia no contexto público é o conteúdo que se materializa no planejamento estratégico. Entretanto, produzir uma estratégia e um planejamento estratégico requer, como condição, o pensamento estratégico.

Salienta-se, no entanto, que planejamento estratégico não é sinônimo de gestão estratégica, posto que este último termo refere-se ao processo administrativo composto pelas fases de planejamento, organização, direção e controle.

Ressalta-se que a direção, segundo Bergue (2010), pode ser definida como função que determina o andamento e as atividades de funcionamento da administração, dito de outra maneira, a atividade de direção consiste em colocar a organização em curso de modo que seja direcionada pelos objetivos e meios ora definidos na etapa de planejamento e organização. Nesse sentido, a função “direção” está fundamentalmente ligada à gestão de pessoas, dado a necessidade de essa função administrativa influenciar os recursos humanos para, posteriormente, conduzi-los tendo por base os objetivos institucionais. Em suma, direção significa fazer funcionar, por intermédio das pessoas, os processos e as estruturas administrativas utilizando a orientação das metas institucionais.

Para Bergue (2010), outro aspecto que merece destaque quando se fala em gestão de pessoas é a liderança, também associada à função administrativa denominada direção; pois, estando essa função relacionada à ação de conduzir as pessoas - balizada pelos objetivos institucionais -, pode-se dizer que como condição para um exercício de qualidade do gestor é o mesmo dispor da capacidade de liderança.

Como foi definido anteriormente, gestor é a pessoa que carrega determinada parcela de poder e conhecimento através dos quais sua autoridade perante aos subordinados é legitimada. No entanto, além disso, exercer as atividades de gerência requer uma aptidão definida por Bergue (2010) de potencial de liderança.

Liderança, nesse contexto, é entendida por Bergue (2010) como capacidade de fazer o grupo seguir, positivamente, a indicação de uma rota de ação, mesmo em meio a estado de adversidade, por julgá-la viável e necessária. Logo, entende-se que líder é alguém que detém o poder de influenciar as pessoas individualmente, de modo a convencê-las a seguir o caminho ora determinado. Referente à administração pública, BERGUE (2010, p. 434) comenta:

[...] podem-se identificar diferentes demonstrações de exercício de liderança, envolvendo desde relações formais até arranjos de poder essencialmente informais, estes, por vezes, mais perenes e sólidos (coesos).

A gestão estratégica, na ótica de Bergue (2010), é pensar, conceber e mentalizar a organização na sua totalidade, em todas as suas instâncias, de modo que seja sempre relacionada ao seu contexto e orientada na direção do longo prazo.

Dito de outra forma, o teórico acima aponta que gerenciar pessoas no contexto público de forma estratégica remete a necessidade de reconhecimento da organização enquanto sistema social em contínua interação com o seu contexto, com o seu tempo e com o seu espaço; compreensão essa que é coerente com a percepção de totalidade a qual a estratégia referencia-se. Dessa maneira, refletir acerca das práticas vigentes e dos valores sobre os quais repousam é imposto como atribuição dos gestores dos distintos graus da administração pública.

De acordo com Bergue (2010), no âmbito público, define-se a gestão estratégica de pessoas partindo dos elementos a seguir: a função RH próxima à alta administração; os agentes públicos no centro da organização; a gestão de pessoas enquanto compromisso de todos os Gestores e, por fim, a adoção de uma perspectiva sistêmica e contextualizada.

É necessário, ainda conforme Bergue (2010), que as organizações públicas compreendam, não apenas ao nível do discurso, mas, sobretudo, na prática, que a gestão estratégica de pessoas e tudo o que lhe diga respeito seja realmente respeitada nas decisões da alta administração. Logo, é essencial reconhecer as pessoas enquanto componente central da organização pública.

Apesar de divergir algumas vezes da prática diária das organizações públicas, Bergue (2010) destaca a necessidade de considerar como compromisso dos Gestores em geral a noção do gerenciamento de pessoas, sendo assim, desconsidera-se a crença de que aspectos interligados às pessoas são questões inerentes ao Rh.

Considerando o exposto, segundo Bergue (2010), é atribuição de o gestor público dispor da capacidade de percepção dos caminhos e dos mecanismos que levam as pessoas sentirem-se estimuladas, de tal maneira que esses mecanismos sejam utilizados de modo a determinar uma via de encontro entre os anseios pessoais e institucionais.

Desempenhar a função de gestor implica motivar os envolvidos e ter bom relacionamento com os mesmos, conhecer as estratégias de trabalho, ser imparcial nas decisões, ter foco nos resultados e principalmente na valorização humana.

Todavia, é de extrema relevância mencionar que ao contrário do setor privado, no qual se fazem notórios investimentos em capacitação dos Gestores, no setor público, supõe-se que em função de muitos Servidores assumirem cargos de liderança por força de concurso sem estarem devidamente preparados e conscientes do seu papel, perde-se constantemente vantagem na administração do capital humano, refletindo, conseqüentemente, na qualidade e na efetividade dos serviços prestados.

Embora haja uma tendência de mudança no setor público com relação à concepção da gestão de pessoas, os investimentos ainda parecem ser escassos na formação de competências básicas necessárias a um gestor público (líder), necessitando de maior estímulo, visto que o desenvolvimento da capacidade do gestor intervir com êxito no comportamento das pessoas é condição necessária e suficiente para a prestação de um serviço de qualidade.

Assim, com base nos pressupostos dos teóricos abordados, percebe-se, com clareza, que a gestão de pessoas é uma arte de administrar conflitos e de gerenciar indivíduos, arte que por vezes tem o seu verdadeiro significado desconhecido por alguns, fato que, como foi visto anteriormente, compromete a qualidade da prestação dos serviços, bem como a satisfação do cidadão beneficiado.

No capítulo seguinte serão abordados os aspectos metodológicos desta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como propósito explicar os aspectos metodológicos que orientaram a pesquisa, a saber: delineamento da pesquisa, *locus* da pesquisa, população e amostra, coleta dos dados, pré-teste, análise e interpretação dos dados, bem como limites e limitações da pesquisa.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Considerando o objetivo desse trabalho, recorreu-se à pesquisa qualitativa por entender que tal abordagem favoreceria uma compreensão detalhada do objeto de estudo em questão. Oliveira (2007) caracteriza a pesquisa qualitativa como sendo um estudo a respeito de determinado objeto que tem por finalidade explicar as características e os significados do contexto em que o mesmo se encontra. Também sobre essa abordagem de pesquisa, Minayo (2007, p. 21) afirma:

[...] responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.

Vergara (1990) classifica o tipo de pesquisa a partir de dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Partindo do princípio que uma pesquisa exploratória, de acordo com Vergara (1990), é aquela realizada em área que há pouco conhecimento acumulado e que uma pesquisa descritiva pode ser entendida como aquela que expõe características de determinado fenômeno, estabelecendo, por vezes, correlações entre variáveis e definindo sua natureza, compreende-se que a pesquisa em questão, quanto aos fins, foi configurada como exploratória e descritiva.

Exploratória pelo fato de que, apesar da UFPE ser alvo de pesquisas em áreas diversas de investigação, por exemplo, não se identificou nenhum estudo que tivesse por objetivo central analisar o entendimento dos Gestores e dos Servidores frente à gestão estratégica de pessoas no âmbito dos Programas de Pós-graduação (*Stricto Sensu*) do CCS/UFPE, sob a luz do Modelo de Múltiplos Papéis proposto por

Ulrich (2002). Descritiva porque visa descrever as concepções, percepções, e expectativas dos Gestores e dos Servidores administrativos das Pós-graduações analisadas perante a gestão estratégica de pessoas.

Para Gil (2002), inclusas nessas pesquisas descritivas aparecem aquelas que visam o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população. Ademais, uma de suas relevantes características é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário.

Em relação aos meios, essa pesquisa, segundo Vergara (1990), pode ser classificada como de campo, bibliográfica e documental. De campo porque foram coletados dados através do questionário a fim de construir informações e de perceber relações e concepções pertinentes ao objetivo do estudo proposto: fato que denota que haverá uma investigação empírica no local onde ocorre o fenômeno estudado.

O questionário foi utilizado no sentido de colher informações referente à representação da realidade dos sujeitos analisados (Gestores e Servidores administrativos), incluindo entendimentos, percepções, ideias, maneiras de pensar, de conceber e de atuar

Ademais, a pesquisa foi bibliográfica, pois, para a fundamentação teórico-metodológica, foi realizada uma investigação acerca dos diversos assuntos concernentes ao objeto de estudo, tais como: Reforma da administração pública e evolução histórica da burocracia racional-legal, Modelos organizacionais, Gestão Pública, Política pública, Retrospectiva histórica da gestão de pessoas no Brasil, Gestão de pessoas: estratégia de controle e estratégia de comprometimento, Modelo de Múltiplos Papéis para administração de recursos humanos de Ulrich (2002), Gestão estratégica de pessoas e Gestão estratégica de pessoas no âmbito das organizações públicas.

Por fim, tratou-se ainda de uma pesquisa documental, uma vez que valeu-se de documentos internos à UFPE relacionados à Gestão estratégica de pessoas.

### **3.2 Locus da Pesquisa e sujeitos da pesquisa**

O local escolhido para a realização da pesquisa foram os Programas de Pós-graduação (*Stricto Sensu*) do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal

de Pernambuco. Ao total, o referido Centro contém doze programas de pós-graduação (*Stricto Sensu*), todavia, a investigação em pauta contemplou apenas dez programas. A razão de se ter excluído dois Programas de Pós-graduação dessa pesquisa se fundamentou nos seguintes fatos: um deles teve início em 2013 (ou seja, a prática de gestão de pessoas, possivelmente, ainda estaria sendo firmada) e o outro programa é o local onde a pesquisadora está profissionalmente lotada, logo, por questões éticas, este não foi utilizado neste estudo.

Os sujeitos da pesquisa foram os profissionais que trabalham nos Programas de Pós-graduação abordados, ou seja, os coordenadores (Gestores) e os Servidores administrativos. Cada Programa contém um gestor e, em média, dois Servidores administrativos, sendo um Servidor ocupante da função de secretário do programa. Portanto, o presente estudo contemplou dez Gestores e dez Servidores técnicos administrativos.

Desse modo, foram distribuídos dez questionários: sendo dois via e-mail e oito entregues em mãos pela pesquisadora. Estipulou-se um tempo de quinze dias para os respondentes preencherem os questionários. Findo prazo, recolheu-se os questionários e, vale ressaltar que de dois programas não foi obtido retorno dos Gestores/Coordenadores.

Neste estudo, foi utilizado como critério para os servidores administrativos participarem da pesquisa ter uma permanência nos programas contemplados de, no mínimo, seis meses, caso contrário, não teriam tempo de convivência suficiente para uma análise aprofundada das práticas de gestão de pessoas da coordenação vigente.

### **3.3 Pré-teste**

O pré-teste buscou verificar se o instrumento de coleta de dados utilizado, ou seja, o questionário estaria apto e alinhado aos objetivos da pesquisa. Desta maneira, o pré-teste foi realizado com dois sujeitos não pertencentes ao grupo de respondente objeto de análise (uma servidora que há nove anos exerce a função de auxiliar administrativo em um determinado Programa de Pós-graduação e um servidor aposentado que durante quatro anos foi gestor de um Programa de pós-graduação).

Neste trabalho, não se identificaram dificuldades no entendimento dos respondentes sobre ambos os questionários. Posto isso, foi dado seguimento à pesquisa.

### **3.4 Coleta dos dados**

A coleta de dados ocorreu no período compreendido entre 20 de agosto e 15 de setembro de 2013. Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram dois questionários, através dos quais realizou-se levantamento no intuito de verificar certos pontos explanados na fundamentação teórica, com o objetivo de facilitar análise. Esse instrumento é colocado por Cooper e Shindler (2003) como uma maneira de questionar o respondente por intermédio de várias perguntas, todavia sem a intervenção do pesquisador.

Posto isto, foram aplicados dois questionários; um direcionado aos Coordenadores (Gestores) e outro aos Servidores administrativos dos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE. Ambos os questionários foram preenchidos pelos próprios respondentes (Ressalta-se que nesta pesquisa buscou-se resguardar o anonimato dos respondentes).

Nos dois questionários (Apêndices A e B) constam duas partes: no primeiro momento, as cinco questões (sendo uma subjetiva e quatro objetivas) foram destinadas a obter informações relacionadas ao tempo de serviço dos sujeitos objetos de análise, como também informações ligadas à prática de gestão de pessoas no âmbito dos respectivos programas de pós-graduação investigados. Já no segundo momento, foram apresentadas quarenta questões objetivas que foram baseadas no modelo de múltiplos papéis aplicado por Ulrich (2002) na pesquisa de avaliação dos papéis em recursos humanos.

As referidas quarenta questões foram compostas por uma escala com variação de 1 até 5 pontos, considerando-se a nota 1 para baixa qualidade dos serviços prestados e 5 para a alta qualidade (ULRICH, 2002).

No que se refere à folha de pontuação (Apêndice C) para a pesquisa dos papéis desempenhados pelos gestores e para a pesquisa das percepções dos Servidores quanto a esses papéis, tratou-se de um instrumento que vem aferir o resultado quantitativo, oferecendo duas informações distintas:

- Uma relacionada à nota total dos quatro papéis (que varia de 50 a 200 pontos), a qual traz uma avaliação geral da qualidade desses papéis.
- E outra referente à distribuição dos pontos entre os quatro papéis, indicando a percepção da qualidade dos serviços de gestão de pessoas para cada um deles.

Assim sendo, conforme Ulrich (2002) atribui-se para cada papel um máximo de cinquenta (50) pontos, formando, portanto, um total de duzentos (200) pontos para cada papel.

### **3.5 Análise e interpretação dos dados**

Os dados oriundos dos questionários encaminhados aos Gestores e Servidores foram analisados em dois momentos:

- Primeiro - as cinco primeiras perguntas de ambos os questionários (Gestores e Servidores) foram analisadas tendo por base uma tabela, na qual foram expostas as respostas de todos os respondentes de cada grupo – oito Gestores e oito Servidores. Da pergunta 2 a pergunta 5, contabilizou-se as respostas positivas (sim) e negativas (não) do total de respondentes de cada grupo para, posteriormente, calcular o percentual de quantos Gestores respondem positivamente ou negativamente e quantos Servidores respondem positivamente ou negativamente aos questionamentos.
- Segundo- nas quarenta questões objetivas de ambos os questionários (Gestores e Servidores), de início, em cada grupo de respondentes, foram somadas as pontuações alcançadas por cada papel para, a seguir, calcular através da média aritmética simples, as médias alcançadas em cada papel por cada grupo – Gestores e Servidores. Posteriormente, calculou-se os resultados globais (de cada grupo de respondentes) das pontuações de todos os papéis, novamente por intermédio da média aritmética.

### 3.6 Limites e limitações da pesquisa

Como limite deste estudo, como visto anteriormente, determinou-se a necessidade de cada respondente do grupo dos Servidores administrativos ter uma experiência de, no mínimo, seis meses nos programas de pós-graduação analisados. É importante destacar que esse limite foi cumprido na realização desta pesquisa.

Salienta-se que o tempo de permanência dos servidores nos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE pode ter influenciado os achados deste estudo, posto que os mesmos (servidores) dispunham de experiência e de tempo de convivência significativo os quais deram suporte à análise das práticas de gestão da coordenação vigente.

Adicionalmente, houve dificuldade em aumentar o número de respondentes para a pesquisa, pois, de dois Gestores, por razões desconhecidas não foi obtido retorno, embora expondo a importância das respostas dos mesmos, ainda assim não se obteve o retorno almejado.

Logo, apenas oito questionários de cada grupo de respondentes foram utilizados na pesquisa. Acredita-se que um número maior de respondentes, indubitavelmente, poderia trazer mais fundamentos para a análise final da pesquisa, posto que mais dados comparativos pudesse ser acrescentados ao estudo.

Nesta pesquisa, acredita-se, que os gestores responderam aos questionamentos baseados em suas expectativas/desejos quanto às práticas de gestão de pessoas dos respectivos Programas de Pós-graduação; já, os servidores, por sua vez, responderam tendo por base as suas próprias vivências, ou seja, o que realmente ocorre. Não foi possível, nesta pesquisa, controlar uma possível discrepância nas respostas dos dois grupos de respondentes (gestores e servidores). Fica como sugestão para estudos futuros a consideração dessas variáveis.

Apesar disso, esse trabalho contribui não só para suscitar o entendimento referente às práticas de gestão de pessoas desenvolvidas nos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE, à luz do modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2002), mas também, vem propor uma maior visibilidade acerca das políticas de gestão de pessoas que estão sendo praticadas, incluindo seus impactos nos serviços ofertados, podendo, por conseguinte, servir de direcionamento para uma possível

reformulação dessas práticas de gestão de pessoas em outros programas de pós-graduação nas IFES.

Outro ponto que merece destaque é a questão do Modelo de Múltiplos papéis proposto por Ulrich (2002) aqui utilizado ter como foco as organizações privadas, todavia, na presente pesquisa, destaca-se que as quarenta questões objetivas utilizadas nos dois questionários, apesar de inspiradas no modelo de múltiplos papéis aplicado por Ulrich (2002) na pesquisa de avaliação dos papéis em recursos humanos, foram readaptadas a fim de levar em consideração o contexto objeto de análise (Programas de Pós-graduação pertencentes à organização pública – UFPE).

Mesmo este estudo tendo como alicerce o modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2002), que, como dito acima, foi pensado pelo autor para ser aplicado na esfera privada, procurou-se levar em consideração o contexto que estava sendo investigado, adaptando termos e acatando as peculiaridades inerentes ao âmbito público.

Com essas informações, finaliza-se a apresentação da metodologia utilizada e no próximo capítulo será apresentada a análise e discussão dos dados encontrados.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados desta pesquisa serão expostos em dois momentos: no primeiro, serão abordados os dados referentes às cinco primeiras perguntas objetivas (respondidas pelos gestores e servidores) as quais foram destinadas a obter informações relacionadas ao tempo de serviço e à prática de gestão de pessoas no âmbito dos programas de pós-graduação da instituição pesquisada; no segundo momento, será apresentada a avaliação global dos papéis visualizados pelos Gestores, como também a avaliação global das percepções dos Servidores quanto a esses papéis, e, posteriormente, serão apresentados os achados desse estudo conforme os cinco objetivos específicos referidos no capítulo introdutório (**1-** Comparar os resultados da avaliação global dos quatro papéis (Ulrich, 2002) realizada pelos Servidores e Gestores, verificando se há similaridade nas expectativas de ambos com relação à prática de gestão de pessoas; **2-** Identificar como os Gestores e Servidores avaliam o papel da administração de estratégias de Recursos Humanos nos programas de pós-graduação, à luz do modelo de Ulrich (2002); **3-** Identificar como os Gestores e Servidores avaliam o papel da administração da infraestrutura dos Programas de Pós-graduação, de acordo com o modelo de Ulrich (2002); **4-** Identificar como os Gestores e Servidores avaliam o papel da administração da contribuição dos funcionários, conforme o modelo de Ulrich (2002); **5-** Identificar como os Gestores e Servidores avaliam o papel da administração da transformação e da mudança organizacional nos programas de pós-graduação, conforme o modelo de Ulrich (2002).

### **4.1 Tempo de serviço e percepções acerca das práticas de gestão de pessoas.**

Como já mencionado anteriormente, para a coleta de dados, foram utilizados dois questionários distintos, sendo um direcionado aos Coordenadores (Gestores) das pós-graduações e um outro aos Servidores técnicos administrativos.

Posto isto, a presente seção será subdividida em três tópicos: primeiro, serão expostos os dados dos questionários respondidos pelos Gestores, em seguida, serão descritas as informações referentes aos questionários dos Servidores administrativos, e, por último, no terceiro momento, será realizada uma análise

comparativa das respostas dos Gestores e dos Servidores a fim de tecer considerações.

#### 4.1.1 Resultado das respostas dos Gestores

O objetivo geral desse trabalho buscou analisar como a prática de gestão estratégica de pessoas desenvolvida no interior dos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE tem sido percebida pelos Gestores e Servidores – à luz do modelo de Múltiplos papéis de Ulrich (2002).

Considerando o exposto, foram encaminhados aos Gestores cinco questionamentos que se propuseram coletar respostas para as perguntas exibidas no questionário direcionado aos Gestores (Apêndice A).

A fim de facilitar a exposição das respostas obtidas dos respondentes Gestores, utilizou-se a tabela abaixo (Tabela 1) para uma melhor visualização. Foram entregues questionários a dez Gestores, entretanto, apenas oito Gestores participaram da presente pesquisa, visto que de dois deles, por razões desconhecidas, não foi obtido retorno.

Tabela 1 - Respostas dos Gestores

| Relação de Programas | Perguntas  |   |  |  |   |
|----------------------|--|---|--|--|---|
|                      | 1  | 2   | 3  | 4  | 5   |
|                      | Há quanto tempo você exerce, neste Programa, a função de Gestor? | Quando foi assumida a função de gestor/coordenador, a Universidade forneceu algum treinamento ligado à temática de gestão de pessoas? | Caso não tenha havido, você chegou a sentir falta desse treinamento no desenvolvimento das suas atividades diárias?  | A Universidade recomenda algum modelo de gestão de pessoas a ser adotado pelos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE? | Há algum auxílio periódico da PROGEPE que embase as práticas de gestão de pessoas aqui desenvolvidas? |
| 1                    | 2 anos   | Não   | Sim, pois apesar de ter experiência na área de gestão de pessoas, o cenário da pós-graduação é completamente diferenciado, tendo em vista as peculiaridades das suas demandas... | Não  | Sim   |
| 2                    | 10 meses   | Não   | Não  | Não  | Não   |
| 3                    | 1 ano  | Não   | Não  | Não  | Sim   |
| 4                    | 2 anos   | Não   | Não  | Não  | Sim   |
| 5                    | 30 dias  | Não   | Não  | Não  | Não   |
| 6                    | 1 ano  | Não   | Sim, uma vez que nunca tive experiência em gerir pessoas.  | Não  | Não   |
| 7                    | 2 meses  | Não   | Não  | Não  | Não   |
| 8                    | 1 ano e 4 meses  | Não   | Não  | Não  | Não   |

Fonte: Isabela Pimentel (2014).

Conforme demonstra a Tabela 1, referente à pergunta 1- *Há quanto tempo você exerce, neste Programa, a função de Gestor?* -, verificou-se que a minoria dos Gestores, ou seja, três deles (37,5 %) exercem a função a menos de um ano, enquanto que o tempo de função dos demais Gestores dos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE (62,5%) variou de um a dois anos.

Com relação à pergunta 2 - *Quando foi assumida a função de gestor/coordenador, a Universidade forneceu algum treinamento ligado à temática de gestão de pessoas?* -, todos os gestores (100%) responderam que não houve por parte da Universidade a oferta de treinamento ligado à gestão de pessoas.

Ausência essa que, conforme as respostas dos Gestores à pergunta 3 - *Caso não tenha havido, você chegou a sentir falta desse treinamento no desenvolvimento das suas atividades diárias?*-, fez dois dos Gestores (25% do total dos questionados) sentirem falta da existência de um treinamento; um dos Gestores justificou que nunca teve experiência em gestão de pessoas e o outro alegou que, apesar de ter experiência nessa área, o cenário da pós-graduação é completamente diferenciado, tendo em vista as peculiaridades das suas demandas.

Já no que se refere à pergunta 4 - *A Universidade recomenda algum modelo de gestão de pessoas a ser adotado pelos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE?* - todos (100%) os respondentes questionados afirmaram que a Universidade não recomenda nenhum modelo de gestão de pessoas para ser adotado nos programas investigados.

Adicionalmente, 62,5% dos Gestores, quando questionados se havia algum auxílio periódico da PROGEPE *que embasasse as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas nos Programas* (Pergunta 5), os mesmos esclareceram que não houve nenhum tipo de auxílio periódico da PROGEPE. Todavia, 37,5% deles, ou seja, três dos oito gestores responderam que havia, sim, esse tipo de auxílio por parte da PROGEPE.

#### 4.1.2 Resultado das respostas dos Servidores administrativos

Assim como realizado com os Gestores dos Programas de Pós-graduação, foram direcionadas aos Servidores administrativos cinco perguntas objetivas expostas no questionário endereçado aos mesmos (Apêndice B).

Com base na tabela abaixo (tabela 2), pode-se visualizar as respostas dos Servidores administrativos aos questionamentos. Vale ressaltar que dos dez questionários distribuídos, apenas **oito** serão utilizados na presente análise, posto que, como visto no tópico anterior, dois Gestores, por razões desconhecidas, optaram por não entregar os questionários respondidos.

Dessa forma, considerando o objetivo central deste trabalho (analisar -- à luz do modelo de Múltiplos papéis de Ulrich (2002)- como a prática de gestão estratégica de pessoas desenvolvida no interior dos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE é percebida pelos Gestores e pelos Servidores), a análise das respostas dos Servidores sem que haja a dos Gestores é incompleta, visto que as respostas dos dois grupos objetos de pesquisa (Gestores e Servidores) se complementam e formam a base para a realização da análise comparativa.

Tabela 2 - Respostas dos Servidores

|                      | Perguntas  |  |   |  |   |
|----------------------|--|--|---|--|---|
|                      | <u>1</u>   | <u>2</u>   | <u>3</u>  | <u>4</u>   | <u>5</u>  |
| Relação de programas | Qual a sua função neste Programa? Há quanto tempo você exerce essa atribuição? | Na sua perspectiva, os objetivos e as aspirações dos profissionais do Gestor/coordenador contemplam, além do êxito nas questões científicas, o êxito nas atividades ligadas à gestão de pessoas? | Na sua ótica, a prática de gestão de pessoas desse Programa pode ser configurada como estratégica, ocorrendo segundo os objetivos estratégicos e organizacionais? | No momento da definição das estratégias de gestão de pessoas, os administrados participam? | Você tem acesso aos planos e os objetivos estratégicos do Programa?   |
| <b>1</b>             | Secretário há 06 anos  | Sim  | Sim, embora não seja previamente definida e nem pensada.  | Sim  | Sim, apesar de não haver momento próprio para definição e de não dispormos de documento que aborde particularmente os planos e os objetivos estratégicos. |
| <b>2</b>             | Técnica em assuntos educacionais há 05 anos                                    | Sim  | Sim, embora não seja previamente definida e nem pensada.  | Não há momento específico para essa definição.   | Não. Não há planos e objetivos estratégicos neste programa.   |
| <b>3</b>             | Secretário há 18 anos  | Sim  | Sim, embora não seja previamente definida e nem pensada.  | Sim  | Sim, apesar de não haver momento próprio para definição e de não dispormos de documento que aborde particularmente os planos e os objetivos estratégicos. |
| <b>4</b>             | Secretário há 15 anos  | Não  | Sim, embora não seja previamente definida e nem   | Sim  | Sim, apesar de não haver momento próprio para   |

|    |  |     |   |  |   |
|----|--|-----|---|--|---|
|    |  |     | pensada.  |  | definição e de não dispormos de documento que aborde particularmente os planos e os objetivos estratégicos.   |
| 5  | Secretário há 01 ano e 08 meses                          | Não | NÃO   | Não há momento específico para essa definição. | Sim, apesar de não haver momento próprio para definição e de não dispormos de documento que aborde particularmente os planos e os objetivos estratégicos. |
| 6  | Secretário há 16 anos                                    | Sim | Ela é previamente definida e pensada na direção da consecução dos propósitos organizacionais. | Sim  | Sim. Há um documento que contempla especificamente os objetivos e os planos estratégicos  |
| 7  | Secretário há 13 anos                                    | Sim | Sim, embora não seja previamente definida e nem pensada.                                      | Sim  | Sim, apesar de não haver momento próprio para definição e de não dispormos de documento que aborde particularmente os planos e os objetivos estratégicos. |
| P8 | Técnica em assuntos educacionais há 03 anos e seis meses | Sim | Sim, embora não seja previamente definida e nem pensada.                                      | Não há momento específico para essa definição. | Sim, apesar de não haver momento próprio para definição e de não dispormos de documento que aborde particularmente os planos e os objetivos estratégicos. |

---

Fonte: Isabela Pimentel (2014).

De acordo com a tabela acima (tabela 2), em resposta à pergunta 1 - *“Qual a sua função neste Programa? Há quanto tempo você exerce essa atribuição?”* -, 75% dos Servidores (seis deles) informaram que exercem a função de “secretários” dos programas. Vale ressaltar que tal função, no âmbito da UFPE, é configurada como função gratificada. Os outros 25% (dois deles) afirmaram que são técnicos em assuntos educacionais (TAE’S). Desses técnicos em assuntos educacionais, um exerce a função há um ano e oito meses e o outro há três anos e seis meses, o que revela que não exercem nenhum tipo de função gratificada.

Dos seis Servidores que exercem a função de secretários (o que correspondente a 75%), apenas um deles está há 20 meses no cargo. Por sua vez, os demais (cinco deles) exercem essa função de seis a dezoito anos.

Quanto à segunda pergunta - *“Na sua perspectiva, os objetivos e as aspirações profissionais do Gestor/Coordenador contemplam, além do êxito nas questões científicas, o êxito nas atividades ligadas à gestão de pessoas?”* - seis dos oito Servidores (75%) consideram que o êxito nas atividades ligadas à gestão de pessoas é, sim, contemplado pelos Gestores, enquanto que 25% dos Servidores afirmaram o contrário, ou seja, que o êxito nas atividades ligadas à gestão de pessoas não é questão apreciada pelos Gestores.

Fazendo referência à pergunta três - *“Na sua ótica, a prática de gestão de pessoas desse Programa pode ser configurada como estratégica, ocorrendo segundo os objetivos estratégicos e organizacionais?”* -, 75% dos Servidores responderam que as práticas de gestão de pessoas são, sim, configuradas como estratégicas, embora não sejam previamente definidas e nem pensadas; 12,5% responderam que além de estratégicas, as práticas de gestão de pessoas são previamente definidas e pensadas na direção dos propósitos organizacionais; já os outros 12,5% afirmaram que as práticas de gestão de pessoas não são configuradas como estratégicas.

Já com relação à pergunta quatro - *“No momento da definição das estratégias de gestão de pessoas, os administrados participam?”* – 62,5% dos Servidores mencionaram que participam, sim, do momento da definição das estratégias de gestão de pessoas. Todavia, 37,5% deixaram claro que não há momento específico para tal definição.

Por fim, na pergunta cinco, quando indagados se tinham acesso aos planos e aos objetivos estratégicos do programa, 75% dos Servidores responderam que apesar de não haver nem momento próprio para tal definição e nem documento que abordasse particularmente os planos e objetivos estratégicos, tinham, sim, acesso aos planos e aos objetivos estratégicos; 12,5% responderam que além de não terem acesso, não havia planos e objetivos estratégicos no programa; enquanto que os outros 12,5% afirmaram não somente que tinham acesso, como também que havia um documento especificamente direcionado aos objetivos e planos estratégicos.

#### 4.1.3 Análise das respostas

Conforme os dados expostos anteriormente e tendo por base as respostas dos gestores, os resultados sinalizam que a Universidade não fornece aos que assumem a função de gestor de pós-graduação um treinamento ligado à gestão de pessoas, bem como não recomenda nenhum modelo de gestão de pessoas a ser adotado pelos programas e, de acordo com a maioria dos respondentes Gestores (62,5% deles), não há auxílio periódico da PROGEPE que venha embasar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas. Todavia, contrariando o pressuposto, a maioria dos gestores, ou seja, o correspondente a 75%, não chegam a sentir falta de treinamento ligado à gestão de pessoas.

Pressupõe-se, aqui, que os Gestores dos programas de pós-graduação não sentem falta de treinamento não pelo fato de serem profundos conhecedores da área de gestão de pessoas, ao contrário, justamente por não disporem de conhecimento e experiência, não percebem a importância de serem treinados e capacitados para exercerem a função de Gestores de pessoas; sobretudo quando se considera a peculiaridade do contexto das pós-graduações.

Adicionalmente, a incoerência que se verifica nas respostas dos Gestores repousa no seguinte questionamento: se há um auxílio periódico da PROGEPE, qual o motivo desse auxílio não contemplar todos os Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE? O que eles (os Gestores) entendem por auxílio periódico? No caso da existência de um auxílio periódico da PROGEPE, acredita-se que esse deveria ser estendido, indistintamente, a todos os Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE.

Por sua vez, quando se analisa as respostas dos Servidores, os resultados indicam que:

- **75%** dos respondentes consideram que o êxito nas atividades ligadas à gestão de pessoas é questão contemplada pelos Gestores (coordenadores dos programas);
- **75%** dos Servidores afirmam que, **embora sem definição prévia**, as práticas de gestão de pessoas atuais são, sim, estratégicas;
- **62,5%** deles participaram do momento da definição das estratégias de gestão de pessoas;
- E, por fim, **75%** dos Servidores respondem que, mesmo não havendo momento e nem documento específico, possuem acesso aos planos e aos objetivos estratégicos no que concerne à gestão de pessoas.

Conforme os achados acima, verifica-se que há por parte da maioria dos servidores uma impressão positiva com relação à prática de gestão de pessoas do programa de pós-graduação que integra. Todavia, dos seis Servidores (75%) que afirmam que as práticas de gestão de pessoas, mesmo sem definição prévia, são estratégicas, quatro deles (66,67%) dizem participar do momento da definição das estratégias de gestão de pessoas.

A indagação que se faz é a seguinte: como esses quatro Servidores participam do momento da definição de estratégias se outrora eles próprios afirmam que as estratégias não são previamente definidas e nem pensadas? Tal situação, no mínimo, diverge da lógica esperada e denota uma notória incoerência das respostas desses Servidores questionados.

Adicionalmente, fato que merece destaque na análise das respostas dos Servidores é o comentário abaixo descrito feito por um deles (servidor 2):

Apesar de não haver espaço específico para tal, gostaria de tecer alguns comentários: desconheço as metas institucionais e desde que entrei não foram apresentadas pela instituição. Não há seminários periódicos voltados aos Servidores de secretaria. E, na atual gestão, tem sido um traço frequente a existência de reuniões sobre processos administrativos, cujos 'convidados a participar' são restritos a pessoa dos Gestores. Também desconheço os processos para desenvolvimento dos recursos humanos. Como se dá a gestão de alocação de vagas, planejamento de aposentadorias, preparação para substituição de aposentados. Sendo assim, não tenho como

dimensionar a maior ou menor participação da chefia nesses processos.

O trecho acima sinaliza o desconhecimento por parte do servidor de metas institucionais as quais, segundo ele, nunca foram apresentadas pela Instituição. Outro ponto que igualmente merece destaque é não só a ausência, conforme mencionado pelo servidor 2, de processos para desenvolvimento dos recursos humanos, como também a existência de reuniões sobre processos administrativos que são restritas aos Gestores.

Resumindo, seja na fala do servidor mencionado, seja nos próprios números apontados no decorrer do presente tópico (4.1.4) e tendo por base os pressupostos de Ulrich (2002), sintetiza-se que para que sejam criados valores e para que sejam obtidos os resultados, é necessário que os Gestores definam, antes, as metas que embasarão e garantirão o alcance dos objetivos. Conforme esse mesmo autor acima, a definição de metas se constitui em pré-requisito para a definição dos papéis dos demais parceiros. Focar os recursos humanos na direção dos resultados é condição para se obter a excelência, caso contrário, corre-se um sério risco de cair na escuridão de um trabalho sem direcionamento.

Assim como visto no referencial teórico da presente pesquisa, algo somente poderá ser considerado estratégico caso haja uma política, um plano ou programa que seja eficientemente administrado, assim sendo, o primeiro passo, segundo Marini (2005), para definir a estratégia é saber o “que fazer” para, a partir disso, escolher, por intermédio de um modelo de gestão, o “como fazer” e, por fim, determinar o “com quem fazer” através da instauração dos mecanismos de gestão de pessoas.

Já na perspectiva de Bergue (2010), partindo do princípio que gestão é definida como processo administrativo que consiste no fluxo cíclico e constante das funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle, a estratégia é entendida como conteúdo que se materializa no planejamento estratégico. Logo, a gestão estratégica, na ótica desse autor, é pensar, conceber e mentalizar a organização na sua totalidade, de modo relacionado ao seu contexto e orientado na direção do longo prazo.

Especificamente no contexto público, conforme Bergue (2010), gerenciar pessoas de forma estratégica remete a necessidade de reconhecimento da organização enquanto sistema social.

Posto isto, tal como exposto no desenrolar do presente tópico com relação aos resultados apontados nas respostas dos Gestores e dos Servidores às cinco primeiras perguntas objetivas, os achados deste estudo, revelam que a prática de gestão de pessoas não é considerada estratégica no âmbito dos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE, visto que não é recomendado modelo de gestão, não foram identificados planos e programas específicos e não existe momento para definição de estratégias. Não existindo momento para o planejamento estratégico, não há, por conseguinte, viabilidade do conteúdo da gestão estratégica materializar-se.

Ressalta-se ainda que os achados desse trabalho encontram-se diretamente relacionados aos objetivos do presente estudo.

Passado esse momento de exposição das respostas dos servidores e dos gestores às cinco primeiras perguntas objetivas dos questionários, segue abaixo o tópico referente ao processamento dos dados e a análise dos resultados das quarenta questões objetivas - inspiradas no modelo aplicado por Ulrich (2002) - que compõem a avaliação dos papéis em recursos humanos.

Salienta-se que os resultados dessas questões podem proporcionar um perfil de qualidade para as atividades e práticas de recursos humanos inerentes a cada papel analisado.

#### **4.2 Percepção global dos Gestores e Servidores sobre os quatro papéis de Rh (Ulrich, 2002)**

O primeiro objetivo específico da presente pesquisa foi comparar os resultados da avaliação global dos papéis realizada pelos Servidores e pelos Gestores, verificando se há uma similaridade nas expectativas de ambos com relação à prática de gestão de pessoas desenvolvida.

Conforme Ulrich (2002) existem quatro formas por intermédio das quais os profissionais de Rh adicionam valor a uma determinada empresa: ajudando na execução da estratégia, construindo uma infraestrutura, garantindo a contribuição

dos funcionários e gerindo a transformação e a mudança. Considerando que o modelo de múltiplos papéis vem ajudar na avaliação da qualidade dos serviços de recursos humanos, os resultados da avaliação global encontram-se resumidos na tabela 3.

**Tabela 3 - Médias globais das pontuações atribuídas aos papéis pelos Gestores e pelos Servidores**

| Papéis de Rh                                   | Médias   |            |
|--|----------|------------|
|  | Gestores | Servidores |
| Administração de Estratégias de Rh             | 36,625   | 36,125     |
| Administração da Infraestruturada Organização  | 37,125   | 34,125     |
| Administração da Contribuição dos Funcionários | 36,25    | 29,625     |
| Administração da Transformação e da Mudança    | 37       | 33         |
| Resultados Globais                             | 147      | 132,875    |

Fonte: Isabela Pimentel (2014).

A tabela (Tabela 3) traz as pontuações alcançadas através dos dois questionários (Apêndices A e B) realizados na presente pesquisa. Com base no modelo de Ulrich (2002), cada papel (Administração de estratégias de Rh, Administração da infraestrutura da organização, Administração da contribuição dos funcionários e Administração da transformação e da mudança) recebem cada um máximo de 50 pontos, totalizando 200 pontos para os quatro papéis.

Adicionalmente, de acordo com Ulrich (2002), é preciso destacar que organizações que recebem uma pontuação global superior a 160 pontos indicam uma percepção de alta qualidade dos serviços realizados, todavia, notas globais inferiores a 90 pontos apontam serviços percebidos como de baixa qualidade.

Analisando os dados apontados na tabela 3, através dos resultados globais, é possível identificar que a percepção dos Gestores e dos Servidores referente aos quatro papéis de Rh pode ser considerada satisfatória (visto que se aproxima dos 160 pontos indicadores de uma percepção de alta qualidade), haja vista que a soma

das médias dos quatro papéis avaliados pelos Gestores totalizam **147** pontos, enquanto que a soma das médias dos quatro papéis avaliados pelos Servidores totalizam **132,875** pontos. Comparando os resultados globais de ambos, neste trabalho, identifica-se que os Gestores percebem suas práticas (relacionados à gestão de pessoas) com qualidade superior à percepção dos Servidores referente a essas mesmas práticas.

Assim sendo, respondendo ao primeiro objetivo específico da presente pesquisa, os resultados denotam que as expectativas são desiguais, ou seja, os Gestores (coordenadores) avaliam a gestão de pessoas no âmbito das pós-graduações de uma forma mais positiva do que é percebida pelos Servidores. Esse resultado pode denotar que os Gestores estão avaliando suas intenções com relação à gestão de pessoas e não necessariamente o que, de fato, ocorre, enquanto que os Servidores estão julgando a gestão de pessoas no âmbito dos programas de pós-graduação sob a perspectiva das reais práticas vivenciadas.

Dando continuidade, para que se possa compreender o resultado global prossegue-se com a análise dos resultados obtidos em cada papel a fim de atender aos objetivos específicos da presente pesquisa.

#### **4.3 Papel da Administração de estratégias de Recursos Humanos.**

O segundo objetivo específico deste trabalho consistiu em identificar como os Gestores e Servidores avaliam o papel da “administração de estratégias de Recursos Humanos” no interior dos programas de pós-graduação, à luz do modelo de Ulrich (2002).

Conforme exposto na Tabela 4, a avaliação dos Gestores/Coordenadores e Servidores perante a administração das estratégias de RH obteve as seguintes médias: 36.625 pontos para os Gestores e 36.125 pontos para os Servidores. Deste modo, constatou-se que a avaliação dos Gestores referente à administração de estratégias de RH é minimamente superior a dos Servidores, significando que os Gestores tendem a se auto-avaliarem no quesito “administração de estratégias de RH” um pouco melhores do que são percebidos pelos Servidores.

**Tabela 4 – Médias globais das pontuações atribuídas ao papel da administração das estratégias de Rh pelos Gestores e pelos Servidores**

| Papéis de Rh                       | Médias   |            |
|------------------------------------|----------|------------|
|                                    | Gestores | Servidores |
| Administração de Estratégias de Rh | 36.625   | 36.125     |

Fonte: Isabela Pimentel (2014).

No encontro com a teoria, de acordo com os pensamentos de Ulrich (2002), desempenhar o papel de administrador das estratégias de Rh consiste em ajustar as estratégias e práticas às estratégias empresariais como um todo, assim sendo, pouco a pouco, os Gestores, ao exercerem este papel, se tornarão parceiros estratégicos, auxiliando, por conseguinte, o alcance de resultados e a obtenção do sucesso empresarial.

O resultado da administração das estratégias, segundo Ulrich (2002), é a aplicação estratégica de cada uma das estratégias definidas. Já a imagem visual é a de parceiros estratégicos – configurados como profissionais que participam do processo de definição das estratégias empresariais e que convertem estratégia em ação. Portanto, enquanto parceiros estratégicos, os Gestores necessitam da capacidade de identificar as práticas que fazem as estratégias acontecerem.

Isto pode significar que para os Gestores das pós-graduações do CCS/UFPE desempenharem o papel de administradores das estratégias de RH no âmbito dos programas de pós-graduação se faz necessário que os mesmos adaptem as estratégias e práticas dos programas às estratégias e práticas da Universidade. Além disso, se faz mister que os Gestores sejam parceiros estratégicos, participando, assim, da definição das estratégias da Universidade e sendo capazes de transformar estratégias em ações.

Embora a pontuação da avaliação dos Gestores e dos Servidores frente ao quesito “Administração de estratégias de Rh” tenha alcançado um número satisfatório (posto que, as médias se aproximam da pontuação máxima – 50 pontos – proposta por Ulrich (2002), acredita-se que a prática da administração de estratégias de recursos humanos no contexto dos programas de pós-graduação

pesquisados não é, na prática, satisfatória. Tal pensamento se fundamenta nos seguintes achados:

- Primeiro, assim como visto no tópico 4.1.4 da presente pesquisa, não há um modelo de gestão de pessoas para a pós-graduação investigada recomendado pela Universidade;
- Segundo, não há um momento específico para a definição das estratégias, portanto, torna-se pouco provável a participação dos Gestores e dos Servidores nesses momentos;
- Terceiro não havendo estratégias claras, não há, por conseguinte, um ajuste dessas estratégias as estratégias da Instituição, até porque a própria Universidade, conforme relatos, não auxilia e não divulga as próprias estratégias e metas (conforme é apontado na tabela 1 do tópico 4.1.2).

Considera-se aqui como item indispensável propiciar espaço para que a administração das estratégias de Rh aconteça, ou seja, se faz necessário que a cultura da instituição pesquisada (UFPE), antes, favoreça a participação dos envolvidos (Gestores e Servidores) na definição de metas e estratégias. A partir disso, os Gestores, juntamente com os Servidores, devem definir e ajustar as estratégias dos programas de pós-graduação às estratégias da Universidade, transformando essas estratégias em práticas. Adicionalmente, recomenda-se que haja por parte da instituição um estudo acerca do assunto em pauta.

É sabido que as médias encontradas apontam uma avaliação positivo-satisfatória dos Gestores e dos Servidores frente à Administração de estratégias de Rh, todavia, é preciso reiterar que, segundo Ulrich (2002), o resultado da administração das estratégias é a aplicação estratégica de cada uma das estratégias definidas.

Para que se faça presente esse papel (Administração de estratégias de Rh), conforme Ulrich (2002) se constitui em pré-requisito a existência clara de metas e estratégias, a participação dos parceiros estratégicos na definição das estratégias, a conversão das estratégias em ações e o ajuste das práticas de gestão de pessoas às estratégias empresarias como um todo. Pré-requisitos esses que, vale ressaltar, não se fazem notórios nos programas de pós-graduação analisados, conforme detalhado no tópico 4.1.4.

#### 4.4 Papel da Administração da Infraestrutura da organização

O terceiro objetivo específico da pesquisa em pauta buscou verificar como os Gestores e Servidores avaliam o papel da “Administração da infraestrutura da organização pública”, em específico, dos Programas de Pós-graduação, de acordo com o modelo de Ulrich (2002).

Analisando a tabela 5, verifica-se que as médias globais das respostas dos Gestores e dos Servidores, quando analisam o papel “Administração da infraestrutura da organização”, foram **37.125** e **34.125** pontos, respectivamente.

**Tabela 5 – Médias globais das pontuações atribuídas ao papel da administração da infraestrutura da organização**

| Papéis de Rh                                   | Médias   |            |
|--|----------|------------|
|  | Gestores | Servidores |
| Administração da Infraestrutura da Organização | 37,125   | 34,125     |

Fonte: Isabela Pimentel (2014).

Essas médias apontam que a avaliação dos Gestores referente à administração da infraestrutura da organização, no caso do programa de pós-graduação que atua, é mais positiva do que a avaliação dos Servidores, havendo, portanto, uma incongruência nas expectativas dos Gestores e dos Servidores. É importante ressaltar que esse foi o papel que alcançou maior pontuação na avaliação dos Gestores.

Embora a avaliação dos Gestores e dos Servidores perante o desempenho do papel de administrador da infraestrutura da organização seja considerada satisfatória (posto que), as médias se aproximam da pontuação máxima – 50 pontos – proposta por Ulrich (2002), de acordo com esse autor, a criação de uma infraestrutura organizacional exige o desenvolvimento, por parte dos profissionais, de eficientes processos de contratação, treinamento, avaliação, premiação, promoção e gerência do fluxo de funcionários na organização. Assegurando a eficiência dos processos organizacionais, esses profissionais teriam a função de “zeladores da infraestrutura empresarial”, segundo Ulrich (2002).

Ademais, conforme o teórico acima, essa infraestrutura é criada mediante constante exame e melhoria dos processos de recursos humanos. Portanto, o resultado da administração da infraestrutura é a eficiência administrativa e a imagem visual é a de especialista administrativo - configurado como o profissional que elimina gastos desnecessários, que aumenta a eficiência e que descobre constantemente melhores maneiras de executar o trabalho.

Trazendo o exposto acima para a realidade dos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE, neste estudo, são considerados alguns itens substanciais para a ocorrência de uma eficiente administração da infraestrutura dos programas de pós-graduação, tais como: Participação dos Gestores das pós-graduações no processo de contratação, treinamento, premiação e promoção dos Servidores das pós-graduações; Necessidade desses processos ocorrerem de maneira eficiente; A Universidade favorecer a participação dos Gestores nesses processos; Exercício efetivo, por parte dos Gestores, do papel de especialistas administrativos.

Conforme os dados oriundos do site da UFPE ([www.ufpe.br](http://www.ufpe.br)) pode-se dizer que a participação dos Gestores no processo de avaliação dos Servidores das pós-graduações é feita através do Sistema de Informações e Gestão Acadêmica (SIGA) (sistema eletrônico da UFPE). Com relação aos outros itens (contratação, treinamento, premiação e promoção dos Servidores), esses ficam exclusivamente a cargo da PROGEPE, não havendo absolutamente nenhuma participação dos Gestores nesse processo.

No que concerne à avaliação, se faz mister reiterar os pressupostos de Ulrich (2003) ao reafirmar a importância de se avaliar não só a atividade dos recursos humanos, mas, também, de realizar a avaliação do resultado e do valor dessas mesmas atividades. Dessa maneira, a não superficialidade da avaliação das atividades dos recursos humanos é item substancial na gestão estratégica de pessoas.

Logo, com base no exposto, por mais que as médias oriundas da avaliação dos Gestores e dos Servidores indiquem uma pontuação satisfatória, é preciso reiterar que uma eficiente administração da infraestrutura organizacional no interior dos programas de pós-graduação demanda uma mudança de cultura e de práticas da Universidade como um todo, especialmente no que se refere às práticas de gestão de pessoas (avaliação, contratação, treinamento, premiação e promoção dos

Servidores); ao dizer isso, não se quer desconsiderar a realidade vivida no contexto público, especialmente na UFPE, ao contrário, se quer enaltecer o pensamento de Bergue (2010) ao ressaltar a necessidade de considerar como compromisso dos Gestores em geral a noção do gerenciamento de pessoas, desconsiderando a crença de que aspectos interligados às pessoas são questões exclusivas do Rh (no caso da UFPE, da PROGEPE).

#### 4.5 Papel da Administração da Contribuição dos Funcionários

O quarto objetivo específico baseia-se em compreender como os Gestores e Servidores avaliam o papel da “Administração da Contribuição dos Funcionários”, conforme o modelo de Ulrich (2002).

**Tabela 6 - Médias globais das pontuações atribuídas à administração da contribuição dos funcionários pelos Gestores e pelos Servidores**

| Papéis de Rh                                   | Médias   |            |
|--|----------|------------|
|  | Gestores | Servidores |
| Administração da contribuição dos funcionários | 36,25    | 29,625     |

Fonte: Isabela Pimentel (2014).

No Tabela 6, verifica-se que as médias globais dos Gestores e dos Servidores, ao avaliarem a administração da contribuição dos funcionários, alcançam **36.25** pontos e **29.625** pontos, respectivamente.

Essas médias denotam uma considerável desigualdade nas expectativas dos Gestores e dos Servidores perante esse papel, tendo em vista a diferença nas médias de aproximadamente seis pontos. Vale ressaltar ainda que esse, dentre os quatro papéis delineados por Ulrich (2002), foi o que recebeu a menor pontuação em ambos os grupos de respondentes (podendo estar revelando uma insatisfação de ambos os grupos de respondentes frente ao papel da Administração da Contribuição dos Funcionários).

A diferença na pontuação da avaliação dos Gestores e dos Servidores (**36.25** pontos e **29.625** pontos, respectivamente) pode estar sinalizando que os Gestores, no quesito administradores da contribuição dos funcionários, se autoavaliam de uma forma mais positiva do que quando julgados pelos Servidores.

Segundo Ulrich (2002), gerir a contribuição dos funcionários requer, por parte dos Gestores, o envolvimento nos problemas, nas preocupações e nas necessidades cotidianas dos subordinados. Características essas que, na visão dos Servidores, podem estar insuficientes na prática diária dos Gestores.

Ademais, segundo esse autor, sendo o capital intelectual fonte de valor de uma determinada empresa, os Gestores de recursos humanos necessitam de uma atitude agressiva frente ao desenvolvimento desse capital. Para que haja uma elevação no nível da contribuição global dos funcionários, para Ulrich (2002), se faz mister que os Gestores sejam configurados como defensores dos funcionários, compreendendo e garantindo o atendimento das necessidades dos mesmos.

Para Ulrich (2002), sendo os funcionários competentes e dedicados, o capital intelectual deles transforma-se num relevante ativo mensurável que é refletido nos resultados de uma organização. Reitera-se que, segundo Ulrich (2011, p. 99), “A competência trata da cabeça (ser capaz), o comprometimento trata das mãos e dos pés (estar ali) e a contribuição trata do coração (simplesmente ser).”

Garantir a contribuição do capital humano, ou seja, dos talentos humanos na realização das estratégias organizacionais, conforme Maximiano (2007) é o cerne da gestão estratégica de pessoas.

Assim, ouvir, responder e atender às demandas dos funcionários por intermédio de diferentes meios e recursos são as principais atribuições dos Gestores preocupados em exercer o papel de administradores da contribuição dos funcionários. Adicionalmente, no contexto público, segundo Bergue (2010), é atribuição de o gestor dispor da capacidade de percepção dos caminhos e dos mecanismos que levam as pessoas sentirem-se estimuladas, de tal maneira que esses mecanismos sejam utilizados de modo a determinar uma via de encontro entre os anseios pessoais e institucionais.

Frente ao exposto e considerando as médias globais dos Gestores (**36.25**) e dos Servidores (**29.625**) ao avaliarem o papel da administração da contribuição dos funcionários, supõe-se que a diferença nas pontuações obtidas pode estar indicando

que os Gestores estão fazendo a avaliação tendo por base as suas expectativas e não necessariamente as suas práticas, enquanto que os Servidores estão avaliando o comportamento diário dos Gestores perante o atendimento das necessidades e demandas dos funcionários.

Para Ulrich (2002), em geral, a desigualdade nas pontuações, pode ocorrer, dado que, na maioria dos casos, por projetarem cenários, desejos e expectativas, os gestores apresentam médias superiores as dos seus subordinados.

A Universidade oferecer espaço e condições para que os Gestores, na prática, ouçam, respondam e atendam as mais variadas demandas dos funcionários, é questão que se faz pré-requisito para o cumprimento do papel de administradores da contribuição dos funcionários. Muito além do nível das expectativas, é preciso que haja viabilidade e condições para que os Gestores administrem a contribuição dos Servidores: coisa que se faz impossível caso a própria Universidade não considere isso relevante e não crie espaço e maneiras disso acontecer na realidade diária dos programas. Logo, a Universidade ofertar aos Gestores recursos e espaço para que a administração da contribuição dos funcionários possa ser desempenhada pelos gestores é condição necessária e suficiente.

#### **4.6 Papel da Administração da transformação e da mudança organizacional**

O quinto e último objetivo específico desta pesquisa teve por propósito investigar como os Gestores e Servidores avaliam o papel da administração da transformação e da mudança organizacional nos programas de pós-graduação, segundo o modelo de Ulrich (2002).

Conforme indica a Tabela 7, o papel da “Administração da transformação e da mudança” alcança uma média de **37** pontos, quando avaliado pelos Gestores, e **33** pontos, quando avaliado pelos Servidores.

**Tabela7 – Médias globais das pontuações atribuídas à administração da transformação e da mudança pelos Gestores e pelos Servidores**

| Papéis de Rh                                | Médias   |            |
|---|----------|------------|
|   | Gestores | Servidores |
| Administração da transformação e da mudança | 37,0     | 33,0       |

Fonte: Isabela Pimentel (2014).

Os dados acima sinalizam uma diferença entre as expectativas dos Gestores e dos Servidores, significando, assim, que os primeiros avaliam a administração da transformação e da mudança no interior das pós-graduações de uma maneira bem mais otimista do que o segundo grupo. Essas médias podem indicar uma percepção diferenciada dos Servidores perante o que ocorre na prática, referente à administração da transformação e da mudança, o que significa que os Gestores podem estar tomando suas expectativas como base para a avaliação.

Adicionalmente, tendo como base para análise as médias indicadas na Tabela 7, pode-se considerar que os Gestores, ao realizarem as suas avaliações, expõem uma média satisfatória (37 pontos), podendo esta indicar que, na concepção dos mesmos, é exercido de maneira positiva o papel de administração da transformação e da mudança no âmbito dos programas de pós-graduação. Em contrapartida, a média (33 pontos) dos Servidores, ao avaliarem esse papel, pode denotar que na concepção desses, o papel de administração da transformação e da mudança pode estar sendo exercido deixando determinadas lacunas.

Ulrich (2002) afirma que aqueles que administram a transformação tornam-se guardiões e catalisadores culturais. Segundo o autor, a transformação traz a mudança cultural necessária à empresa. Nessa perspectiva, a mudança diz respeito à melhoria nas concepções e na implementação de iniciativas, provocando a redução do tempo de ciclo de todas as atividades organizacionais.

Assim sendo, quando ocorre a transformação numa determinada empresa, os Gestores de recursos humanos passam a atuar como parceiros empresariais, posto que auxiliem os funcionários a se libertarem de uma cultura gasta e se adaptarem a uma nova.

Nesse contexto, Ulrich (2002) assinala que o resultado da transformação e da mudança está na capacidade para mudar, enquanto que a imagem visual que

acompanha este papel é a de agente da mudança. Atuar como agente de mudança significa manter o respeito à tradição da empresa e, concomitantemente, atuar em favor do futuro. Adicionalmente, segundo esse teórico, os recursos humanos serem configurados como agentes da mudança contínua, moldando, por conseguinte, os processos e a cultura da empresa, se constitui em pré-requisito para se obter a capacidade de mudar um contexto organizacional, adaptando-o às novas necessidades.

Ademais, Ulrich (2003) destaca a necessidade dos funcionários se preocuparem com o êxito que é atingido a partir do momento que todos sejam aptos e ágeis para enfrentar os obstáculos: isso é o que se chama, conforme o autor, de um grau de mudança denominado de revitalização ou transformação. Compreendendo as razões da mudança, as pessoas passam a ficar mais favoráveis e comprometidas com ela. Portanto, alinhar os esforços dos recursos humanos às estratégias de uma determinada empresa é de fundamental importância.

Segundo demonstra a teoria de gestão de recursos humanos (GRH) defendida por Ulrich (1998), a administração da transformação e da mudança ocorre sob três prismas: iniciativas, processos e cultura. Mudanças nas iniciativas provocam novos procedimentos. Mudanças de processos pretendem a melhoria do desempenho e dos resultados, por intermédio da alteração na realização das atividades laborais. Já a mudança cultural acontece no momento em que a identidade da organização é modificada.

Levando em consideração o que foi dito, é possível afirmar que, no âmbito das pós-graduações, a presença da administração da transformação e da mudança está condicionada não só à necessidade dos Gestores atuarem enquanto agentes da mudança, direcionando suas atividades na perspectiva dos três enfoques descritos no parágrafo anterior (iniciativas, processos e cultura), mas também deles (gestores) disporem de uma preocupação (estampada nas práticas) em transformar para contribuir em um processo de mudança cultural que pode se fazer necessário à Universidade.

Levar em conta a história e a tradição das práticas da Universidade, especificamente dos programas, é algo que se faz estritamente necessário no exercício da administração da transformação e da mudança, como também de fundamental importância é a coordenação comprometer-se com a transformação,

com a mudança cultural e com uma atuação favorável às exigências do futuro, auxiliando a adaptação dos Servidores nesse processo. Entretanto, é preciso reiterar que a transformação e a mudança cultural não é um processo isolado de setores e de departamentos, se constitui, sobretudo, num processo que deve envolver a Universidade como um todo, de cima para baixo.

## 5 CONCLUSÕES

O foco desta pesquisa foi analisar as percepções dos Gestores e dos Servidores frente às práticas de gestão de pessoas desenvolvida no âmbito das Pós-graduações (*Stricto Sensu*) do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da Universidade Federal de Pernambuco, à luz do modelo de múltiplos papéis proposto por Ulrich (2002).

Nesse contexto, adotou-se esse modelo no intuito de identificar e analisar as percepções dos Gestores e dos Servidores frente às práticas da gestão de pessoas desenvolvida nas pós-graduações do CCS/UFPE, tendo como alicerce para análise cada um dos papéis propostos por Ulrich (2002).

O modelo de Ulrich (2002) delibera que uma eficiente e estratégica contribuição dos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas demanda um entendimento e um exercício dos seus múltiplos papéis, a saber: o papel da administração de estratégias de RH, da administração da infraestrutura da organização, da administração da contribuição dos funcionários e da administração da transformação e da mudança organizacional.

Neste trabalho, verificou-se, nos resultados globais, que as práticas de gestão de pessoas foram percebidas com qualidade satisfatória pelos respondentes (posto que se aproxima dos 160 pontos indicadores de uma avaliação de alta qualidade) seja pelos Gestores/Coordenadores (147 pontos), quanto pelos Servidores (132,875 pontos), indicando, assim, uma percepção positiva de ambos os grupos de respondentes frente à prática de gestão de pessoas nos programas de pós-graduação pesquisados.

Todavia, tanto nos resultados globais, quanto na avaliação dos quatro papéis delineados por Ulrich (2002), constatou-se uma aparente desigualdade de expectativas entre os Gestores e os Servidores.

No que se refere ao papel da administração das estratégias de Rh, este foi o papel que recebeu a pontuação mais próxima entre os Gestores (36.625) e os Servidores (36.125). Dessa forma, esses resultados revelam que tanto os Gestores quanto os Servidores possuem um nível de expectativa semelhante com relação à prática da Administração das Estratégias de Rh no âmbito dos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE.

Todavia, para Ulrich (2002), a presença desse papel demanda a existência evidente de metas e estratégias, a participação dos parceiros estratégicos na definição das estratégias, a conversão das estratégias em ações e o ajuste das práticas de gestão de pessoas às estratégias empresarias como um todo: práticas as quais não foram identificadas nos programas de pós-graduação (conforme detalhado no tópico 4.1.4).

Com relação aos papéis da administração da infraestrutura organizacional (37.125 pontos para os Gestores e 34.125 pontos para os Servidores), da administração da contribuição dos funcionários (36.25 pontos para os Gestores e 29.625 pontos para os Servidores) e ainda da administração da transformação e mudança organizacional (37 pontos para os Gestores e 33 pontos para os Servidores), os resultados desse estudo revelam expectativas diferentes entre os Gestores e Servidores.

Entende-se, nesta pesquisa, que esses pontos de baixa similaridade na avaliação dos Gestores e dos Servidores podem estar sinalizando, que os Gestores realizaram as suas avaliações tomando por base as suas perspectivas e desejos, já o segundo grupo (de Servidores) possivelmente tomaram como alicerce para avaliação a própria prática desenvolvida, ou seja, a realidade administrativa diária de cada programa de pós-graduação.

Os resultados desta pesquisa podem estar indicando que para os Gestores das pós-graduações serem configurados, segundo as metáforas utilizadas por Ulrich (2002), ou seja, como parceiros estratégicos, como especialistas administrativos, como defensores dos funcionários e como agentes da mudança, se faz mister que eles incorporem essas atitudes às suas práticas diárias de gestão de pessoas, só assim as mesmas serão, de fato, estratégicas e se alcançará a excelência organizacional. Conforme Ulrich (2003), a habilidade de transformar estratégia em ação, de gerenciar processos com sabedoria, de potencializar o comprometimento do funcionário e de criar condições para uma mudança sólida caracteriza as organizações bem-sucedidas.

Logo, tomando como base o modelo de Ulrich (2002), bem como aquilo que, neste estudo, se considera necessário para ser incorporado na conduta dos Gestores, sugere-se, abaixo, alguns pré-requisitos a serem preenchidos pelos

Gestores comprometidos com a gestão estratégica de pessoas, conforme os quatro papéis delineados pelo autor:

- *Parceiros Estratégicos (Imagem Visual): Pré-Requisitos* → Atuar e reconhecer-se como parte integrante da UFPE, dispor de um entendimento completo, atualizado e fundamentado acerca das atividades desenvolvidas nos Programas, averiguar as possíveis implicações para os recursos humanos oriundas das condições organizacionais em vigor na UFPE, engajar-se, juntamente com a PROGEPE, em programas, auditorias e reuniões que resultam no estabelecimento de prioridades para a área de RH e ter acesso aos recursos de RH da UFPE.
- *Especialistas Administrativos (Imagem Visual): Pré-Requisitos* → Ser responsável e participar ativamente do desenvolvimento contínuo de planos, programas, processos e políticas para a gestão dos recursos humanos.
- *Defensor dos Funcionários (Imagem Visual): Pré-Requisitos* → Falar em nome das necessidades e anseios dos Servidores, compreender os funcionários e dispor da capacidade de antecipar preocupações e necessidades dos mesmos, manter-se à disposição dos funcionários, conhecer as técnicas, os programas utilizados e os serviços realizados a fim de assistir os Servidores, quando necessário, ter a preocupação de buscar e fornecer aos Servidores recursos necessários para o alcance dos objetivos dos Programas.
- *Agentes da Mudança (Imagem Visual): Pré-Requisitos* → Conduzir estratégias de mudanças organizacionais dos programas condizentes com as estratégias da UFPE, estar sempre ciente das questões e perspectivas internas e externas da UFPE, atualizar-se com relação às ferramentas, técnicas e programas de mudança no sentido de gerenciar com eficiência e eficácia as mudanças demandadas no interior dos Programas.

Nesse contexto, é importante destacar a necessidade dos Gestores atuarem enquanto “parceiros empresariais” da Universidade que, segundo Ulrich (2002), é o profissional que adiciona valor a uma determinada organização através da execução da estratégia, da eficiência administrativa, do envolvimento para com os funcionários e da mudança cultural. Assim sendo, parceiro empresarial é por assim dizer o resultado da soma de todos os papéis delineados por Ulrich (2002) - Parceiro estratégico, Especialista administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente da mudança.

Ademais, este estudo advoga que a eficiência das práticas da gestão de pessoas, no âmbito dos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE, pode estar

atrelada a uma mudança de postura, de prática e de concepção por parte dos Gestores, significando, assim, que os quatro papéis delineados por Ulrich (2002) precisariam ser efetivamente convertidos em comportamentos e ações (conforme os pré-requisitos expostos acima). Muito além de ser satisfatório ao nível das expectativas, o exercício dos papéis propostos por Ulrich (2002) necessitam estar efetivamente e satisfatoriamente presentes na prática administrativa diária das coordenações dos programas de pós-graduação.

Neste estudo, compreende-se que não há possibilidade de desenvolver uma gestão estratégica no âmbito dos programas de pós-graduação, caso não haja uma mudança de foco, de entendimento e, sobretudo, de prática da PROGEPE. Entende-se que não há viabilidade para os Gestores praticarem esses papéis nas suas atividades diárias, ou seja, administradores de estratégias de Rh, administradores da infraestrutura da organização, administradores da contribuição dos funcionários e administradores da transformação e da mudança organizacional, uma vez que aos Gestores não é oportunizado espaço e treinamento para que esses papéis façam parte da conduta diária deles.

Embora o foco da pesquisa não seja a análise das atividades da PROGEPE, entende-se, neste estudo, que a atual conjuntura dessa pró-reitoria, no que se refere ao entendimento e as práticas relativas à gestão de pessoas, pode contribuir para acentuar as dificuldades dos Gestores em praticar a gestão estratégica de pessoas no âmbito dos Programas de Pós-graduação.

A partir dos achados dessa pesquisa, compreende-se que haver, por parte da PROGEPE, um entendimento referente à importância da gestão estratégica de pessoas, na perspectiva dos múltiplos papéis delineados por Ulrich (2002), constitui o primeiro passo para que a gestão estratégica de pessoas faça parte da realidade administrativa diária dos programas de pós-graduação, visto que, entende-se, nesta pesquisa, que a primeira transformação a ser buscada reside na esfera das concepções. Ademais, salienta-se que essa transformação deve ser executada ao nível macro, de cima para baixo, ou seja, primeiro na PROGEPE para, posteriormente, chegar aos outros setores.

Atualmente, a PROGEPE é o órgão responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos (sendo inclusive responsável pelas capacitações), tendo como principal

objetivo estabelecer políticas de gestão de pessoas e qualidade de vida que atendam aos objetivos institucionais e profissionais.

Reitera-se que, assim como visto no site da UFPE, as Diretorias da PROGEPE, atualmente, são três: Gestão de pessoas, Qualidade de vida e Segurança institucional.

Relativo às atividades correspondentes à Diretoria de Gestão de pessoas, conforme o site da UFPE ([www.UFPE.br/progepe](http://www.UFPE.br/progepe)) essas se resumem em oito:

1. Coordenar e supervisionar a execução da folha de pagamento de ativos, aposentados e pensionistas;
2. Pagamento de benefícios funcionais como auxílio saúde, pré-escolar, alimentação e transporte;
3. Fornecer os dados para elaboração da proposta orçamentária de pessoal da Universidade;
4. Planejar as ações inerentes ao desenvolvimento dos Recursos Humanos da Universidade;
5. Planejamento e execução de concurso público, provimentos e vacâncias, pensões, controle de cargos e funções;
6. Afastamentos, licenças e movimentação de pessoal, informações e registro funcionais;
7. Publicação e registro de atos de administrativos; coordenação e execução do boletim ordinário e extraordinário, emissão de certidão, declaração e portarias de pessoal;
8. Gestão e execução, no âmbito da Universidade, das orientações técnicas emanadas do SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da União), e das normas e diretrizes baixadas pelo Ministério da Educação.

De acordo com as atividades acima expostas, percebe-se que não há qualquer referência à gestão **estratégica** de pessoas (posto que se focasse predominantemente nas atividades operacionais) e não se visualiza atividade que contemple um apoio de tal diretoria aos Gestores das pós-graduações no que concerne às práticas de gestão de pessoas; fato que reforça o entendimento de que a primeira mudança a ser conquistada é, antes, a de concepção da PROGEPE

referente à importância das práticas da gestão de pessoas acontecerem de maneira estratégica, segundo os múltiplos papéis de Ulrich (2002).

Entende-se, neste estudo, que essas coordenações teriam que ser vistas como parte integrante da PROGEPE. Logo, uma atuação desse órgão em forma de parceria com as coordenações dos programas de pós-graduação seria configurada como pré-requisito para uma gestão estratégica na perspectiva dos múltiplos papéis de Ulrich (2002). A PROGEPE contribuiria com a visão institucional e as coordenações com a visão interna de cada programa, ademais, ainda daria o suporte necessário às coordenações para o exercício dos papéis propostos por Ulrich (2002).

Para Ulrich (2004), para que seja agregado valor às organizações, os múltiplos papéis deverão ser assumidos pelo RH da organização em coresponsabilidade com os gerentes de linha os quais, em último caso, são os responsáveis por gerir seus subordinados.

Sendo assim, infere-se que enquanto não houver uma atuação conjunta da diretoria de gestão de pessoas com as coordenações dos programas de pós-graduação, torna-se difícil a implementação da gestão estratégica. Atuação conjunta significa uma participação efetiva dos Gestores no desenvolvimento de planos, programas e políticas de gestão de pessoas da Universidade, significa, ainda, uma concessão efetiva de espaço aos Gestores/Coordenadores para que os mesmos possam estar cientes de todas as atividades desenvolvidas por esta diretoria, possam falar em nome das necessidades dos seus subordinados e oferecer a esses recursos necessários ao desenvolvimento das suas atividades.

Para que haja uma gestão estratégica no interior dos programas de pós-graduação, se faz mister a existência de um gestor fundamentado, competente e experiente na área de gestão de pessoas, um gestor que tenha também foco nas questões administrativas. Isso pode não representar a realidade atual dos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE, já que as questões e exigências científicas ocupam e roubam a maior parte do tempo dos Gestores/Coordenadores.

Portanto, a partir dos achados dessa pesquisa, recomenda-se, para a instituição pesquisada, a criação de uma coordenação administrativa (que seja responsável pela gestão de pessoas, que desenvolva seus trabalhos em parceria com a diretoria de gestão de pessoas da UFPE e que exerça de maneira

responsável, competente e legítima os múltiplos papéis) e também de uma coordenação científica (responsável por questões científica).

Diante do exposto, conclui-se que além de uma atuação conjunta com a diretoria de gestão de pessoas da UFPE, faz-se não só necessário uma subdivisão da coordenação dos programas de pós-graduação (que deveria possuir dois direcionamentos distintos: um administrativo e outro científico), mas principalmente e primeiramente, é preciso que haja uma mudança no âmbito das concepções.

As práticas de gestão de pessoas não serão efetivamente modificadas sem que antes ocorra uma modificação nos entendimentos, ou seja, sem que antes haja, por parte da PROGEPE, uma apropriação de conhecimento relativo à importância dos múltiplos papéis na gestão estratégica de pessoas. Assim, conclui-se que, primeiro, se faz mister uma transformação cultural ao nível PROGEPE, para, posteriormente essa ser disseminada para os outros setores da UFPE, incluindo as coordenações dos Programas de Pós-graduação. Só assim, a subdivisão das coordenações dos Programas, como também a atuação integrada entre a PROGEPE e as Coordenações das pós-graduações faria sentido e produziria resultados efetivos, já que haveria uma harmonia com relação aos entendimentos e às práticas desenvolvidas.

Possivelmente, esse seria o caminho para a prática de uma gestão estratégica de pessoas no interior dos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE, à luz do modelo de múltiplos papéis traçado por Ulrich (2002).

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- AQUINO, C. P. de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BECKER, B. E. M. A.; HUSELID E, ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard"**: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Editora Elsevier /Campus, 2001.
- BERGUE, S T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- BITTENCOURT, D.F. Gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas: livro didático. In: \_\_\_\_\_. **Desing instrucional Lucésia Pereira**. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.
- BOSQUETTI, M. A. **Gestão de Pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de casos múltiplos**. Tese (Doutorado em Administração), 2009. Universidade de São Paulo, Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08102009-123814/>>. Acesso em: 20 ago. 2013.
- BOZEMAN, B. A. L. L. **Organizations are public: bridging public and private organization theories**, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF:Senado, 1998.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. **The global hallenge frameworks for international human resource management**. New York: MCGraw Hill, 2002. 496p.
- FAYOL, H. **Industrial and general administration**. Traduzido por J. A. Coubrough. Geneva: International Management Institute, 1930.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODNOW, Front.Jonhson. **Comparative administrative law**; An Analysis of the Administrative Systems National and Local, of the United States, England, France, and Germany. New York: G.P. Putnam's Sons, 1893.

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação de resultados em RH**: Análise dos Métodos Propostos na Literatura Acadêmica. Relatório de Pesquisa n. 29, FGV – EAESP/GV-Pesquisa, 2004.

MARINI, C. Gestão de Pessoas e a Abordagem do Governo Matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, v. 2, n. 8, 2005.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p.633-659, 2005.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda; 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MILLETT, J.D. **Management in the Public Service**. New York: McGraw-Hill, 1954.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINTZBERG, H. B.; AHLSTRAND, E. J.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOORE, M.H. **Creating public value**: strategic management in government. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

OTT, J.S.; HYDE, A. C; SHAFRITZ, J.M. (Ed.). **Public management**: the essential readings. Chicago, IL: Nelson Hall, 1991.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 237-270.

PFEFFER, J. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 4, p.95-106, 2005.

PRATES, A. A. P. Administração Pública burocracia. In: AVELAR, L; CINTRA, A. O. (Org.). **Sistema político brasileiro**: uma introdução. Rio de Janeiro: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung; São Paulo: Fundação Unesp, 2004. p.109-121.

ROSENTHAL, D. Capacitação tecnológica - uma sugestão de arcabouço conceitual de referência. In: SICSÚ, A. B.; ROSENTHAL, D. (Org.). **Gestão do conhecimento empresarial: concepção e casos práticos**. Recife: FASA Gráfica; v. 1, p. 11-38, 2005.

RUA, M. G. Análise das políticas públicas: conceitos básicos. In: RUA, M. G; CARVALHO, M. I. V. (Org.). O estudo da política: estudos selecionados. Brasília: **Paralelo 15**, 1999. p. 231-261.

SARSUR, A. M. Empregabilidade x empregabilidade: novas práticas em Recursos humanos (?). In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 21., 1997, Rio das Pedras, RJ. **Anais...** Rio das Pedras, RJ: ANPAD, 1997.

SECHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SICSÚ, A. B.; BOLANO, Cesar R. S. Economia do conhecimento e desenvolvimento Regional. In: SICSÚ, A. B. et al. (Org.). **Coletânea de textos Teilhard de Chardin**. Recife: Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP, 2008. p. 45-67.

SICSU, A. B.; DIAS, A. B. Competitividade e condicionantes das políticas de gestão do conhecimento em tempos de estabelecimento do paradigma microeletronico. In: SICSÚ, A. B.; ROSENTHAL, D. (Org.). **Gestão do conhecimento empresarial: concepção e casos práticos**. Recife: FASA, 2005. v. 1, n. 7, p. 39-58.

SICSU, A. B.; EGLER, P. C. G. Condicionante da dinâmica de inovação no Brasil: padrão de financiamento e gestão. In: SICSÚ, A. B. (Org.). **Coletânea de textos Teilhard de Chardin**. Recife: Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP, 2008. v. 1, p. 199-217.

TACHIZAWA, T. V. C. P.; FERREIRA, E A. M.; FORTUNA F. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. São Paulo: Futura, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2003.

ULRICH, D. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro**. Tradução: Heloísa Fontoura. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VERGARA, S. C. **Sugestões para estruturação de um projeto de pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas; Escola Brasileira de Administração Pública; Departamento de Pesquisa e Publicações, 1990.

WEIL, P. **Relações humanas na família e no trabalho**. 48. ed. Petropolis: Vozes, 1998.

WEIMER, D. L. Institutional design: an overview. In: \_\_\_\_\_. (Ed.) **Institutional design**. Boston, MA: KluwerAcademicPublishers, 1995.

WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Editora Atlas; 2004.

WOOD Jr., T; TONELLI M.J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração Eletrônica**, v. 51, n. 3, maio/jun., 2011.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A - Questionário Direcionado aos Gestores, Inspirado no Modelo Aplicado por Ulrich (2002) na Pesquisa de Avaliação dos Papéis em Recursos Humanos**

**QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS GESTORES**

**\*OBSERVAÇÃO: ESTE QUESTIONÁRIO FOI INSPIRADO NO MODELO APLICADO POR ULRICH (2002) NA PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS PAPÉIS EM RECURSOS HUMANOS**

**DADOS DEMOGRÁFICOS**

**1- Há quanto tempo você exerce, neste Programa, a função de Gestor?**

.....  
.....

**2- Quando foi assumida a função de gestor/coordenador, a Universidade forneceu algum treinamento ligado à temática de gestão de pessoas?**

( ) Sim.

( ) Não.

**3- Caso não tenha havido, você chegou a sentir falta desse treinamento no desenvolvimento das suas atividades diárias?**

( ) Sim, uma vez que nunca tive experiência em gerir pessoas.

( ) Sim, pois apesar de ter experiência na área de gestão de pessoas, o cenário da pós-graduação é completamente diferenciado, tendo em vista as peculiaridades das suas demandas.

( ) Não.

**4- A Universidade recomenda algum modelo de gestão de pessoas a ser adotado pelos Programas de Pós-graduação do CCS/UFPE?**

( ) Sim.

( ) Não.

**5- Há algum auxílio periódico da PROGEPE que embase as práticas de gestão de pessoas aqui desenvolvidas?**

( ) Sim.

( ) Não.

**AVALIAÇÃO DOS PAPÉIS**

|  |  |
|--|--|
| <b>Enquanto Gestor, você auxilia a Universidade a...</b>   | <b>QUALIDADE CORRENTE (PONTUAR DE 1 A 5)</b> |
| 1. Alcançar metas institucionais   |  |
| 2. Melhorar a eficiência operacional   |  |
| 3. Cuidar das necessidades pessoais dos Servidores administrativos   |  |
| 4. Adaptar-se à mudança  |  |
| <b>Enquanto Gestor, você participa no...</b>   | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b>              |
| 5. Processo de definição das estratégias da Universidade   |  |
| 6. Desenvolvimento dos processos de Recursos Humanos   |  |
| 7. Aumento da dedicação dos funcionários   |  |
| 8. Modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação  |  |
| <b>Enquanto Gestor, você garante que...</b>  | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b>              |
| 9. As estratégias de gestão de pessoas deste programa estejam ajustadas às estratégias da Universidade.                |  |
| 10. Os processos de gestão de pessoas sejam administrados com eficiência   |  |
| 11. As políticas e os programas de gestão de pessoas respondam às necessidades pessoais dos Servidores administrativos |  |
| 12. Os processos e programas de gestão de pessoas aumentem a capacidade de mudança da Universidade                     |  |
| <b>No âmbito da pós-graduação, a eficácia da área de gestão de pessoas é medida por sua capacidade de...</b>           | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b>              |
| 13. Ajudar a fazer com que a estratégia aconteça   |  |
| 14. Liberar com eficiência os processos de gestão de pessoas   |  |
| 15. Ajudar os Servidores administrativos a satisfazerem suas necessidades pessoais                                     |  |
| 16. Ajudar uma organização a antecipar-se e  |  |

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| adaptar-se a questões futuras  |                                 |
| <b>No âmbito da pós-graduação, área de gestão de pessoas é vista como...</b>   | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b> |
| 17. Parceira estratégica   |                                 |
| 18. Especialista administrativo  |                                 |
| 19. Defensoras de Servidores   |                                 |
| 20. Agente de mudança  |                                 |
| <b>No âmbito da pós-graduação, área de gestão de pessoas dedica tempo a...</b>                                       | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b> |
| 21. Questões estratégicas  |                                 |
| 22. Questões operacionais  |                                 |
| 23. Ouvir e responder aos Servidores administrativos   |                                 |
| 24. Apoiar novos comportamentos para manter a Universidade em condições de competição                                |                                 |
| <b>No âmbito da pós-graduação, área de gestão de pessoas participa ativamente em...</b>                              | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b> |
| 25. Planejamento da Universidade   |                                 |
| 26. Conceber e facilitar a execução dos processos do setor de gestão de pessoas                                      |                                 |
| 27. Ouvir e responder aos Servidores administrativos   |                                 |
| 28. Renovação, mudança ou transformação da organização   |                                 |
| <b>No âmbito da pós-graduação, área de gestão de trabalho para...</b>  | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b> |
| 29. Ajustar as estratégias de gestão de pessoas à estratégia da Universidade   |                                 |
| 30. Monitorar processos administrativos  |                                 |
| 31. Oferecer assistência para ajudar os Servidores administrativos a satisfazerem necessidades familiares e pessoais |                                 |
| 32. Remodelar comportamento para a mudança organizacional  |                                 |
| <b>No âmbito da pós-graduação, área de gestão de pessoas desenvolve processos e</b>                                  | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b> |

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <b>programas para...</b>   |                                 |
| 33. Encadear estratégias de gestão de pessoas para realizar a estratégia da Universidade   |                                 |
| 34. Processar eficientemente documentos e transações                                       |                                 |
| 35. Cuidar das necessidades pessoais dos Servidores administrativos                        |                                 |
| 36. Ajudar a Universidade a se transformar   |                                 |
| <b>No âmbito da pós-graduação, credibilidade da área de gestão de pessoas provém de...</b> | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b> |
| 37. Ajudar a cumprir metas estratégicas  |                                 |
| 38. Aumentar a produtividade   |                                 |
| 39. Ajudar os Servidores administrativos a atenderem suas necessidades pessoais            |                                 |
| 40. Fazer a mudançaacontecer   |                                 |

**APÊNDICE B - Questionário direcionado aos servidores administrativos,  
inspirado no modelo aplicado por Ulrich (2002) na pesquisa de avaliação dos  
papéis em recursos humano**

**QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS**

**PRÉ-REQUISITO PARA RESPONDER AS PERGUNTAS ABAIXO: ESTAR LOTADO A, NO MÍNIMO, SEIS MESES NESTE PROGRAMA.**

**\*OBSERVAÇÃO: ESTE QUESTIONÁRIO FOI INSPIRADO NO MODELO APLICADO POR ULRICH (2002) NA PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS PAPÉIS EM RECURSOS HUMANOS**

**1- Qual a sua função neste Programa? Há quanto tempo você exerce essa atribuição?**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**2- Na sua perspectiva, os objetivos e as aspirações profissionais do Gestor/coordenador contemplam, além do êxito nas questões científicas, o êxito nas atividades ligadas à gestão de pessoas?**

- ( ) Sim. Essa preocupação com relação a uma boa prática de gestão de pessoas está evidente nas atividades diárias do **Gestor/coordenador**.  
 ( ) Não. A gestão de pessoas está relegada sempre ao segundo plano.

**3- Na sua ótica, a prática de gestão de pessoas desse Programa pode ser configurada como estratégica, ocorrendo segundo os objetivos estratégicos e organizacionais?**

- ( ) Sim. Ela é previamente definida e pensada na direção da consecução dos propósitos organizacionais.  
 ( ) Sim, embora não seja previamente definida e nem pensada.  
 ( ) Não.

**4- No momento da definição das estratégias de gestão de pessoas, os administrados participam?**

- ( ) Sim.  
 ( ) Não. Por imposição do Gestor/coordenador, os administrados não participam.  
 ( ) Não há momento específico para essa definição.

**5- Você tem acesso aos planos e os objetivos estratégicos do Programa?**

- ( ) Sim. Há um documento que contempla especificamente os objetivos e os planos estratégicos..

( ) Sim, apesar de não haver momento próprio para definição e de não dispormos de documento que aborde particularmente os planos e os objetivos estratégicos.

( ) Não, não há interesse por parte do Gestor/coordenador de passar essa informação para os administrados.

( ) Não. Não há planos e objetivos estratégicos neste programa.

### AVALIAÇÃO DOS PAPÉIS

|  |  |
|--|--|
| <b>No seu entendimento, o gestor auxilia a Universidade a...</b>   | <b>QUALIDADE CORRENTE (PONTUAR DE 1 A 5)</b> |
| 1. Alcançar metas institucionais   |  |
| 2. Melhorar a eficiência operacional   |  |
| 3. Cuidar das necessidades pessoais dos Servidores administrativos   |  |
| 4. Adaptar-se à mudança  |  |
| <b>O gestor participa no...</b>  | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b>              |
| 5. Processo de definição das estratégias da Universidade   |  |
| 6. Desenvolvimento dos processos de Recursos Humanos   |  |
| 7. Aumento da dedicação dos funcionários   |  |
| 8. Modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação  |  |
| <b>Na sua perspectiva, o gestor garante que...</b>   | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b>              |
| 9. As estratégias de gestão de pessoas deste programa estejam ajustadas às estratégias da Universidade.                |  |
| 10. Os processos de gestão de pessoas sejam administrados com eficiência   |  |
| 11. As políticas e os programas de gestão de pessoas respondam às necessidades pessoais dos Servidores administrativos |  |
| 12. Os processos e programas de gestão de pessoas aumentem a capacidade de mudança da Universidade                     |  |
| <b>No âmbito da pós-graduação, a eficácia da área de gestão de pessoas é medida por sua capacidade de...</b>           | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b>              |

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 13. Ajudar a fazer com que a estratégia aconteça  |                                 |
| 14. Liberar com eficiência os processos de gestão de pessoas                            |                                 |
| 15. Ajudar os Servidores administrativos a satisfazerem suas necessidades pessoais      |                                 |
| 16. Ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras               |                                 |
| <b>No âmbito da pós-graduação, área de gestão de pessoas é vista como...</b>            | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b> |
| 17. Parceira estratégica  |                                 |
| 18. Especialista administrativo   |                                 |
| 19. Defensoras de Servidores  |                                 |
| 20. Agente de mudança   |                                 |
| <b>No âmbito da pós-graduação, área de gestão de pessoas dedica tempo a...</b>          | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b> |
| 21. Questões estratégicas   |                                 |
| 22. Questões operacionais   |                                 |
| 23. Ouvir e responder aos Servidores administrativos                                    |                                 |
| 24. Apoiar novos comportamentos para manter a Universidade em condições de competição   |                                 |
| <b>No âmbito da pós-graduação, área de gestão de pessoas participa ativamente em...</b> | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b> |
| 25. Planejamento da Universidade  |                                 |
| 26. Conceber e facilitar a execução dos processos do setor de gestão de pessoas         |                                 |
| 27. Ouvir e responder aos Servidores administrativos                                    |                                 |
| 28. Renovação, mudança ou transformação da organização                                  |                                 |
| <b>No âmbito da pós-graduação, área de gestão de trabalho para...</b>                   | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b> |
| 29. Ajustar as estratégias de gestão de pessoas à estratégia da Universidade            |                                 |
| 30. Monitorar processos administrativos   |                                 |

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| 31. Oferecer assistência para ajudar os Servidores administrativos a satisfazerem necessidades familiares e pessoais |                                 |
| 32. Remodelar comportamento para a mudança organizacional  |                                 |
| <b>No âmbito da pós-graduação, a área de gestão de pessoas desenvolve processos e programas para...</b>              | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b> |
| 33. Encadear estratégias de gestão de pessoas para realizar a estratégia da Universidade                             |                                 |
| 34. Processar eficientemente documentos e transações   |                                 |
| 35. Cuidar das necessidades pessoais dos Servidores administrativos  |                                 |
| 36. Ajudar a Universidade a se transformar   |                                 |
| <b>No âmbito da pós-graduação, a credibilidade da área de gestão de pessoas provém de...</b>                         | <b>QUALIDADE CORRENTE (1-5)</b> |
| 37. Ajudar a cumprir metas estratégicas  |                                 |
| 38. Aumentar a produtividade   |                                 |
| 39. Ajudar os Servidores administrativos a atenderem suas necessidades pessoais                                      |                                 |
| 40. Fazer a mudança acontecer  |                                 |

**APÊNDICE C - Folha de pontuação para a pesquisa dos papéis desempenhados pelos gestores e para a pesquisa das percepções dos servidores quanto a esses papéis**

| Administração de estratégias de RH |      | Administração da infraestrutura da organização |      | Administração da contribuição dos funcionários |      | Administração da transformação e da mudança |      |
|------------------------------------|------|--|------|--|------|---|------|
| QUESTÃO                            | NOTA | QUESTÃO  | NOTA | QUESTÃO  | NOTA | QUESTÃO                                     | NOTA |
| 1                                  |      | 2  |      | 3  |      | 4   |      |
| 5                                  |      | 6  |      | 7  |      | 8   |      |
| 9                                  |      | 10   |      | 11   |      | 12  |      |
| 13                                 |      | 14   |      | 15   |      | 16  |      |
| 17                                 |      | 18   |      | 19   |      | 20  |      |
| 21                                 |      | 22   |      | 23   |      | 24  |      |
| 25                                 |      | 26   |      | 27   |      | 28  |      |
| 29                                 |      | 30   |      | 31   |      | 32  |      |
| 33                                 |      | 34   |      | 35   |      | 36  |      |
| 37                                 |      | 38   |      | 39   |      | 40  |      |
| TOTAL                              |      | TOTAL  |      | TOTAL  |      | TOTAL                                       |      |

**Fonte:** ULRICH, (1998, p.73)