

JULIANA BORGES MARTINS

**A CONTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS DE
INTEGRAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS PARA A
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: O CASO DA
PREFEITURA DE BELO HORIZONTE – MG.**

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Viçosa,
como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em
Administração, para obtenção do
título de *Magister Scientiae*.

**VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2008**

JULIANA BORGES MARTINS

**A CONTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS DE
INTEGRAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS PARA A
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: O CASO DA
PREFEITURA DE BELO HORIZONTE – MG.**

**Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Viçosa,
como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em
Administração, para obtenção do
título de *Magister Scientiae*.**

APROVADA: 28 de fevereiro de 2008.

Prof. Afonso A.T. F. C. Lima
(Co-Orientador)

Profª. Nina Rosa da S. Cunha
(Co-Orientador)

Prof. Ricardo Corrêa Gomes

Prof. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Prof. Adriel Rodrigues de Oliveira
(Orientador)

À minha mãe Lindalva e à minha amiga Tia Lu,
que sempre me apoiaram e acreditaram que eu
poderia realizar meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por me abençoar e me tranquilizar nos momentos mais difíceis.

À minha mãe, que soube me instruir e me encaminhar, e que nunca estremeceu diante das minhas inseguranças sempre esteve ao meu lado nesta trajetória.

Aos meus amigos de mestrado, Simone Martins, Ney Paulo e Tânia Margarita, pelos ensinamentos e conselhos, ajudando-me a realizar este trabalho.

Agradeço aos meus amigos Débora Duarte, Ana Lúcia Avellar, Luiz Fernando de Souza, Kátia Soares, Flávia Sant'Anna, pela paciência, companheirismo e atenção dedicados.

À Carlos Augusto Villegas Chirinos - o amigo, conselheiro e companheiro em todos os momentos.

À Universidade Federal de Viçosa e ao Departamento de Administração, pela oportunidade de realizar este trabalho.

Aos funcionários do Departamento de Administração, Soraya Machado Fontes, Luis Carlos de Freitas, Luiza A. A. Ladeira, Antônio Gomes da Silva Junior, Marcelo Antônio Lopes e Paulo Sergio Gregório, pela presteza com que me auxiliaram nas atividades operacionais.

À Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de estudo.

Aos professores Adriel Rodrigues de Oliveira, Nina Rosa da S. Cunha e Afonso Lima, meus orientadores, amigos e conselheiros que em certos momentos me mostraram as opções e, em outros, as possíveis limitações.

Aos professores Marco Aurélio M. Ferreira, Luciana de Oliveira Miranda Gomes, Magnus Luiz Emmendoefer, Ricardo Corrêa Gomes e Carlos A. Oliveira Vieira, pela ajuda incondicional. Em especial aos professores Luciana e Ricardo que me acompanharam e apoiaram desde o início.

Ao professor Victor Cláudio Paradela Ferreira, pela presteza em todo o tempo, contribuindo para o enriquecimento deste trabalho.

Agradeço a Secretaria Municipal Adjunta de Recursos Humanos da Prefeitura de Belo Horizonte, que muito contribuiu para a realização desta pesquisa. Em especial, a Valéria Evaristo e Auxiliadora Amorim por se mostrarem sempre muito interessadas e prestativas.

A todos que, de alguma maneira, contribuíram para a realização deste trabalho e para a conclusão desta etapa em minha vida.

BIOGRAFIA

JULIANA BORGES MARTINS, filha de José Tadeu e Lindalva Maria Borges, nasceu em 05 de fevereiro de 1980, em Recife, Pernambuco.

Em 1997, concluiu o 2º grau na Escola Estadual Dom José Gaspar, em Araxá, MG.

Em 1998, iniciou o curso de Ciências Econômicas na Universidade Federal de Viçosa, MG, concluindo-o em março de 2003. Neste mesmo ano, iniciou o curso de Administração, na mesma universidade, concluindo-o em maio de 2006.

Durante essas graduações, estagiou em vários lugares, como Diretoria de Material (UFV), Plamhuv (Viçosa), Laticínios Funarbe (Viçosa), Fat Fashion Confecções (Araxá), Incra (Belo Horizonte) aonde teve oportunidade de desenvolver atividades importantes para o aprimoramento e seus conhecimentos profissionais.

Enquanto cursava Ciências Econômicas, trabalhou com iniciação científica, na área de importação de insumos e balança comercial.

Em maio de 2006, ingressou no Programa de Pós-Graduação em Administração (mestrado) da Universidade Federal de Viçosa, atuando na linha de pesquisa “Organizações, Gestão e Políticas Públicas”. A defesa da dissertação ocorreu em fevereiro de 2008.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1. Introdução	1
2. O Problema e sua Importância	5
3. Objetivos Geral e Específicos	7
4. Referencial Teórico	8
4.1. Gestão de Pessoas	8
4.2. Funções de RH X Integração Funcional	11
4.2.1. Treinamento e Desenvolvimento	16
4.2.1.1. Treinamento de Integração	20
4.1.2. Gestão Estratégica de Pessoas	22
4.1.2.1. O Modelo de Múltiplos Papéis	25
4.3. O Novo Papel de Recursos Humanos	28
4.4. Administração Pública	30
4.4.1. Evolução das Reformas Históricas e o Contexto da Reforma Gerencial	34
4.4.2. Histórico das Políticas Públicas de Recursos Humanos	38
4.4.3. Proposta Gerencial e Recursos Humanos	44
4.4.4. Capacitação Pública nos Moldes Gerenciais	47
4.4.5. Alguns Contrapontos da Proposta Gerencial	49
4.5. Considerações sobre o Capítulo	52
5. Procedimentos Metodológicos	54

5.1. Estudo de Caso.....	54
5.2. Enfoque Qualitativo	55
5.2.1. Análise de Conteúdo	57
5.3. Enfoque Quantitativo	60
5.3.1. Análise Estatística	63
5.4. Considerações sobre o Capítulo	63
6. Resultados e Discussões.....	64
6.1. Documentação e Observações	64
6.2. Entrevistas.....	69
6.3. Questão Aberta - Questionário.....	82
6.4. Questionários	86
6.5. Cotejo de Dados Qualitativos e Quantitativos	95
7. Conclusões	101
8. Referências.....	105
9. ANEXOS	111
ANEXO I – Estrutura Organizacional da Prefeitura de Belo Horizonte	112
ANEXO II – Estrutura Organizacional da Secretaria Municipal de Recursos Humanos	113
10. APÊNDICES	114
APÊNDICE I - Roteiro de Entrevista direcionada ao Secretário Adjunto de Recursos Humanos da PBH.....	115
APÊNDICE II - Roteiro de Entrevista direcionada aos gerentes (G1, G2 e G3) da SMARH.....	117
APÊNDICE III – Questionário aplicado aos servidores.....	118

LISTA DE SIGLAS

BH – Belo Horizonte.

CEPA – Comissão Especial para Promoção de Estudos da Reforma Administrativa.

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas.

DASP – Departamento de Administrativo do Serviço Público.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública.

ESAF – Escola de Administração Fazendária.

G1 – Gerência de nível hierárquico 1.

G2 – Gerência de nível hierárquico 2.

G3 – Gerência de nível hierárquico 3.

GEDEPE – Gerência de Desenvolvimento de Pessoal.

MARE – Ministério de Administração e Reforma do Estado.

PBH – Prefeitura de Belo Horizonte.

QSR – Qualitative Data Analysis Software.

RH – Recursos Humanos.

SEMOR – Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa.

SEPLAN – Secretaria de Planejamento.

SMARH – Secretaria Municipal Adjunta de Recursos Humanos.

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences.

T&D – Treinamento e Desenvolvimento.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das Funções de Gestão de Pessoas.....	11
Quadro 2 – Proposição do Modelo de Múltiplos Papéis.....	26
Quadro 3 – Correntes de Pensamento sobre Administração Pública.	31
Quadro 4 – Subcategorias Eleitas sob Palavras Papéis.	60
Quadro 5 – Categorias e Subcategorias para análise das entrevistas.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura Organizacional - Categorias e Subcategorias.....	71
Tabela 2 - Capacitação - Categorias e Subcategorias.	73
Tabela 3 - Gestão Integrada de RH - Categorias e Subcategorias.	75
Tabela 4 - Gestão Estratégica de RH - Categorias e Subcategorias.....	79
Tabela 5 - Freqüências das Subcategorias.	83
Tabela 6 - Época de Participação no Programa.....	87
Tabela 7 - Programa como Facilitador da Adaptação.	89
Tabela 8 - Programa e sua Adequação e Uso.	90
Tabela 9 - Percepção sobre os fatores relacionados com a participação no Programa.	92
Tabela 10 - Percentuais de justificativas para não-participação no Programa na visão de todos os respondentes.	93
Tabela 11 - Justificativas sobre a não-participação, do ponto de vista dos respondentes que participaram do Programa por completo.	95

RESUMO

MARTINS, Juliana Borges, M. Sc., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2008. **A contribuição dos Programas de Integração de novos funcionários para a gestão estratégica de pessoas: o caso da Prefeitura de Belo Horizonte – MG.** Orientador: Adriel Rodrigues de Oliveira, Co-orientadores: Nina Rosa da Silveira Cunha e Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima.

Em um contexto de mudanças na administração pública brasileira, a área de recursos humanos, principalmente no que se refere às políticas de capacitação, torna-se essencial enquanto implementadora das reformas propostas, desde a década de 1990, quando o País importou os preceitos da Administração Pública Gerencial. Com este princípio, realizou-se o estudo de caso da Secretaria Municipal Adjunta de Recursos Humanos da Prefeitura de Belo Horizonte, MG, para analisar o Programa de Capacitação do Novo Servidor, dessa prefeitura, buscando identificar elementos de gestão integrada e gestão estratégica. A pesquisa foi realizada por meio de pesquisa documental, observação não-participante, entrevista e questionário. Para obter maior confiabilidade dos resultados, realizou-se a triangulação de dados, contemplando abordagens qualitativa e quantitativa. Na abordagem qualitativa, utilizou-se a técnica *análise de conteúdo*, à luz da Teoria de Múltiplos Papéis para análise da gestão estratégica. Na abordagem quantitativa, os dados foram compilados com base na análise de frequência simples e relativa. Verificou-se que o Programa de Capacitação do Novo Servidor apresenta elementos de gestão integrada na sua estruturação e implementação, porém não está estruturado sob elementos de gestão estratégica. Acredita-se que a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte está caminhando para um modelo gerencial na forma de conduzir sua política de recursos humanos, mas a estrutura política da administração pública brasileira, muitas vezes, dificulta determinadas ações.

ABSTRACT

MARTINS, Juliana Borges, M. Sc., Universidade Federal de Viçosa, February 2008. **The Insertion Program contribution of new employers as an human resources strategic management: The Local Government of Belo Horizonte - MG case.** Advisor: Adriel Rodrigues de Oliveira, Co-advisors: Nina Rosa da Silveira Cunha and Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima.

In a context of changes in the Brazilian public administration, the human resources area becomes essential because it can improve the changes proposed since the 1990s, when the country imported the concepts of Gerential Public Administration. One of the most important areas in this context is the training of public employees. We made a case study in the Municipal Adjunct Department of Human Resources of The Local Government of Belo Horizonte - MG to analyze the Training Program of the New Employees adopted by this institution, trying to identify the elements of the integrated management and of the strategic management in that program. A field study was made with a documental research, non-participant research, interview and questionnaire. To obtain more confiability results was made a triangulation of the facts, using qualitative and quantitative approaches. For the qualitative analysis was used the content analysis technique, with the Theory of Multiple Papers to analyze the strategic management, and also with the principles of the integrated management. The quantitative analysis of the facts was made with frequency and correlation. Was verified that the program of capacitation of the new employees has elements of integrated management in its structure and implementation, but it isn't structured with elements of strategic management. We believe that the Local Government of Belo Horizonte is walking to a gerential model in the conduction of its Human Resources politics but the political structure of the Brazilian public administration sometimes difficults effective or realistic actions.

1. Introdução

O crescimento significativo das indústrias no período pós-Revolução Industrial teve conseqüências significativas na vida das pessoas e, como um todo, na sociedade. Apesar desse estreito relacionamento entre organizações e funcionários, estes eram tratados simplesmente como “insumos” no processo produtivo. O capital financeiro era entendido como o fator essencial à produção, desmerecendo o capital intelectual de cada indivíduo. As longas jornadas, juntamente com as más condições de trabalho, desestimulavam qualquer contribuição adicional dos funcionários. Muito além disso, conceitos determinísticos, advindos da Escola de Administração Científica, com sua visão mecanicista, reduziram a contribuição das pessoas, na busca da máxima eficiência. Essa percepção microscópica não valorizava outras contribuições que os funcionários poderiam somar às organizações.

A Escola da Administração Científica, tendo como principal colaborador Frederick Wislow Taylor, compartilhava esforços para desenvolver princípios e técnicas de eficiência, que possibilitassem resolver os grandes problemas enfrentados pelas empresas industriais da época. Foi a primeira tentativa de “sistematizar um modelo de administração, entendendo-se como tal um sistema de idéias ou doutrinas aliadas a técnicas ou ferramentas” (MAXIMIANO, 2000, p.168). Para atingir a eficiência empresarial foram enfatizados exclusivamente os aspectos físicos do trabalho, ignorando necessidades e atitudes dos trabalhadores. Esse desvio ajudou a divulgar a imagem da administração científica como uma proposta fria e calculista, que enxergava os seres humanos como meras peças do processo produtivo.

O esforço mais significativo para compreender a importância do indivíduo no convívio organizacional foi realizado pela Escola de Relações Humanas, em meados de 1930. Fatores como motivação, fadiga e relações interpessoais despertaram o interesse dos administradores, como

diferenciais, ampliando a contribuição do trabalhador para os resultados organizacionais. Porém, a perspectiva de gerenciamento de recursos humanos apenas sofreu mudanças significativas, a partir da década de 80.

Desde então, as organizações têm trabalhado conceitos e práticas relacionadas com gestão de talentos, gestão estratégica de pessoas e com o poder do capital intelectual nas organizações. Começaram a perceber que o diferencial para sua competitividade reside na informação. O que diferencia a organização em cada ramo é a produção e a disseminação do conhecimento, pois teoricamente todas podem ter o mesmo acesso à tecnologia, à informação e aos recursos financeiros e materiais. A chamada *Era do Conhecimento* vem se sobrepondo aos conceitos determinísticos das primeiras teorias administrativas e vem enfatizando a importância dos recursos humanos da organização.

Assim, um novo paradigma organizacional está sendo construído: o valor do capital deixa de habitar a máquina, passando a habitar o homem, suas relações e o entendimento de sua cultura. A informação, o conhecimento e a criatividade passaram a constituir-se em conhecimentos estratégicos. Se, no passado, considerava-se os recursos humanos como fator relacionado aos custos de produção das organizações, hoje esses recursos passaram a ser considerados como um ativo que se valoriza com o passar do tempo, a partir dos investimentos efetuados em seu desenvolvimento educacional e profissional. Os funcionários são responsáveis por todo o conhecimento organizacional, pois, é pelas mãos deles que o processo produtivo e gerencial é conduzido.

Assim, dentre as funções administrativas existentes em uma organização, as funções desempenhadas pelo setor responsável pelos recursos humanos constituem o cerne de atuais questionamentos entre os níveis gerenciais. Essas funções estão presentes em todas as etapas do desenvolvimento profissional do funcionário, desde a seleção, capacitação, remuneração até o plano de carreira. E, para que essas etapas possam se realizar de forma eficiente, o setor de recursos humanos deve trabalhar de forma integrada. Deve existir uma inter-relação em cada etapa do processo, desde o recrutamento até a avaliação de desempenho, para que o conjunto

dessas atividades favoreça a produção de “valor”, no cotidiano organizacional.

No mesmo sentido, o órgão de recursos humanos deve estar presente enquanto órgão estratégico participando na organização e adequando o seu quadro de pessoal, a fim de atingir os objetivos. Resta à gerência de recursos humanos entender como o conhecimento é produzido e disseminá-lo, buscando reverter este conhecimento em vantagem competitiva à organização. Assim, questionamentos sobre a maneira como esse órgão deva ser estruturado e conduzido tornam-se cada vez mais presentes na gestão organizacional atual.

Na era do conhecimento, as funções do setor de recursos humanos devem ser tratadas como a gestão de todas as relações e expectativas de seus funcionários, aliando-as aos objetivos organizacionais. Essa nova visão de gestão de recursos humanos deve ser entendida pelo ambiente organizacional, englobando os desafios internos (estudos científicos das relações de trabalho) e externos (cultura ambiental, influência do mercado consumidor, entre outros); os objetivos da organização; estrutura de cargos, responsabilidade e níveis de comando; motivação e liderança de equipes de trabalho; relações de poder (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

A capacitação e o desenvolvimento de funcionários, muitas vezes, resultam da implementação de políticas estratégicas de RH. Quando a organização trabalha para proporcionar conhecimentos e habilidades a seus funcionários, ela pode favorecer o processo de produção de conhecimento organizacional e, com isso, gerar vantagem competitiva. No entanto, a forma como se estrutura e se conduz um programa de capacitação pode sinalizar indícios de como a estrutura de RH conduz suas atividades internas e de como é vista por seus clientes externos e internos.

A estratégia é um termo que pode ser entendido, segundo Mintzberg (2006), por cinco definições diferentes: plano (uma diretriz para lidar com uma situação), pretexto (uma ‘manobra’ específica para superar um concorrente), padrão (um padrão em uma corrente de ações), posição (um meio para localizar uma organização) e perspectiva (uma maneira de olhar o

ambiente). Mas o conceito de estratégia emergente se baseia em um padrão que pode surgir e ser reconhecido, de forma a criar um plano formal, talvez dentro de uma perspectiva geral.

Quando se refere à gestão de recursos humanos no âmbito público, surgem algumas questões políticas que podem se tornar entraves para a condução de estratégias neste setor. A gestão administrativa, normalmente configurada de acordo com delineamentos políticos de cada mandato, e as legislações muitas vezes desatualizadas, podem ser exemplos de empecilhos a uma condução adequada de políticas públicas, não apenas no setor de recursos humanos como também em todo o órgão público.

No Brasil, em meados de 1995, expoentes da administração pública, acadêmicos e profissionais, apresentaram a proposta de adoção do Modelo de Administração Pública Gerencial. Dentre os objetivos desse modelo gerencial, pretendeu-se tornar mais eficiente e competitiva a *máquina pública*, eliminando as inflexibilidades e paralisias do modelo burocrático presente. O esforço de tornar a administração pública menos burocrática e mais eficiente representa uma necessidade, e também uma exigência, de toda uma população que depende deste setor. Várias medidas vêm sendo propostas para a adoção desse modelo, na administração pública, incluindo nova forma de condução das políticas públicas de recursos humanos (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Diante da proposta gerencial para o setor público, acredita-se que, apenas conduzindo a estrutura de recursos humanos de forma integrada e estratégica, poderá haver real contribuição ao desenvolvimento organizacional. Uma política de recursos humanos que favoreça ainda o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionalismo público pode facilitar a internalização da nova perspectiva na administração, o que, teoricamente, resultaria em qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

2. O Problema e sua Importância

O Modelo de Administração Pública Gerencial propõe mudanças significativas. Dentre elas, a gestão de recursos humanos passa a ser mais valorizada e questões como adequação, motivação e satisfação são trabalhadas, objetivando alcançar melhor nível dos serviços prestados à sociedade. Muitas vezes, porém, nas instituições públicas a legislação limita e delimita as ações referentes a seus servidores. Como, então, tornar mais eficientes e eficazes os recursos humanos no setor público?

As iniciativas que visam melhorar as condições de trabalho, bem como a satisfação de seus funcionários, são de grande relevância para os envolvidos no processo e para a população a quem os serviços são prestados. Dentre essas iniciativas, de forma geral, a gestão integrada e estratégica de recursos humanos pode representar a base de uma grande mudança na importância dada a esse setor, na instituição pública.

Os enfoques dados à capacitação na administração pública reforçam cada vez mais a relevância que os recursos humanos têm na condução dos objetivos institucionais. Adequadas políticas de capacitação e treinamento podem resultar no melhor aproveitamento do potencial produtivo do funcionalismo. Cabe ao órgão de recursos humanos adequar essas políticas aos objetivos institucionais, para que possam refletir nos serviços prestados aos cidadãos.

A presente pesquisa trouxe à tona questões, atualmente vigentes na administração pública direta. Estudou-se, para isso, o Programa de Capacitação do Novo Servidor, adotado pela Prefeitura de Belo Horizonte, MG (PBH). A adoção desse programa, de forma contínua, representa uma iniciativa da PBH, como um todo. O programa foi institucionalizado para acolher o novo servidor, induzindo-o a posturas corretas e essenciais do serviço público. Para a PBH, foi um passo para as mudanças na conduta do funcionalismo público.

Sua aplicação, de forma contínua, se apresenta como uma iniciativa importante e diferenciada, no que se refere à gestão pública, no âmbito municipal. Parece que a relevância de estudá-lo se deve ao entendimento de sua estruturação intra-organizacional e também ao fato de que a PBH atende à demanda de cerca de 5 milhões de habitantes, em Belo Horizonte e região metropolitana.

Dessa maneira, inquiriu-se até que ponto existem elementos no Programa de Capacitação do Novo Servidor que indiquem uma estrutura de gestão integrada e estratégica. E ainda: se os objetivos institucionais da PBH, representados por esse programa, estão alinhados aos princípios da Administração Pública Gerencial.

A pesquisa foi realizada na Secretaria Municipal Adjunta de Recursos Humanos da PBH, uma vez que o programa foi desenvolvido e é administrado pela Gerência de Desenvolvimento de Pessoal que, hierarquicamente, está subordinada a essa secretaria.

Acredita-se que os resultados auferidos possam contribuir para melhor compreensão da estrutura funcional do órgão de recursos humanos, assim como a forma de gerenciamento por ele adotada. Destas considerações, pode inferir-se que os esforços representam apenas um *pano de fundo* para uma gestão burocrática, morosa e desmotivada ou condizente com as novas perspectivas da *New Public Management*.

3. Objetivos Geral e Específicos

Estudar o Programa de Capacitação do Novo Servidor, para entender como se estruturam suas relações, no que se refere às gestões integrada e estratégica de RH e à perspectiva de Administração Pública Gerencial.

Dentro dos objetivos específicos, pretendeu-se:

- Descrever o atual Programa de Capacitação do Novo Servidor. Identificar possíveis elementos de gestão integrada e de gestão estratégica no Programa de Capacitação do Novo Servidor.
- Analisar possíveis elementos de gestão integrada e de gestão estratégica no Programa de Capacitação do Novo Servidor.
- Verificar possíveis contribuições do Programa de Capacitação do Novo Servidor, na visão tanto dos formuladores, quanto dos participantes.
- Verificar se o Programa de Capacitação do Novo Servidor possui características alinhadas às diretrizes do Modelo Gerencial de Administração Pública.

4. Referencial Teórico

Pretendeu-se estruturar os posicionamentos de diversos autores, no que se refere à temática de gestão de recursos humanos e suas condicionantes, à administração pública e às diretrizes de recursos humanos com ela relacionadas. Com esse referencial, buscou-se embasar os conceitos e expor as perceptivas teóricas em voga referente às temáticas estudadas.

4.1. Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa o direcionamento das pessoas que atuam nas organizações, para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. A expressão *gestão de pessoas* aparece no final do Séc. XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como: Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano (GIL, 2001).

A noção da necessidade de gerir as pessoas começou a se difundir juntamente com os ideais de Frederick W. Taylor e Henry Fayol, quando surgiu o movimento Administração Científica. Segundo esses teóricos, a administração de pessoal, até então conhecida por essa nomenclatura, se configurou como um conjunto de normas e procedimentos a serem repassados às pessoas, a fim de que a organização por meio dessas pessoas, alcançasse resultados financeiros cada vez mais favoráveis.

Em seguida, o Movimento das Relações Humanas trouxe consigo a valorização das relações humanas no trabalho. A administração de pessoal incorporou a relevância de fatores psicológicos e sociais na produtividade

dos empregados. Sabe-se que por meio dos estudos de Elton Mayo, foram constatadas as relações grupais existentes nas organizações e de que forma os fatores psicológicos influenciavam nas atitudes dos trabalhadores. Perante estas constatações, temas relacionados com motivação e liderança passaram a ser considerados relevantes.

No Brasil, segundo Almeida *et al.* (1993), até 1930, as relações de trabalho não eram pautadas pela legislação trabalhista. As empresas executavam apenas funções de registro, controle de quantidade de pessoal, suas preferências no trabalho e folha de pagamento. Nesta época, essas atividades não eram sequer contempladas em um órgão específico para este fim, mas realizadas juntamente com outros processos administrativos como o controle de material e o controle contábil. Entre 1930 e 1950, com o advento da legislação trabalhista e a criação do Ministério do Trabalho, surgiu o Departamento de Pessoal, com objetivos meramente burocráticos dirigidos a essas novas exigências legais.

Na década de 60, começou-se a falar em Administração de Recursos Humanos, proveniente da introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas na gestão de pessoal. Segundo Gil (2001, p.21), “o conceito de sistema pode ser definido como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou de interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário [...]”. Assim, qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção. Portanto, a Administração de Recursos Humanos pôde ser entendida como a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica.

A partir da década de 90, os recursos humanos organizacionais sofreram significativas mudanças estruturais. Fatores como reengenharia, terceirização, rotatividade, entre outros, têm provocado grandes mudanças na estrutura organizacional. Em especial, a forma de entender e tratar as pessoas na organização tem mudado. A concepção de Recursos Humanos cede lugar à Gestão de Pessoas e até à Gestão de Talentos.

A gestão de pessoas produz dentro das organizações, efeitos que transcendem àqueles dos recursos financeiros e materiais. As pessoas não devem ser mais vistas como fatores de produção, mas, sim, como colaboradores, e muitas vezes, parceiros. O conhecimento transformado em idéias e os direcionamentos adquiridos por atividades desses parceiros, podem se tornar estratégias de negócios, amplamente favoráveis à organização. Assim, a concepção acerca das pessoas na organização se configura muito mais humana e atuante.

Para Milkovich e Boudreau (2006, p.19), “as pessoas são responsáveis por planejar e produzir os produtos e serviços, alocar recursos financeiros e estabelecer as estratégias e objetivos para a organização”. Sem recursos humanos eficazes, ficaria difícil atingir os objetivos pretendidos pela organização. Desse modo, as pessoas assumiriam o seu papel vital, enquanto fonte de capital intelectual e parceiro estratégico da organização.

O processo de gerir pessoas deve estar intimamente aliado ao processo de desenvolvimento e este, à educação. Assim, as organizações entenderiam os recursos humanos como parceiros, capazes de externar suas potencialidades, em prol das metas organizacionais. Ao contrário do que se pensa, não se trata apenas da simples assimilação de conteúdo, mas também da exteriorização do talento criativo da pessoa.

Desenvolver pessoas passou a ser mais do que o oferecimento de informação para assimilar conhecimentos e destrezas. Passou a significar também o oferecimento de uma formação básica para aprender novas atitudes, tornando-as polivalentes. Percebe-se que a capacitação direcionada a um aprendizado contínuo e ao desenvolvimento de competências tende a favorecer o potencial de flexibilidade na estrutura da empresa e o dinamismo, visivelmente exigido pelo mercado competitivo.

Apesar da tendência em valorizar o papel das pessoas enquanto parceiros organizacionais estratégicos, ainda existem alguns paradigmas que precisam ser revistos no que se refere à condução de políticas de recursos humanos.

4.2. Funções de RH X Integração Funcional

As atividades de gestão de pessoas afetam diretamente toda a estrutura organizacional. Fazem parte das funções da área de recursos humanos a seleção de pessoas, o treinamento, a descrição de cargos, a avaliação de desempenho, dentre outras atividades que possibilitam o alcance dos objetivos organizacionais.

Buscando incluir toda a amplitude da gestão de pessoas, alguns autores estabeleceram diferentes nomenclaturas para as funções deste órgão (Quadro 1):

Aquino (1979)	Mikovich e Boudreau (2000)	Gomes-Meja et al. (1998)	Chiavenato (1999)
Procura	Recrutamento	Suprimento	Agregação
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Aplicação
Manutenção	Remuneração	Compensação	Recompensa
Pesquisa	Relação com empregados	Controle	Desenvolvimento Monitoração

Fonte: GIL, 2001, p.24.

Quadro 1 – Classificação das Funções de Gestão de Pessoas.

Como se pode observar, as classificações são muito amplas e recaem sobre as atividades clássicas de recursos humanos.

Desta maneira as funções vinculadas à gestão de pessoal se resumem, de forma geral, em provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas. Cabe ao órgão de recursos humanos selecionar e manter um contingente de pessoas com habilidades e

motivação, proporcionando elementos para o alcance da eficiência e eficácia organizacional no que se refere à contribuição destes funcionários.

Assim sendo, a gestão integrada de RH exige que esses cinco processos estejam inter-relacionados e interdependentes, de forma que qualquer alteração em um deles possa provocar alterações nos demais, realocando necessidades, produzindo eficiência no processo e eficácia nos resultados.

Segundo Marconi (2003), não é suficiente para um órgão de recursos humanos trabalhar com regras para contratação, planos de remuneração e diretrizes para capacitação. Para alcançar os objetivos, com relação ao perfil do quadro de funcionários, é necessário que essas práticas possuam as mesmas premissas, ou seja, partam de um mesmo princípio. Logo, as práticas devem ser integradas, possuir consistência e coerência entre elas.

Um órgão de gestão de recursos humanos que estrutura políticas aleatórias pode ser facilmente identificado, quando há necessidade de qualificação para a ocupação de vagas, em determinado setor. Mas, em contrapartida, a política de remuneração continua sendo gerida de maneira que os cargos de nível básico sejam mais bem remunerados do que os cargos com qualificação. Este cenário reduz fortemente a atratividade para o ingresso das pessoas com as características desejadas, o que tornaria a estratégia de recrutamento ineficaz.

Dentre as funções de recursos humanos, a procura, ou provisão, funciona como elo entre o mercado de trabalho e a organização, sendo tipicamente de investigação. Nesse processo, a organização busca identificar quem irá trabalhar para ela e pode englobar a pesquisa de mercado de RH, o recrutamento e a seleção de pessoas. Essa função é extremamente relevante, pois, atualmente, a competição e a sustentabilidade são fatores presentes nas organizações, e isso reflete na concorrência por profissionais que agregam as qualificações exigidas (FRANÇA, 2007).

Recrutamento e seleção representam as etapas primordiais da atração e aculturação do candidato ao seu futuro ambiente de trabalho. É a

fase em que o órgão de recursos humanos julga se o candidato, após ser recrutado, possui as características que a organização deseja.

A forma de atrair um candidato para uma determinada vaga pode ser por recrutamento interno horizontal ou vertical, ou seja, por meio de migração de cargos da própria organização, ou por recrutamento externo, quando os candidatos são selecionados no mercado de trabalho. A organização ainda pode optar, entretanto, por recrutar de maneira mista, interna e externamente (ARAÚJO, 2006).

Após o recrutamento, seleciona-se o candidato que preencherá a vaga. Ainda segundo Araújo (2006), as etapas deste processo podem se configurar com entrevista preliminar, aplicação de testes psicológicos, dinâmica de grupo, finalização, seleção e recolocação. Porém, as etapas e a ordem em que são realizadas dependem, na prática, da conveniência de cada organização.

Na função aplicação, a organização deve identificar onde as pessoas que irão trabalhar e as atividades que irão executar. Dentro desse contexto, estão os processos de integração de pessoas, desenho de cargos, descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho. Mais especificamente, a organização busca determinar quais serão os requisitos necessários para o desempenho das atividades, as alocações e realocações a serem realizadas e os critérios de avaliação dos recursos humanos.

Com a função manutenção, as organizações devem se ater em como manter as pessoas no emprego. Esse processo se dá por remuneração e compensação, benefícios e serviços sociais, higiene e segurança do trabalho, relações sindicais.

Para manter os funcionários, a organização deve se preocupar com a satisfação e a motivação no emprego. Deve analisar a compatibilidade da remuneração com as exigências do cargo, bem como possuir uma política de benefícios adicionais, que agreguem valor à remuneração e que atendam às necessidades de seus empregados. Além disso, deve propiciar um clima adequado intra-organizacional para o desenvolvimento das tarefas,

favorecendo a motivação, elevando o moral e fazendo com que seus funcionários sejam partícipes do cotidiano da organização.

Cargos e salários, duas das atividades da função manutenção, se referem à remuneração do funcionário e à sua adequação ao trabalho desempenhado. Geralmente para adequar cargos e salários, as empresas realizam pesquisas no mercado de trabalho, entrevistas internas de pessoal e hierarquização de cargos por importância ou responsabilidade, dentre outros processos. Essa função está estreitamente vinculada a fatores que representam motivação para o funcionário, contribuindo para os níveis de desempenho organizacional. Esses fatores são reforçadores de comportamento e podem até se configurarem como uma forma de punição.

O plano de carreira é também uma das atividades da função *manutenção de pessoas*. Segundo Araújo (2006, p.124), o "plano de carreira está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira". Este plano é elaborado, a partir das expectativas pessoais globais dos indivíduos. Segundo Lacombe (2005), a melhor maneira de reter as 'estrelas' na empresa é conhecer o seu pessoal e, a partir daí, elaborar a carreira ideal. Isso inclui conhecer a psicologia de satisfação no trabalho, pois algumas pessoas querem dinheiro, outras, desafio, e outras, ainda, prestígio e uma vida confortável.

Na função desenvolvimento, busca-se combater a obsolescência do quadro de pessoal e estimular o desejo de assumir maiores responsabilidades. A organização procura maneiras de preparar e desenvolver as pessoas, por treinamento e desenvolvimento organizacional. As políticas relativas a desenvolvimento de pessoas se estruturam em:

Critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização; critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazos, visando à contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização; e criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes (CHIAVENATO, 1997, p.166).

E, por fim, na função controle ou monitoração, a organização busca identificar o que seus empregados representam e o que fazem pela organização. O recurso utilizado para isso pode ser um eficiente banco de dados, com controles, frequência, produtividade e demais indicadores. A organização pode também desenvolver critérios de auditoria interna, que viabilizem o monitoramento dos resultados alcançados, com base nos objetivos pré-determinados.

A avaliação de desempenho, no que se refere ao controle, é uma forma de medir e qualificar o trabalho individual, de equipe ou de departamento, e também acompanhar o seu desenvolvimento. Geralmente a avaliação de desempenho é seguida de bonificação ou gratificação aos melhores índices encontrados. Segundo Araújo (2006), a finalidade da avaliação de desempenho é identificar o valor das pessoas para a organização, o desenvolvimento de talentos, o fornecimento de informações essenciais, a transparência da relação entre avaliadores e avaliados. Araújo afirma que é necessária a realização de avaliações periódicas, para o acompanhamento do desempenho profissional.

Assim, diante dos processos acima explicitados, pode-se constatar que a maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, de fazê-las trabalhar, de desenvolvê-las, de recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las, ou seja, a qualidade da gestão de pessoas é um aspecto crucial na competitividade organizacional (CHIAVENATO, 1997).

Não basta trabalhar, porém, com tais variáveis isoladamente, para atingir os níveis de competitividade almejados. Esse trabalho precisa ser integrado, para que, por exemplo, um programa de avaliação de desempenho não seja realizado mediante um treinamento deficitário que venha inibir fatores motivacionais, emergentes em seus funcionários. Nesse sentido, o trabalhador necessita estar integrado à organização e às suas diretrizes, pois, segundo Aquino (1980, p.45), “consegue-se melhor rendimento do trabalho com a integração do trabalhador à organização sendo que uma das tarefas iniciais da Administração de Recursos Humanos é promover essa integração”.

4. 2.1. Treinamento e Desenvolvimento

Com o surgimento da Escola de Relações Humanas, as noções sobre treinamento, além de serem vistas como uma forma de capacitar as pessoas para o desempenho das tarefas, passaram a englobar os aspectos voltados para o relacionamento interpessoal e para a interação do funcionário e da organização.

Com a adoção do enfoque sistêmico na administração, os programas de treinamento tornaram-se ainda mais amplos passando a considerar entre outros objetivos, as necessidades e aspirações dos indivíduos, suas motivações e dificuldades de aprendizagem. Tais objetivos levaram muitas organizações a trabalharem com um novo conceito de desenvolvimento de recursos humanos.

Programas de capacitação são essenciais para o treinamento e desenvolvimento dos funcionários, com o intuito de promover uma contínua competitividade dos produtos/serviços oferecidos. Muitas organizações dão maior ênfase ao trabalho de desenvolvimento de seu pessoal, por entender que o valor da organização está nos seus recursos humanos. Segundo Chiavenato (2004), é através do treinamento ou, do desenvolvimento de pessoas, que pode haver a assimilação de informações, aprimoramento de habilidades, atitudes e comportamentos voltados para o sucesso organizacional.

Além de tornar seus funcionários mais hábeis e conscientes, os programas de capacitação podem torná-los mais importantes para si e para as pessoas que os rodeiam. Em virtude das constantes modificações macroambientais, competição por nichos e segmentos de mercado e maior competição interna por ascensão na carreira, é consenso nas organizações a importância dos programas de capacitação em todos os níveis (FRANÇA, 2007). Todo programa que valoriza o potencial humano e que desenvolve habilidades pessoais ou grupais pode configurar-se como fonte de motivação para as pessoas envolvidas. Ainda segundo França (2007, p.86),

Pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes. Por outro lado, aqueles que não possuem um preparo adequado ao cargo estão mais propensos à tomada de decisão incorreta e freqüentemente culpam terceiros por sua falta.

Portanto, as ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) passaram a ser atividades mais relacionadas ao apoio do que à execução, portando-se mais como ações facilitadoras ao processo de desenvolvimento das pessoas do que ações programadoras e executoras (GIL, 2001). A área de recursos humanos por meio dessas ações pode, portanto, agir diretamente, “moldando” o funcionário, dentro da perspectiva dos objetivos organizacionais.

Os programas de capacitação podem ser desmembrados, teoricamente, em dois conceitos diferenciados: treinamento e desenvolvimento. Muitos autores se referem ao processo de treinamento como o processo de aculturação do homem ao trabalho a ser desempenhado, e, portanto, capaz de assimilar regras e conceitos e desenvolver habilidades para melhor adequação aos requisitos do cargo. Assim, “podemos inferir que treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização” (ARAUJO, 2006, p.94).

Atualmente, o treinamento é visto como uma maneira de alavancar o desempenho no cargo. O treinamento passa a ser considerado não só uma forma de capacitar as pessoas ao cargo, mas também como uma forma de desenvolver as competências pessoais para que sejam mais produtivas, inovadoras e dinâmicas, visando alcançar os objetivos organizacionais. Segundo França (2007), o treinamento é um processo que objetiva promover a aquisição de habilidades, conceitos e atitudes para melhor adequar as características dos empregados às exigências dos papéis funcionais.

O processo de desenvolvimento está voltado para o crescimento pessoal, relacionado com habilidade, conhecimento e atitude. Segundo Araújo (2006, p.94), “desenvolvimento está relacionado à melhoria associada às ousadias conscientes, à velocidade nos processos decisórios, às habilidades, conhecimentos, atitudes e valores éticos”. Já segundo

França (2007, p.88), “desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los membros valiosos da organização”.

Como resultante dos processos educacionais, espera-se do funcionário uma mudança de comportamento, redesenhando um perfil diferente do qual existia na organização antes destes processos. Portanto, para este estudo, as terminologias “treinamento” e “desenvolvimento” foram utilizadas com significação idêntica.

Macian (1987) argumenta que treinamentos sem envolvimento da cúpula administrativa podem resultar em “um curso a mais” e que o treinamento pode ser considerado uma ferramenta de mudança organizacional e ser afetado por comportamentos de resistência à mudança.

França (2007), afirma que, para o sucesso de um treinamento, alguns aspectos devem ser considerados: os resultados, os custos e o patrocinador. Segundo ele, para que haja resultados, deve haver uma carência de treinamento, concomitante com um planejamento que especifique o investimento e seu retorno. Por fim, deve haver um ente responsável e comprometido com o sucesso do treinamento.

O processo de treinamento constitui-se de quatro etapas ou fases. Segundo Chiavenato (2004), o treinamento é um processo cíclico e contínuo, composto de: diagnóstico (levantamento das necessidades); desenho (elaboração do programa), implementação (aplicação e condução do programa); avaliação (verificação de resultados).

O levantamento de necessidades nada mais é do que um diagnóstico da organização e das pessoas que nela atuam. Nesse levantamento, procura-se encontrar falhas que possam ser resolvidas e até mesmo oportunidades de melhoria de desempenho que, segundo Dessler (2003, p.141), “alguns chamam de etapa de identificação do *gap* de habilidades”. Na identificação das necessidades devem ser englobados tanto os objetivos organizacionais, como as competências existentes.

Alguns fatores podem representar necessidade de treinamento numa organização, como alta rotatividade de funcionários, contratação de novos

funcionários, alto índice de acidentes, problemas gerais de inter-relacionamento, dentre outros. A percepção desses fatores deve estar presente na fase inicial do levantamento de necessidades.

Na estruturação do programa, a organização deve abordar de forma estratégica, quem treinar, como treinar, em que treinar, onde treinar e quando treinar. As decisões sobre o desenho do programa são essenciais para a adequação do treinamento, em consequência da sua eficaz implementação e avaliação. Segundo França (2007), para a elaboração de um treinamento deve-se primeiramente identificar as competências representadas por conhecimentos, habilidades e comportamentos.

A execução ou implementação do treinamento está intimamente ligada ao planejamento realizado e consiste em garantir que os procedimentos caminhem em direção aos objetivos. Para tanto, é necessário prever uma flexibilidade em relação ao planejamento, a fim de corrigir os desajustes. A avaliação do treinamento consiste em verificar se os resultados alcançados condizem com os objetivos propostos, pois, segundo França (2007), para que possa ser considerado efetivo, um treinamento deverá impactar uma ação e uma reação. O aprendizado deve ser avaliado e quantificado por testes pré e pós-treinamento. Dentro das possibilidades de avaliação, Dessler (2003) afirma que a efetividade de um programa de treinamento pode ser medida por:

- Avaliação de reação - busca junto aos treinandos, logo após a realização, suas pontuações referentes ao conteúdo do treinamento.
- Avaliação de aprendizagem - busca medir a diferença entre o quanto o treinando sabe após o treinamento e o quanto ele sabia antes. Pode ser realizada logo após o treinamento, mediante provas, ou no decorrer do trabalho, com observações do desempenho.
- Avaliação de comportamento - refere-se aos ganhos na produção, relatados em depoimentos ou testemunhos da chefia imediata.
- Avaliação de resultados – refere-se a uma avaliação global dos efeitos do programa em toda a organização. Mede-se se o retorno global compensou o investimento do treinamento.

Internamente, um adequado programa de capacitação pode melhorar a eficácia dos serviços prestados pela organização; aumentar a eficiência nos resultados; proporcionar maior criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado; melhorar as condições ambientais no trabalho; qualificar os funcionários e aumentar sua produtividade. Externamente, a organização pode dominar a maior competitividade mercadológica, com uma imagem mais favorável, diante de suas concorrentes (CHIAVENATO, 2004).

Para Milkovich e Boudreau (2006), o alto custo do treinamento obscurece o fato de que essas atividades, tanto no setor público como no setor privado, costumam ser administrativamente confusas, sem objetivos claros ou integradas com outras ações de RH. A eficácia é raramente medida, quando se faz treinamento só por treinamento.

Assim, se a organização souber criar uma cultura interna, favorável à aplicação de programas de capacitação como também de comprometimento com as mudanças, ela terá um “trunfo” muito relevante para o aumento da produtividade e do crescimento organizacional.

4. 2.1.1. Treinamento de Integração

No conjunto de possíveis tipologias de treinamento adotados em uma organização, pode-se citar, por exemplo, os treinamentos de capacitação, quando concedem, aos participantes, formação profissional em uma atividade e treinamentos de atualização e aprimoramento, quando visam o aperfeiçoamento profissional. Além desses, existem os introdutórios ou de integração que, em meio aos treinamentos normalmente promovidos nas organizações, têm características específicas a serem trabalhadas.

Treinamentos de integração visam à ambientação do funcionário na empresa e apresentam informações que retratam o perfil geral de seu ambiente de trabalho. Para atingir esse objetivo, é importante que não se pense em oferecer “mais um treinamento de rotina”. O esforço deve estar concentrado no sentido de obter uma aproximação maior do empregado a

seu empregador, aos companheiros de trabalho, ao público a quem a empresa serve e aos objetivos dela (MARCIAN, 1987).

Para Faraco (1984, p.28), o treinamento introdutório “é uma forma de treinamento que começa com a relação de emprego e por isso costuma ser chamado também de treinamento vestibular ou de novatos”. Geralmente é organizado pelo setor de pessoal, que acolhe o novo empregado, proporcionando-lhe o primeiro contato com a empresa e com a função que vai desempenhar.

Durante a estruturação de um treinamento introdutório é essencial conhecer bem o cargo a ser ocupado pelo profissional e adequar o tipo de treinamento às necessidades desse cargo. Segundo Boog (2001), na primeira etapa da preparação é necessário conhecer as competências específicas que a organização requer do novo funcionário. Para ele, essas competências podem se desmembrar em conhecimentos, habilidades e comportamentos, voltadas tanto a processo e tecnologia como à interação e relacionamento.

Segundo Marcian (1987, p.54), as informações pertinentes a um treinamento de inserção

Devem ser oferecidas logo nos primeiros dias de ingresso do funcionário, para que este receba as informações pelos canais adequados e não esteja sujeito a contaminações perceptivas.

Normalmente, os treinamentos de integração contêm um módulo introdutório, apresentando a história da instituição, suas políticas e objetivos, os ramos de negócios e sua clientela. Acrescenta-se ainda informações sobre a estrutura da organização, direitos e deveres dos funcionários e benefícios de que podem desfrutar e condições de segurança e higiene no trabalho. Em seguida são desenvolvidos módulos específicos, relacionados aos cargos com conteúdos voltados para as diferentes categorias de empregados.

As informações pertinentes ao conhecimento da empresa podem ser repassadas para grupos de funcionários. Para o conhecimento da função

específica, o treinamento é realizado de forma individual, de acordo com a descrição do cargo, em cada empresa.

Seja qual for o processo adotado, é imprescindível um acompanhamento efetivo, que se consolida pela oferta e solicitação de *feedback*, tanto de parte do setor de treinamento, como de parte do funcionário (MARCIAN, 1987, p.54).

A motivação dos treinados precisa estar presente não só para se obter resultados positivos, a assimilação dos conteúdos, como também para que possa haver um ciclo de disseminação destes dentro da organização. Segundo Maximiano (2000, p.204), “no campo da administração, uma pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”. No campo do treinamento, verifica-se que o treinando assimila com mais eficiência e interesse o assunto que lhe é transmitido, quando está motivado para alcançar determinado objetivo, em seu aprendizado.

Em muitas ocasiões, o instrutor pode perceber que os resultados efetivos alcançados se situam bem aquém da capacidade de assimilação, quando ocorre a denominada *frustração de expectativas* (CARVALHO, 1988). Portanto, além de ser necessário treinar os novos funcionários, é igualmente importante, para um resultado efetivo, adequar os cursos à capacidade e expectativas individuais.

4.1.2. Gestão Estratégica de Pessoas

Devido à notória evolução tecnológica, a preocupação com boas estratégias tem norteadas as empresas, como forma de se manterem competitivas e vivas no mercado. Segundo Albuquerque (2002, p.36)

O termo estratégia tem sido também usado para denominar anseios e expectativas, ora deliberadas ora expressando a perplexidade dos atores sociais diante da abrangência e da velocidade das mudanças no ambiente e de seus impactos sobre a gestão das organizações.

Estratégia pode ser entendida, principalmente no ramo empresarial, como a arte de explorar condições favoráveis para alcançar objetivos específicos.

Segundo Carvalho e Serafim (1995), o planejamento estratégico teve origem com a publicação *A Nova Estratégia Empresarial*, do professor Igor Ansoff (1991). Ansoff argumentou que, qualquer decisão empresarial deve estar embasada na escolha de metas, levando a uma análise interna da organização, e, paralelamente, a uma análise das influências do ambiente.

Para Lacombe (2005), o planejamento estratégico acontece no nível institucional, onde são decididos as formas de ação e o rumo que a organização deve seguir; no nível gerencial, administrativo ou intermediário, em que são preparados os planos operacionais e, no nível operacional ou técnico, onde são executadas as atividades.

Os responsáveis pela formulação deste planejamento, em geral, são os gerentes de mais alto nível hierárquico, pois, teoricamente, eles detêm uma visão holística da organização, com melhores condições para estar atentos às mudanças que ocorrem no ambiente externo. A prática de planejamento estratégico caracteriza-se por desdobramentos em planejamentos operacionais, de responsabilidade dos dirigentes de cada repartição da organização. Um destes desdobramentos é o planejamento estratégico de recursos humanos.

A área de recursos humanos sempre marcou presença muito mais como uma função direcionada para as pessoas, do que para os negócios. Além disto, recursos humanos ainda é vista pelas demais áreas organizacionais como uma área emergencialista, com uma dinâmica voltada para solução de problemas cotidianos. Esta postura tem trazido obstáculos à evolução do sistema de RH, em comparação com outras áreas, como produção, marketing e finanças.

Essa diferença pode ser claramente percebida, quando se trata de planejamento estratégico organizacional. Até meados da década de 80, a estratégia organizacional era concebida, geralmente, pela cúpula dos demais setores organizacionais, deixando para o setor de recursos humanos

apenas atividades de *staff*. Segundo Aquino (1980), especialistas de recursos humanos encontravam grandes dificuldades de acesso à formulação estratégica da empresa, uma vez que, em virtude do traço autocrático da administração brasileira, esse encargo restringia-se a um grupo fechado de diretores.

De acordo com Albuquerque (2002), a administração estratégica de recursos humanos começou a ser comentada na literatura internacional no início da década de 80. Com base nas críticas ao papel funcional/burocrático do setor de RH e nas deficiências percebidas por meio das pressões do ambiente, cada vez mais fica evidente a natureza estratégica dos recursos humanos e de sua gestão. Assim, esse setor começou a ser entendido como essencial à formulação das estratégias organizacionais.

A identificação e a análise das necessidades organizacionais de RH dependem, sem dúvida, das decisões estratégicas, que são subsidiadas pelo diagnóstico e pela análise das variáveis que afetam a organização, direta ou indiretamente. Da mesma forma, a área de RH deve subsidiar a administração com informações que orientem suas decisões estratégicas. Dessa análise, resultou um trabalho que integra planejamento organizacional e planejamento de RH (LUCENA, 1999), de modo que o setor de RH assume nova postura organizacional, pois suas necessidades e anseios implicam contribuições à visão estratégica geral da organização. Segundo Lacombe (2005, p.28)

O planejamento dos recursos humanos deve ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa. Do contrário, muitos recursos serão desperdiçados: serão contratadas pessoas que não se encaixam nos programas previstos; as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade; serão efetuados treinamentos inúteis e outros absolutamente indispensáveis deixarão de ser feitos; a condução inadequada da equipe pode levar à falta de motivação e até à fuga de talentos.

A organização deverá tomar decisões com relação a seus funcionários em um processo contínuo, flexível e dinâmico, diante das oportunidades, ameaças do ambiente em que está inserida e com relação aos pontos fortes e fracos, inerentes ao seu ambiente interno.

Também se torna necessária a identificação de quais as políticas e práticas de recursos humanos adotadas e se condizem com o planejamento estratégico global da organização. “As políticas, práticas e decisões de recursos humanos devem ser coerentes entre si, além de estarem consistentes com o planejamento global da empresa” (LACOMBE, 2005, p.36).

Segundo Carvalho e Serafim (1995), o planejamento estratégico de RH é um instrumento de gestão que visa conjugar dois propósitos fundamentais:

- Adaptar-se ao plano estratégico global da organização.
- Aumentar a produtividade do trabalho por meio da soma de esforços, interesses e objetivos.

As pessoas podem utilizar seus conhecimentos e habilidades para efetuar acordos, ganhar mercado, fornecer seus serviços ao cliente, em nome da organização. Dentre os fatores que justificam o tratamento estratégico também para a área de recursos humanos, segundo Almeida *et al.* (1993), pode-se citar a influência decisiva e duradoura dos recursos humanos nas organizações, as mutações contínuas do ambiente e a competitividade das organizações.

Dentre os muitos defensores da mudança no enfoque sobre a atuação dessa área, Ulrich *apud* Bosquetti e Albuquerque (2005) questionam a contribuição do tradicional setor de RH e sugere uma nova pauta para a área, focalizando os resultados e, não, as atividades tradicionais e burocráticas do setor. Os autores identificam três capacidades genéricas essenciais, que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e funcionários: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual.

4.1.2.1. O Modelo de Múltiplos Papéis

Estudiosos propõem que, para haver o desejado posicionamento do órgão de recursos humanos, as organizações necessitam adotar posturas

que possibilitam aliar as estratégias organizacionais às estratégias de recursos humanos. Nesta dissertação, optou-se por utilizar o Modelo de Múltiplos Papéis como base para esse posicionamento, justificado pelo fato de ser possível interpretá-lo tanto nas organizações públicas como nas organizações privadas.

David Ulrich (1998), também citado por Santos e Bolgar (2003), propõe o Modelo de Múltiplos Papéis para a gestão estratégica de RH, com o objetivo precípuo de criar valor e obter resultados, para organização como um todo. O modelo descreve os quatro papéis principais que a gestão de recursos humanos precisa desempenhar para ajudar a criar e a manter uma organização competitiva no mercado. Assim, a função estratégica de recursos humanos deve encontrar o ponto ótimo de gerenciamento entre seus quatro papéis fundamentais. O Quadro 2 exemplifica melhor a proposição, feita por Ulrich (1998), de um Modelo de Múltiplos Papéis.

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de RH	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das Estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico Organizacional'
Administração da Infra-estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: 'Serviços em Comum'
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e da 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 de mudança'

Fonte: Adaptado de ULRICH, 1998.

Quadro 2 – Proposição do Modelo de Múltiplos Papéis.

Nesse modelo, as funções da área de recursos humanos se resumem em administrar as estratégias de recursos humanos, a infra-estrutura da empresa, a contribuição dos funcionários, a transformação e a mudança. Santos e Bolgar (2003) estabeleceram uma meta para cada papel. São estas, respectivamente:

- **Parceiro Estratégico:** O órgão de recursos humanos torna-se um parceiro estratégico quando participa ativamente do processo de definição da estratégia empresarial, desdobrando e alinhando suas formas de ação e práticas empresariais às estratégias do negócio da empresa.

- **Especialista Administrativo:** O setor de RH deve buscar a melhoria contínua de seus processos e atividades visando aumentar sua eficiência administrativa, fazendo uso de tecnologias de gestão como reengenharia e racionalização dos processos. Essa racionalização ocorre por meio de simplificação, redução de custos e eliminação de desperdícios. Com isso, o RH pode aumentar sua eficiência, descobrir e implementar novas e melhores maneiras de realizar suas tarefas.

- **Defensor dos Funcionários:** com o advento da sociedade do conhecimento ou do Capital Intelectual, cada vez mais, o foco das organizações está se voltando para as pessoas e sua capacidade contínua de contribuir para gerar e consolidar valores das organizações. Os recursos humanos precisam gerir, de forma integrada e participativa, a contribuição dos funcionários, reconhecendo as participações, atendendo às demandas, às preocupações, anseios e necessidades dos funcionários e promovendo condições para que as pessoas dêem sua máxima contribuição, para o sucesso da organização. Deve-se criar e gerir atividades e mecanismos eficazes. O setor de RH precisa ouvir, responder e encontrar maneiras de atender às demandas variáveis das pessoas, dotando-as de recursos para que possam realizar seu trabalho da forma requerida e, assim, obter os resultados esperados.

- **Agente de Mudança:** o órgão de recursos humanos atua como catalisador das mudanças, identificando, implementando e conduzindo

processos cruciais de atualização e capacitação, no interior das organizações. Recursos Humanos deve, portanto, promover melhoria da capacidade dos funcionários e aumento da flexibilidade, para que ocorra mudanças na organização. Valorizar as tradições, a história da organização e, ao mesmo tempo, conduzir as pessoas ao futuro planejado é uma atividade paradoxal que o RH deve dominar, para garantir a implementação e consecução efetiva da mudança organizacional.

Para colocar em prática o Modelo de Múltiplos Papéis, o responsável pela área de recursos humanos deve compartilhar responsabilidades com os gerentes de linha da empresa. Segundo Ulrich apud Cançado *et al.* (2005), a aliança desses administradores contribui, em diversos sentidos, para melhor entendimento das funções de RH e das expectativas da empresa.

Na prática, essa nova proposta pode significar, para muitas empresas, um afastamento radical do seu *status quo*. As organizações, atualmente, desempenham apenas o papel de fiscalizador e controlador das normas e procedimentos destinados a seu pessoal. Ainda se percebe, em muitas organizações, que o órgão de recursos humanos desempenha apenas as funções primordiais.

Na nova economia, o sucesso deve-se a capacidades organizacionais, como: rapidez, agilidade, adaptação, aprendizagem e competência dos funcionários. Empresas bem-sucedidas são aquelas capazes de: transformar rapidamente estratégia em ação; gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente; maximizar o compromisso e a competência dos funcionários e criar condições para uma mudança consistente (SANTOS; BOLGAR, 2003).

4.3. O Novo Papel de Recursos Humanos

As funções do setor de recursos humanos têm-se apresentado de forma diferente no decorrer dos tempos. Alguns aspectos menos funcionais passam a ser de responsabilidade do setor de pessoal, a partir dessa reestruturação.

A organização tradicional do setor de RH, quanto ao aspecto operacional, visava planejar, organizar, dirigir e controlar as funções procura, desenvolvimento, compensação, treinamento, avaliação e utilização da mão-de-obra, voltadas para os objetivos econômicos e estratégicos da empresa, cujo *output* seria a mão-de-obra capacitada para o desempenho de uma função pré-estabelecida (LINS; ZUNIGA, 1998). Cabe à administração tradicional de recursos humanos realizar estudos sobre liderança, clima, relações pessoais e motivação, além destas funções básicas: provisão, aplicação, manutenção e desenvolvimento de pessoal.

Dentro da nova visão de administração de recursos humanos, encontram-se abordagens que possibilitam analisar essa estrutura, bem mais profundamente, com a preocupação de identificar os fatores citados, entendê-los e propor soluções. Esse é o novo papel do gestor de recursos humanos.

As relações de poder, cultura e comprometimento organizacional, estresse e processos de trabalho e qualidade de vida são fatores intervertentes que permeiam a organização e atuam diretamente na condução das atividades. Dessas análises, tenta-se resgatar o conceito de que as pessoas satisfeitas com seu trabalho podem produzir mais e melhor e buscam colaborar para o desenvolvimento de uma visão mais crítica acerca dos processos controladores de conflitos, no âmbito das organizações (LINS; ZUNIGA, 1998).

No novo papel de recursos humanos, faz-se necessário o entendimento das relações de trabalho e de poder dentro da organização, pois as anomalias, entendidas como conflitos, devem ser descobertas e trabalhadas, para que possam ser eliminadas do sistema. Dado que a história da teoria organizacional está fundamentada na busca da eficiência como fator de racionalidade, o caminho mais coerente está no entendimento de que a situação organizacional é constituída, antes de tudo, de relações de poder. No mesmo sentido, o conhecimento da cultura organizacional é fator preponderante para a implementação do processo de planejamento estratégico e possibilita entender quais os planos de ação que podem ser realmente aceitos e compartilhados pela organização.

A qualidade de vida e o estresse no trabalho são fatores também amplamente discutidos na nova gestão, pois influenciam diretamente os resultados, quando se trata de produtividade e lucratividade. Segundo Lins e Zuniga (1998), o estresse pode ser detectado em fatores intrínsecos ao trabalho, relacionados com o papel do indivíduo na organização, como: relacionamento interpessoal, satisfação do trabalhador para com sua carreira e suas perspectivas, ambiente e estrutura da organização e interface entre a casa e o trabalho.

Em seu novo papel, o setor de Recursos Humanos, segundo Ribeiro (2006), se apresenta como responsável por criar e conduzir estratégias que possibilitam oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira, disponíveis a todos. Estas são as novas ações: funcionar como facilitador nos processos de gestão de pessoas; dar suporte às demais gerências, no que se refere à contratação de funcionários; administrar instrumentos de remuneração competitiva; buscar a diversidade como instrumento de crescimento do capital intelectual da organização. Ribeiro afirma que é nova função da gestão de pessoas perceber “o treinamento como a principal ferramenta para retenção do capital humano”.

No dia-a-dia das empresas, o que se tem visto é atividades como treinamento, carreira, salários ficarem sob a responsabilidade das chefias. A área de recursos humanos ganha um *status* novo. Sua função passa a ser elaborar diretrizes para a área e apoiar os gerentes nesses assuntos. Em outras palavras, o executivo de recursos humanos está se transformando em um consultor interno e abandonando, paulatinamente, as tarefas operacionais do setor.

4.4. Administração Pública

A administração pública vem sendo tratada de forma diferenciada, de acordo com seu período histórico, suas influências políticas, sociais e econômicas. Ao se analisar o histórico da administração pública brasileira, percebe-se que a influência do governo, em cada época, foi marcante para o

modelo de governança adotado e para as principais correntes de pensamento vigentes. Segundo Araújo (2002), governança é a capacidade de governo do Estado, envolvendo a sua capacidade de ação na implementação das políticas e consecução das metas coletivas.

A administração pública brasileira pode ser desmembrada em quatro marcos: Ciência Jurídica, Ciência Administrativa, Ciência Política e, desde a década de 90, ciência própria, ou seja, entende-se a administração pública enquanto Administração Pública, conforme quadro abaixo:

Períodos	Contexto Institucional	Administração Pública como...	Características do campo da Administração Pública
1900-1929	Estado regulador-liberal	Ciência Jurídica	Legalismo
1930-1979	Estado Administrativo Administração para o desenvolvimento Estado Intervencionista	Ciência Administrativa	Racionalização Desenvolvimentismo Racionalidade e Competências Técnicas
1980-1989	Mobilização Social	Ciência Política	Democratização, conflito de interesses e recursos escassos
1990- ...	Redefinição do Papel do Estado	Administração Pública	Capacidade política aliada à competência técnica

Fonte: Adaptado de KEINERT, 1994, p. 43.

Quadro 3 – Correntes de Pensamento sobre Administração Pública.

A administração pública, enquanto Ciência Jurídica, foi o primeiro esforço dispendido no sentido de entender os mecanismos de funcionamento dessa emergente ciência. Nesta época (1900–1929), a administração pública se configurava apenas como uma “máquina” de produzir leis e regulamentos para conduzir o País. Segundo Keinert (1994), o Direito Administrativo praticamente não se distinguia do conceito de Administração Pública, fazendo com que, no máximo, este fosse diretamente dependente do primeiro.

Esta concepção surgiu quando os estudos sobre administração começaram a ser amplamente discutidos em países como Estados Unidos e Inglaterra. A partir deste momento, a conceitualização de Ciência Jurídica passou a ser vista como inadequada às resoluções da administração pública. A partir de 1930, com o aprofundamento dos estudos sobre os Princípios da Administração, a administração pública, enquanto Ciência Administrativa começou a ser aceita pela comunidade científica e pôde ser facilmente comparada com qualquer empresa privada. A administração pública, no Brasil, enquanto Ciência Administrativa prevaleceu por vários anos e foi dividida em três diferentes momentos: Estado Administrativo; Administração para o Desenvolvimento e Estado Intervencionista.

Keinert (1994, p.44), afirma o Estado Administrativo representa a primeira fase destes três momentos. Esta fase “foi marcada fortemente pela idéia de racionalização, baseada especialmente nos teóricos da chamada Escola Clássica”. Assim, o pensamento da época tinha relação direta com o conceito de governabilidade e administração, onde governar seria, exatamente, administrar.

Keinert (1994, p.44), afirma o Estado Administrativo representa a primeira fase destes três momentos. Esta fase “foi marcada fortemente pela idéia de racionalização, baseada especialmente nos teóricos da chamada Escola Clássica”. Assim, o pensamento da época tinha relação direta com o conceito de governabilidade e administração, onde governar seria, exatamente, administrar.

A Administração para o Desenvolvimento, a segunda fase, ocorreu no período de 1946 a 1964. Com as idéias desenvolvimentistas do governo de Juscelino Kubitschek (1956) e, posteriormente, do governo Jânio Quadros (1961), a administração para o desenvolvimento buscou fortalecer a administração pública para implementar o desenvolvimento planejado.

A idéia desenvolvimentista fundamentou-se, por um lado, no desejo dos países ricos criarem, nos países pobres, pré-condições para investimentos; e, de outro, nas evidentes necessidades dos novos Estados transformarem suas burocracias de tipo colonial em instrumentos de mudança social (KEINERT, 1994, p.44).

A terceira fase ficou conhecida como Estado Intervencionista (1965-1979). O Estado, nessa época, começou a gerir grandes organizações, aumentando sua *máquina pública*, para intensificar o controle, a centralização e a intervenção. Segundo Keinert (1994, p.45), “a administração de empresas estatais no Brasil passou a ser dirigida pelo lema da competência e racionalidade técnica, especialmente no período de 1967 a 1978, que foi a sua maior expansão”.

A partir da década de 80, a administração pública passou a ser vista como Ciência Política, pois o modelo desenvolvimentista-exportador iniciou decaiu com a crise econômica e crise social. A administração pública começou a fazer uso de conceitualizações advindas da ciência política. Iniciaram-se, então, estudos relacionados com a questão do poder estatal, dando menos ênfase à eficiência do que à equidade e à adequação social (KEINERT, 1994, p.45). Parece começar a renascer a idéia politicista, pregando a supremacia da política sobre as possibilidades legais e técnicas de gestão.

Finalmente, em 1990, a administração pública surge como uma ciência de si mesma: a administração pública enquanto Administração Pública. Conceitos que emergiram das visões anteriores sobre este ramo, como cidadania, direitos e cultura democrática fortaleceram e consagraram esta nova percepção. “O novo papel do Estado parece ser o de catalizador de energias e potencialidades governamentais e comunitárias” (KEINERT, 1994, p.46).

Este contexto exige, portanto, administradores públicos competentes o suficiente para lidar, democraticamente, com a participação da comunidade, com suas demandas sociais, e com o jogo de poder existente nessas relações.

Coloca-se desta forma, que o paradigma emergente consolide estas mudanças, adotando valores de uma cultura democrática, e aperfeiçoe ao mesmo tempo, os instrumentos de gestão, inovando e criando novas possibilidades, especialmente a partir de critérios éticos, da democratização da informação e do envolvimento da população (KEINERT, 1994, p.46).

As rápidas mudanças no contexto global dos últimos anos sugerem que se repense o papel do Estado, com relação a fatores como agilidade, rapidez, flexibilidade, competitividade e qualidade nos serviços. Isso demanda, sem dúvida, um novo Estado, com novos serviços, nova estrutura e novos servidores públicos.

4.4.1. Evolução das Reformas Históricas e o Contexto da Reforma Gerencial

A história da administração pública foi construída, a partir de várias mudanças, que visavam aprimorar o funcionamento da *máquina* e reestruturar o modelo administrativo, em busca de maior eficiência global. Essas tentativas de reestruturação representaram um impacto profundo nos setores da administração pública e afetaram diretamente seu setor de recursos humanos. Segundo Bresser-Pereira (1995), a reforma do Estado significa rever sua estrutura e seu pessoal, tornando seus serviços mais baratos e qualificados.

Os estilos de administração pública foram delineados de acordo com as necessidades da gestão em cada contexto histórico. A princípio a administração pública brasileira adotou o modelo patrimonialista, depois o burocrata e, por último e ainda em implementação, o modelo gerencial.

Na administração patrimonialista, os bens públicos são misturados com os bens privados, adotando princípios clientelistas. Segundo Bresser-Pereira (1995), a administração patrimonialista não visava o interesse público, pois o Estado era entendido como propriedade do rei. Os cargos públicos eram propriedade de uma nobreza burocrática, dependente e à serviço do rei. Neste quadro, o empreguismo, o nepotismo e a corrupção, estruturavam-se sob a forma de uma norma geral.

A administração patrimonialista revelar-se-á incompatível como o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século dezenove. É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; a democracia só pode existir quando a sociedade civil, formada por cidadãos,

distinguir-se do Estado ao mesmo tempo que o controla (BRESSER-PEREIRA, 1995, p.48).

Com a necessidade então vigente de distinguir o interesse político da figura do administrador público, a administração pública incorporou o modelo burocrático, pois acreditava-se que a melhor forma para eliminar as arbitrariedades do modelo patrimonialista seria assegurar e garantir, de forma mais efetiva, a execução das leis, sob o pressuposto da eficiência e da racionalidade instrumental. Segundo Bresser-Pereira (1995, p.20), “a administração pública burocrática seria aquela baseada em um serviço civil profissional, na dominação racional-legal weberiana e no universalismo de procedimentos, expresso em normas rígidas de procedimento administrativo”.

Assim, no lugar da administração patrimonialista imposta à gestão pública, surgiu a administração burocrática, como a melhor forma para reduzir o empreguismo, o nepotismo e a corrupção. Para Max Weber (1993), o caráter racional dos conhecimentos técnicos seria capaz de assegurar a alta eficiência administrativa. Esta racionalidade apresentou-se como regras formais que nortearam todo o processo administrativo: padronização, igualdade de tratamento dos casos, relações de hierarquia, entre outros (SARAIVA; CAPELÃO, 2000).

Mas, com a prática da gestão burocrática, percebeu-se que essa forma de administrar detinha um elevado custo de gestão e um baixo controle da qualidade dos serviços. A forma segura de administrar os bens públicos não significava, necessariamente, a forma mais eficiente. “A administração burocrática é lenta, cara e pouco ou nada orientada para a cidadania” (BRESSER-PEREIRA, 1995, p.7). Ademais, no modelo burocrático, sobressaía elevado autoritarismo político. Segundo Saraiva e Capelão (2000, p.61)

O caráter impessoal das regras, contudo, acaba por transformar um padrão descritivo ideal de critérios e relações em um padrão prescritivo, sem espaço para a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, desconsiderando o elemento humano na organização.

Apesar dessas constatações, houve resistência ao vislumbre da nova forma de administrar os bens e serviços públicos. O País parecia recair na incrível incapacidade de ver emergir o novo contexto econômico.

Com a aprovação da Constituição, em 1988, o Brasil reafirmou os preceitos da administração burocrática clássica. Os agentes políticos desejavam acreditar que esse modelo não era eficiente, devido à baixa normatização de seus preceitos e que, tornando-os mais rígidos, alcançaria seus propósitos. Segundo Bresser-Pereira (1995, p.6), tais preceitos eram de “uma administração pública altamente centralizada, hierárquica, rígida, fundamentalmente baseada no controle por processo e não por resultados e objetivos”. Essa postura, entretanto, representou um grande descompasso. Com a iniciativa privada, as técnicas gerenciais apontavam para a autogestão, baseada na descentralização, na confiança e no controle dos resultados.

Após as medidas reafirmativas do regime burocrático e apoiadas pela constituição de 1988, o Brasil enfrentou o extremo enrijecimento da burocracia. A administração pública burocrática representava referência em centralização de poderes e controles formais de gerenciamento e não possuía informações sobre sua gestão. De forma mais precisa, não proporcionava abertura institucional ao controle social, parte mais interessada nesse processo.

Em todo o mundo, as grandes questões-chave de discussão em administração pública, em meados da década de 80, foram aquelas relativas às privatizações, à abertura comercial, às reformas tributária e da previdência social e às reformas políticas. Segundo Bresser-Pereira (1998), apenas depois de muita persistência em se discutir questões como estabilidade dos servidores, regime de trabalho, sistema previdenciário e tetos de remuneração é que apoios da comunidade, mídia, alta cúpula da administração pública, entre outros, começaram a surgir.

A crise da administração pública burocrática foi, por muito tempo, subestimada. A adoção do novo modelo de gestão foi indicada tanto pelas tendências sociais e econômicas do mercado, como pelas características do

modelo vigente. A busca pela competitividade e pela qualidade dos produtos, no âmbito privado, refletiu necessidades de modernização. Aliado a esta tendência, na década de 80, a crise fiscal do Estado, instaurada em consequência dos princípios expansionistas, adotados por este modelo, exigiu uma proposta de reforma profunda, estruturada nos pilares da gestão pública.

Segundo Bresser-Pereira (1996), em 1995, o modelo gerencial de administração pública surgiu como uma tentativa de aumentar a governabilidade do Estado, ao mesmo tempo que limitava as atuações deste, transferindo, da União para os estados e municípios, as ações de caráter local. Para ele, governabilidade era a capacidade política de governar, derivada da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade.

Essas medidas deveriam reverter a crise de eficiência e confiabilidade, instaurada na gestão pública dos bens e serviços. A administração pública, por fim, deveria ser voltada para o cidadão. Assim, segundo Bresser-Pereira (1995, p.20) “a administração pública gerencial também pode ser chamada de nova gestão pública (new public management)”. Ainda segundo Bresser-Pereira (1995, p.45):

[...] a Reforma Gerencial da administração pública é essencial, a curto prazo, para reduzir os custos do Estado e completar o ajuste fiscal, e, a médio prazo, para tornar o Estado mais eficiente, mais efetivo, melhor capacitado para defender o patrimônio público, mais capaz de atender às demandas dos cidadãos a um custo compatível com as restrições econômicas impostas pelo dramático aumento da competição internacional envolvido no processo de globalização.

A reforma das estruturas do Estado era condição para ampliar a governabilidade e reforçar a confiança da sociedade nas instituições democráticas. A proposta de reforma gerencial teria, por fim, seu foco na flexibilidade administrativa, na orientação para os resultados e para o cliente-cidadão, na transparência e no controle social. Segundo Saraiva e Capelão (2000), o Estado começou ser visto como um prestador de serviços e necessitava utilizar ferramentas de mercado para manter sua organização, a fim de tornar sua máquina mais barata, ágil e receptiva à inovação gerencial

e à autonomia administrativa. “A reforma gerencial da administração pública está baseada em uma idéia de Estado e de seu papel” (BRESSER-PEREIRA, 1995, p.95).

Dessa maneira, foi introduzida no País a administração pública gerencia, proporcionando condições institucionais para que os administradores públicos e –políticos atuassem no Estado com maior autonomia e mais responsabilidade. A Reforma Gerencial apoiou-se em controles *a posteriori*, como: controle de resultados, controle social e controle por competição administrada.

4. 4.2. Histórico das Políticas Públicas de Recursos Humanos

As propostas de reforma de pessoal na administração pública têm várias justificativas, condizentes com o modelo econômico adotado. Segundo Warhlich (1970, p.8), essas reformas “partem do pressuposto de que melhor pessoal no serviço público significa necessariamente melhor administração pública”. Ainda segundo Warhlich (1970, p.8)

A outra perspectiva para uma reforma administrativa do pessoal civil poderia ser definida como uma reforma voltada, não para dentro do serviço público, mas para os objetivos nacionais, ou seja, para o desenvolvimento econômico, social e cultural do próprio país.

Antes da Reforma Gerencial, no Brasil, foram propostas duas reformas administrativas, que buscavam influenciar diretamente na de gestão de recursos humanos. A primeira, em 1936, foi a Reforma Burocrática, que estabeleceu um serviço público profissional e os princípios da administração pública burocrática. A segunda, a Reforma Desenvolvimentista, teve origem com o Decreto Lei nº 200, de 1967, e intentou promover a Administração Pública para o Desenvolvimento, a qual foi anulada pelo retrocesso burocrático de 1988.

As principais áreas desta reforma foram: administração de pessoal (como o sistema de mérito, fundamentando a reforma); orçamento e

administração orçamentária (concepção do orçamento com um plano de administração); administração de material (especialmente sua simplificação e padronização); e revisão de estruturas e racionalização de métodos.

Segundo Wahrlich (1984), a reforma administrativa burocrática brasileira ocorreu em meados da década de 30, sob o regime do presidente Getúlio Vargas. Durante esta reforma, foi aprovado o primeiro plano de classificação de cargos e salários e o sistema de meritocracia e também, consolidou o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). A criação do DASP representou a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica.

O DASP foi criado pelo Decreto-Lei 579, de junho de 1938. Era, essencialmente, um órgão central de pessoal, material, orçamento, organização e métodos. Absorveu o Conselho Federal do Serviço Público Civil, que havia sido criado pela Lei nº 284, de outubro de 1936, a qual instituiu também o primeiro plano geral de classificação de cargos e introduzia um sistema de mérito (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Segundo Bresser-Pereira (1998), o DASP foi responsável pela:

- aplicação, geral e uniforme, dos critérios que presidiram à classificação de cargos, estabelecida na Lei nº 284;
- persistência no “sistema de mérito”, não mais limitado aos concursos para ingresso no serviço público, ampliando-o e estendendo-o, mediante a avaliação do desempenho funcional, consagrada no Regulamento de Promoções de 1938;
- participação ativa na elaboração do projeto do Estatuto dos Funcionários Públicos Civis;
- iniciativa de organizar os serviços de pessoal, mantendo as seções tradicionais, mas incluindo outras como a Seção de Assistência Social;
- proposta para organizar e executar, anualmente, um programa de aperfeiçoamento de funcionários públicos no estrangeiro, a partir de 1939.

As questões referentes a essa iniciativa pareciam se desestruturar diante de visões administrativas diferenciadas. Assim, “o programa de reformas foi dinamicamente conduzido até o fim de 1945, quando assumiu o poder um outro governo, que não deu respaldo político à reforma administrativa” (WAHRLICH, 1984, p. 50). No momento em que as crises começaram a ocorrer, em meados de 1945, evidenciou-se que faltava um fator essencial ao seu sucesso. Segundo Wahrlich (1970) faltava o respaldo da opinião pública interna e externa, ou seja, do funcionalismo e do público em geral.

Com relação aos resultados deste primeiro esforço de reforma administrativa no âmbito público, pôde-se observar uma pequena melhoria na qualificação dos servidores, pois havia maior competitividade para o ingresso, mediante o sistema de meritocracia. Percebeu-se também uma preocupação com programas de treinamento, incentivos por merecimento e uma política regulamentadora de licença, aposentadoria e outros benefícios, referentes ao funcionalismo. Bresser-Pereira (1998), ressalta que a institucionalização do treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários públicos constituem um dos aspectos positivos da administração burocrática.

Em 1956, o então presidente Juscelino Kubitschek tentou retomar as tentativas de reforma da década de 30, nomeando uma comissão especial para promover estudos de reforma administrativa (CEPA). Foram elaborados vários projetos, os quais, mais adiante, foram transformados em leis e regulamentos, relacionados com a reforma administrativa. Algumas recomendações que envolviam a expansão do sistema de mérito e o fortalecimento da autoridade do DASP foram apresentadas, mas não formalmente aprovadas (WAHRLICH, 1984).

Em 1964, o presidente Goulart encaminhou ao Congresso quatro projetos referentes à reforma administrativa, que serviram para a formulação, em 1967, do estatuto básico da reforma administrativa, o Decreto-Lei nº 200.

Esse decreto-lei representava uma tentativa de capacitar o Estado para empreender estratégias de uma administração voltada para o

desenvolvimento. Segundo Bresser-Pereira (1998), esse decreto estabelecia, resumidamente:

- Cinco “princípios fundamentais da reforma”: planejamento, descentralização, delegação de competência, coordenação e controle.
- O planejamento implicava, então, na expansão das empresas estatais (sociedades de economia mista e empresas públicas), enquanto a descentralização levava à disseminação dos órgãos dotados de ampla autonomia administrativa (fundações públicas de direito privado, criadas pelo Estado) e semi-independentes (autarquias).
- A delegação de competência e autoridade requeria o fortalecimento e a expansão do sistema do mérito, sobre o qual se estabeleceriam diversas regras.
- Nas disposições referentes ao pessoal civil foram definidas as diretrizes gerais para estabelecer novo Plano de Classificação de Cargos.

Do Decreto-Lei nº 200, de 1967, até 1979, a reforma administrativa foi conduzida, em conjunto, pela SEMOR (Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa, também subordinada à SEPLAN) e pelo DASP, este somente na área de recursos humanos.

A atuação do DASP, nessa fase, sempre preso aos princípios da reforma burocrática, esteve voltada principalmente para a elaboração, aprovação e implementação do novo Plano de Classificação de Cargos, o qual, entretanto, não logrou revigorar o enfraquecido sistema de mérito e de carreira. O sistema de mérito tornou-se obrigatório apenas para os postos iniciais, pois a gerência de nível médio e os cargos de direção superior continuaram a ser preenchidos a critério da Presidência da República (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Não se sabe exatamente até que ponto o DASP teve êxito em introduzir economia, eficiência e racionalidade no serviço público brasileiro. Segundo Lambert (1970), em alguns setores, o insucesso foi evidente desde o começo e toda a preocupação do DASP em se concentrar nos problemas de pessoal (sobretudo na realização dos concursos para ingresso no serviço

público), pode ter sido um erro. Houve uma grande distância entre as metas e as realizações da reforma, principalmente no que se referiu aos setores de trabalho do DASP. Desde 1934, era necessário pensar em um concurso para ingressar no serviço civil permanente, mas, em 1970, calculava-se que somente 10% dos funcionários em atividade foram admitidos por concurso. “A principal deficiência do DASP, porém, não foi estar sujeito a controle político, mas sim haver procurado combinar objetivos políticos com objetivos técnicos” (LAMBERT, 1970, p.144).

O Decreto-Lei nº 200 teve, entretanto, duas conseqüências inesperadas e indesejáveis. Por um lado, ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, facilitou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas. De outro lado, ao não se preocupar com mudanças no âmbito da administração direta ou central, que foi vista pejorativamente como “burocrática” ou “rígida”, deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Nesse contexto, o DASP continuou existindo e continuou, teoricamente, sendo responsável pela escolha dos funcionários públicos de carreira. Porém, seu poder administrativo foi anulado e a burocracia passou a ser utilizada para recompensar os ‘amigos’, verificada na grande expansão numérica da utilização do serviço público para fins de empreguismo. No decorrer do regime civil, o DASP foi extinto, dando lugar ao Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE).

Como um todo, a reforma desenvolvimentista representou uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Os esforços dispendidos para a reforma administrativa, até então sinalizavam tendências de desburocratização e desestatização, objetivando aumentar a eficiência, a eficácia e a sensibilidade da administração pública, além de fortalecer o sistema de livre empresa. As políticas de pessoal impeliram a área de recursos humanos da administração pública, desviando-a das metas originais, definidas no período de 1930 a 1945 (WAHLRICH, 1984).

Mesmo assim, a transição democrática não deu espaço para uma verdadeira mudança na administração pública, que consolidasse a reforma burocrática e que transformasse a desenvolvimentista em uma reforma gerencial. Segundo Bresser-Pereira (1998, p.267)

A partir dos anos 80, as mudanças no setor público, passam a ocorrer em função da crise do Estado e da demanda, por parte da sociedade, de que as administrações públicas fossem mais eficientes, e os salários dos servidores públicos mais compatíveis com os do setor privado.

Com a Constituição de 1988, sacramentaram-se os princípios de uma administração pública, arcaica, burocrática ao extremo, altamente centralizada, hierárquica e rígida, em que toda prioridade era dada à administração direta. Houve um retrocesso, devido à falta de visão dos constituintes com relação às perspectivas da administração pública, que decidiram pela instauração de um regime jurídico único para todos os servidores públicos civis da administração pública direta e das autarquias e fundações, concomitante com a estabilidade e um sistema de concursos, cada vez mais rígidos.

A contra-reforma de 1988, não obstante representasse um episódio de centralização ou concentração burocrática, fora do tempo, apresentou avanços como a exigência generalizada do concurso público e a descentralização das ações sociais do Estado para os estados e municípios (BRESSER-PEREIRA, 1998). Foi uma reação acuada da alta burocracia contra o clientelismo, que dominou o País até então, firmada em privilégios corporativistas e patrimonialistas, incompatíveis com a essência burocrática. Segundo Bresser-Pereira (1998, p.177), “o retrocesso burocrático ocorrido em 1988 não pode ser atribuído a um suposto fracasso da descentralização e da flexibilização da administração pública que o Decreto-Lei n° 200 teria promovido”. O problema da administração pública não era o tamanho excessivo, mas, sim, a ineficiência generalizada.

Como exemplo desse retrocesso, a estabilidade rígida dos servidores públicos foi estendida a cerca de 500 mil funcionários, que haviam sido contratados por fundações e autarquias, sem qualquer concurso público,

pelo regime geral da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT (PACHECO, 2002).

O engessamento e a rigidez que tomaram conta da administração pública no período de 1988 a 1994, só começou a ser rompido com a reforma liderada pelo ex-ministro Bresser, que buscou flexibilizar as formas de contratação no setor público, ao mesmo tempo que introduziu novos tipos de organização – agências executivas e organizações sociais – mais adequadas para a implementação de programas governamentais e prestação de serviços públicos. Apenas em 1995, a profissionalização da administração pública passou a fazer parte, efetivamente, da agenda de prioridades do Executivo, embora sempre tenha constado em seus planos (FARIAS; GAETANI, 2005).

Essa contra-reforma, depois de ser desafiada de forma desordenada no início dos anos 90, foi sistematicamente criticada em 1995, com a proposta de Reforma Gerencial, no Brasil.

4.4.3. Proposta Gerencial e Recursos Humanos

Nos anos 90, destacou-se a necessidade de redefinição do papel do Estado. Tornou-se inadiável equacionar a reconstrução do Estado, uma vez que não mais atendia com eficiência a sobrecarga de demandas a ele dirigidas, sobretudo na área social. Dessa maneira, a reforma objetivou auxiliá-lo a resgatar sua autonomia financeira e sua capacidade de instituir políticas públicas.

Segundo Bresser-Pereira (1998), a reforma gerencial no Brasil concentrou-se no aumento da eficiência do Estado, por meio de formas inovadoras e de um movimento para sair das amarras do modelo burocrático do serviço público. Os problemas referentes à capacidade de governar do Estado se encontravam tanto na limitada rigidez em implementar as políticas públicas quanto na ineficiência da máquina administrativa.

Para corrigir essas distorções, coube ao MARE estabelecer condições para que o governo pudesse aumentar sua governança, orientando e

instrumentalizando a reforma, nos termos definidos pela presidência no Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995.

Essa reforma deveria ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, com o objetivo de fortalecê-lo como promotor e regulador do desenvolvimento. Buscou-se o fortalecimento das funções de controle e de coordenação, particularmente em nível federal, e da progressiva descentralização vertical, para o estado e para o município, das funções executivas, no campo da prestação de serviços sociais e infraestrutura (PACHECO, 2002).

Para tanto, a reforma deveria resultar em uma administração pública mais eficiente e para a cidadania. O Estado reforçaria sua governança, mediante transição programada entre uma administração burocrática, rígida, ineficiente e voltada para si própria e para o controle interno, e uma administração gerencial, flexível, eficiente, direcionada ao atendimento do cidadão (BRASIL, 1995).

O controle aplicado na administração burocrática parecia transformar-se na própria razão de ser do funcionário, fazendo com que servir a sociedade deixasse de ser a função principal do Estado. Os defeitos da administração burocrática eram ineficiência, auto-referência, e incapacidade de servir aos cidadãos, vistos como clientes.

Em resposta às necessidades da sociedade, surge, na metade do século XX, a proposta de Reforma Gerencial. De acordo com o Plano Diretor da Reforma Administrativa (Brasil, 1995), a diferença fundamental entre o modelo burocrático e o modelo gerencial estaria na forma de controle (que deixa de se basear nos processos, para se concentrar nos resultados) e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua como um princípio fundamental.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade (BRASIL, 1995, p.5).

A reforma do Estado, no Brasil, significou, fundamentalmente, a introdução, na administração pública, da cultura e das técnicas gerenciais modernas. Desta forma, adequar os recursos humanos constituiu uma tarefa prioritária. A captação de novos servidores, o desenvolvimento ou capacitação do pessoal, um sistema de carreira e remuneração adequadas que estimulam o desempenho devem estar presentes nessa perspectiva. Segundo Brasil (1995), à avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescenta-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados e da competição administrada.

Os projetos desse modelo gerencial, no que diz respeito aos recursos humanos, ficaram a cargo do MARE, que trabalhou como promovedor dessas políticas.

Com esses projetos, o Governo Federal alterou profundamente a política de remuneração que vinha sendo praticada desde a Constituição de 1988, buscando equiparar os salários do setor público com os salários do setor privado.

Uma série de legislações foram dispostas sobre limites às despesas de pessoal. A primeira delas, conhecida como Lei Camata, de 1995, determinou que a porcentagem não poderia exceder a 60% da receita corrente líquida de cada esfera de governo e concedeu o prazo de três anos para que as três esferas de governo se ajustassem ao limite. Na esfera federal, o limite foi reduzido para 50%, pela Lei Complementar nº 96, de 31 de maio de 1999. A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, estipulou novo prazo para que estados e municípios adequassem seus gastos com pessoal aos limites estabelecidos.

A proposta para a flexibilização da estabilidade do funcionalismo público integralizou essa Emenda Constitucional, onde consta que o servidor passou a ser passível de demissão nos casos de falta grave, por insuficiência de desempenho ou por excesso de despesa com pessoal.

Com a Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, passou a ser exigida a idade mínima para aposentadoria de 60 anos para

homens e de 55, para mulheres e, ainda, o mínimo de 10 anos de trabalho, no setor público.

Uma ação decisiva do MARE, para obter resultados, no período de 1995 a 2002, foi a política de concursos públicos anuais, para carreiras cujas atividades são essenciais, e a criação de algumas carreiras. A programação anual de concursos públicos teve como objetivo promover ingressos regulares e sistemáticos no setor público.

Farias e Gaetani (2005), ao elaborar a análise de alguns dados, referentes ao período de 1995 a 2002, sugeriram que o executivo vinha produzindo uma silenciosa reforma política na área de recursos humanos, ao mesmo tempo que vinha profissionalizando sua força de trabalho, de maneira inédita, na história do País.

Neste novo contexto, a profissionalização no serviço público passou a ser o resultado de um conjunto variado de fatores que, combinados, produziram sinergia. A profissionalização contínua se tornou mais importante com a priorização do aumento da produtividade no trabalho e também dependente de investimentos continuados, para construir uma base de capacidades institucional e pessoal.

4.4.4. Capacitação Pública nos Moldes Gerenciais

Um dos propósitos da Reforma Gerencial do Estado, foi a instituição das políticas de RH, com o objetivo de contribuir para a agilização do fluxo dos processos de trabalho. Segundo Bresser-Pereira (1998), a política de recursos humanos da administração pública federal visava manter seu quadro de pessoal capacitado para desempenhar as novas funções.

Enquanto programa de desenvolvimento de recursos humanos, o Plano Diretor oferecia cursos que enfatizavam os seguintes temas: novas estratégias de gestão pública, desenvolvimento gerencial e de recursos humanos, orientados para a introdução da administração gerencial, atendimento ao público. Além disso, oferecia treinamento para utilizar tecnologia de informações. Cursos e treinamento eram implementos dos programas da reforma estatal (BRASIL, 1995).

No que se refere à valorização do servidor, pretende-se, com esse projeto, resgatar os talentos individuais e promover sinergia dos grupos e organizações que constituem a administração pública federal, a fim de oferecer ao cidadão brasileiro serviços de qualidade e maior prontidão às suas demandas (BRASIL, 1995).

O objetivo geral era dotar os administradores públicos de competência gerencial, em um ambiente de relações de trabalho muito mais flexível do que era no passado, e em um ambiente externo de extrema complexidade e rápidas mudanças. Neste, o perfil do gerente público, apesar do caráter antes político do que econômico do seu trabalho, deveria ser semelhante ao do gerente do setor privado.

O Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Introduziu a noção de público-alvo a ser capacitado, os temas de caráter prioritário e ainda uma visão gerencial da capacitação. Também propôs tornar públicos os dados comparativos entre as diversas instituições federais, sobre os gastos. Em 23 de fevereiro de 2006, esse decreto foi revogado pelo decreto nº 5.707, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública direta, autárquica e fundacional.

De acordo com Pacheco (2002, p.95), a capacitação permanente dos servidores foi intensificada a partir de 1995

Só na ENAP foram treinados mais de 132 mil servidores, entre 1995 e 2002; em 14 anos anteriores, entre 1981 e 1994, haviam sido treinados cerca de 42 mil servidores. A Escola de Administração Fazendária (ESAF), vinculada ao Ministério da Fazenda, também realizou expressiva quantidade de treinamentos, além de outras instituições públicas e privadas contratadas pelos diversos órgãos federais.

Tradicionalmente, a capacitação era vista como um requisito para promoção na carreira. Com esta visão, passou a ser considerada tanto de interesse do servidor como de sua instituição. Em um mundo, em que o emprego é cada vez menos seguro, uma das funções do Estado é proporcionar aos cidadãos e, em particular, a seus funcionários, condições

de empregabilidade. Nesse quadro, a reciclagem e a capacitação dos trabalhadores, em especial dos servidores públicos, tornou-se como uma questão de Estado.

A constante requalificação dos funcionários do Estado foi exigida, em decorrência da permanente mudança nas demandas pelos serviços prestados (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Um exemplo que demonstra a importância que foi dada à capacitação, com a Reforma: a antiga licença-prêmio – um privilégio de que o servidor dispunha após determinado tempo de serviço – foi substituída pela licença-capacitação. Após cinco anos de exercício, o servidor passou a ter direito a um período de três meses, para a realização de curso pago parcialmente pelo Governo Federal e com recebimento de vencimentos integrais (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A política de recursos humanos, associada a uma adequada política de capacitação foi fundamental para a mudança, possibilitando a adequação dos recursos humanos às novas funções assumidas pelo Estado. Ao tratar de questões como a captação de novos servidores, o desenvolvimento ou capacitação de pessoal, a criação de um sistema remuneratório adequado que estimula o desempenho, por meio de incentivos, e a instituição de carreiras compatíveis com a necessária reconstrução do Estado, a política gerencial deverá contribuir para o fortalecimento da área de recursos humanos, o que é necessário para que a reforma em curso se consolide.

4.4.5. Alguns Contrapontos da Proposta Gerencial

Alguns contrapontos sobre a adoção do Modelo Gerencial de administração pública podem ser encontrados em publicações nacionais recentes. Até mesmo a respeito de qual seja a proposta adequada para a reforma do Estado, em nosso País, relatada no Plano Diretor (1995). A substituição do modelo burocrático, tido como ineficiente e centrado em si mesmo, pelo modelo gerencial, qualificado como eficiente e direcionado ao interesse público, não se apresenta muito consistente. É possível, no

entanto, questionar determinadas estruturas propostas, a partir desse documento.

Em determinado trecho do Plano Diretor, relata-se a substituição de modelos: “Neste século as práticas burocráticas vem sendo substituídas por um novo tipo de administração: a administração gerencial” (BRASIL, 1995, p.4). No parágrafo seguinte, afirma-se que as três formas de administração (paternalista, burocrática e gerencial) se sucedem no tempo, sem que qualquer uma delas seja inteiramente abandonada (BRASIL, 1995).

Para Azevedo e Loureiro (2003), o primeiro equívoco cometido pelos que defendem a substituição do modelo burocrático é não levar em conta que, ao colocar esse ideal em prática, na acepção metodológica de Weber, essa substituição não tem sido bem-sucedida e, muitas vezes, sequer concretizada, especialmente em países como o Brasil, em que o patrimonialismo, o clientelismo e outras formas de dominação tradicional não foram completamente superados. Sob esse ponto de vista, portanto, a questão não é abandonar, ou não, o modelo burocrático, mas, sim, refletir acerca da necessidade e da possibilidade de sua reconstrução.

De acordo com Nogueira e Santana (2000), os reformistas argumentaram que a descrição da burocracia, feita por Weber (1993), corresponde a um estilo de administração ultrapassado, obsessivamente voltado para o controle dos processos. Segundo Weber (1993), não existe sociedade moderna sem burocracia e um contínuo esforço de mediação política entre o modo do seu funcionamento e os objetivos de equidade, mudança social e participação democrática.

Os reformistas parecem considerar que quanto menos burocracia, melhor. Na verdade, para Nogueira e Santana (2000), o conhecimento sociológico mostra que é melhor a burocracia.

Azevedo e Loureiro (2003), afirmam que a administração burocrática é o modelo mais compatível com a política republicana e democrática, na qual o primado do interesse público sobre o particular e a igualdade de todos os cidadãos constituem a idéia central. É uma expressão da racionalidade do capitalismo moderno, que impõe regras gerais de controle sobre o funcionamento das organizações na sociedade moderna, sejam elas empresas privadas ou órgãos públicos.

Legalidade, impessoalidade, regras formais e universais são princípios que normativamente devem orientar, não só a ação dos funcionários quando executam suas funções, mas também a estruturação das carreiras públicas, ou seja, os processos de recrutamento, promoção, avaliação e controle dos atos e omissões dos membros do aparato estatal. A instauração da burocracia propõe banir as formas personalistas de nomeação que antes resultavam do arbítrio do soberano, de seus protegidos e, de um modo geral, dos poderosos.

Em outras palavras, o modelo burocrático de administração contém os princípios fundamentais do Estado de Direito, indispensáveis ao ordenamento democrático dos aparatos administrativos. Porém, deve-se acrescentar que a 'qualidade' da burocracia pode variar muito, assim como as funções que exercem.

É importante realçar os elementos da construção do tipo ideal weberiano, porque, diante do funcionamento – sempre imperfeito e muitas vezes deformado – das administrações burocráticas, costuma-se descaracterizar a burocracia como princípio organizador das relações de mando.

Inquiriu-se então se um modelo marcado por profissionalização, carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e “formalismo”, com controle de processos, é ineficiente, sem objetivo, centrado em si mesmo e incapaz de se voltar para o interesse público. E também: se um modelo que visa os resultados (Modelo Gerencial) dispensa o controle rígido de processos (Modelo Burocrático), para alcançar esses resultados, ou seja, se esse direcionamento garante processos adequados.

Não se trata, simplesmente, de descartar o sistema burocrático ou a administração racional e legal, mas, sim, de identificar tanto os aspectos que estão superados quanto aqueles que permanecem válidos. Obviamente, se os primeiros aspectos devem ser afastados, há de se manter, preservar ou aperfeiçoar os últimos.

O modelo gerencial flexibiliza os princípios do modelo burocrático. Embora essa flexibilização não corresponda à ruptura e, sim, ao aperfeiçoamento, predomina o entendimento de que se impõe ruptura ou abandono do modelo.

No entanto, os reformistas insistiram em considerar a burocracia apenas como um determinado estilo de administração, superado pela evolução do capitalismo. Por exemplo, Osborne e Plastrik, segundo Nogueira e Santana (2000), afirmaram que a burocracia deu certo numa época passada, quando as tarefas desempenhadas pelo setor público eram relativamente simples e o ambiente econômico, estável. Nesta era de mudanças bruscas e gigantescas, em que o poder de concorrência no mercado está fundado no uso intensivo de meios de informação e na administração do conhecimento, as instituições burocráticas do Estado simplesmente falham. A retórica dos reformistas promete uma liberação do espírito empreendedor que padece entre as amarras do estilo burocrático de administrar e invoca os benefícios que isto trará a todos: ao corpo social (os cidadãos-consumidores) e aos próprios funcionários públicos (NOGUEIRA; SANTANA, 2000).

Esses autores afirmam que o modelo burocrático e a carreira pública moderna, ágil e flexível, podem ser perfeitamente compatíveis. Para eles, não existe uma forma “moderna” de administrar empresas privadas em oposição a uma forma “ultrapassada” de administrar o setor público. Há, sim, uma multiplicidade de formas de administrar, de acordo com o tipo de serviço e os objetivos principais (ou seja, a missão) de cada organização. A diferença entre organizações públicas e privadas está na maneira como definem e redefinem sua missão e na forma como, para alcançá-la, controlam as prerrogativas da burocracia existente, inevitavelmente, em cada uma delas.

4.5. Considerações sobre o Capítulo

Nesse capítulo, foi elaborada uma revisão teórica sobre os temas abordados. Discorreu-se sobre as funções do setor de recursos humanos, tanto sob uma visão tradicional como sob uma visão contemporânea. Identificou-se a origem e a conceituação da Gestão Estratégica de RH, utilizando, para isso, o modelo de David Ulrich. Também foi realizado um histórico da administração pública brasileira, com os modelos adotados e as

políticas relacionadas com a área de recursos humanos. Finalizando, analisou-se a proposição do modelo gerencial e seus contrapontos.

5. Procedimentos Metodológicos

A metodologia utilizada nesta pesquisa baseou-se nas análises quantitativa e qualitativa de dados. Dessas abordagens optou-se por trabalhar os dados obtidos em cada análise, separadamente e, depois, confrontar os resultados. A junção desses enfoques tornou o trabalho mais bem explicado e confiável. Além disso, a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, ou seja, o estudo do Programa de Capacitação do Novo Servidor, adotado pela Secretaria Municipal Adjunta de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, MG.

5.1. Estudo de Caso

O estudo de caso configura-se como uma estratégia, ou método de pesquisa mais abrangente. É uma das muitas maneiras possíveis de se realizar um estudo em ciências sociais. Segundo Gil (1989, p.59)

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

O Programa de Capacitação do Novo Servidor pode oferecer dados relevantes para os estudos no âmbito da administração pública municipal. Esse Programa representa um avanço em um contexto ainda marcado pelo baixo nível de valorização do funcionalismo público. Como uma política pública organizacional, o Programa pode exercer influências determinantes nos fatores motivacionais dos servidores e na qualidade dos serviços prestados. Pressupõe-se que possua elementos capazes de influenciar numa possível administração estratégica e integrada das funções de recursos humanos da PBH.

Diante das novas propostas para a gestão pública, essas influências são relevantes e a estratégia de estudo de caso é a mais adequada. Como afirma Yin (2001, p.27), “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”.

O estudo de caso possui objetivos descritivos, com elementos exploratórios. Segundo Gil (1989, p.45), “as pesquisas exploratórias visam tornar o problema mais familiar tornando-o mais explícito”. Ainda segundo Gil (1989, p.46), “as pesquisas descritivas têm com objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o relacionamento entre variáveis”. Uma pesquisa descritiva representa o estudo das características, das propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada.

5.2. Enfoque Qualitativo

As pesquisas de cunho qualitativo vêm sendo amplamente utilizadas desde a década de 70, em Ciências Sociais. Porém, grande parte dos estudiosos da área ainda busca contrapor as vantagens e desvantagens da abordagem quantitativa à qualitativa, identificando e classificando as características de cada uma.

Segundo Vergara (2005), as pesquisas ditas qualitativas contemplam a subjetividade. As amostras podem ser coletadas de forma intencional, dependendo da disponibilidade ou tipicidade. As técnicas de coleta de dados, muitas vezes, podem apresentar-se pouco estruturadas e o tratamento desses dados sempre é realizado por meio de análises de cunho interpretativo.

O homem e suas relações requerem, do pesquisador, abordagens de estudo que identifiquem as percepções dos fenômenos estudados. O objeto de estudo desta dissertação, o Programa de Capacitação do Novo Servidor, concentra-se nas interações sociais e suas resultantes, em determinado

ambiente. Por isso, optou-se pela abordagem qualitativa, em primeiro momento.

Para coleta dos dados qualitativos, foram utilizadas diferentes técnicas. Por conta da natureza do problema a ser pesquisado optou-se por utilizar a análise de documentação, entrevistas e observação. Segundo Yin (2001, p.107), “[...] nenhuma das fontes possui uma vantagem indiscutível sobre as outras. Na verdade, as várias fontes são altamente complementares, e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes”.

As fontes de evidências podem fornecer ao pesquisador validade do constructo e confiabilidade em um estudo de caso. Assim, foi utilizada a triangulação de dados, para maior confiabilidade aos resultados e desenvolver linhas de convergência, na investigação. Segundo Yin (2001), qualquer descoberta ou conclusão provavelmente será muito mais convincente e acurada se se basear em várias fontes distintas de informação.

Por documentação, entende-se

Cartas, memorandos e outros tipos de correspondências; agendas, avisos e minutas de reuniões, e outros relatórios escritos de eventos em geral; documentos administrativos propostas, relatórios de aperfeiçoamentos e outros documentos internos; estudos ou avaliações formais do mesmo “local” sob estudo; recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia (YIN, 2001, p.107).

A análise de documentos se torna imprescindível em um estudo de caso, por ser uma representação estável, poder ser revisada inúmeras vezes e pode representar observações discretas, pois, na maioria das vezes, não existe com a finalidade de estudo. Na escolha dos documentos, a gerência responsável seleciona apostilas e manuais do Programa, decretos, leis e avaliações de reação, referente ao período de 2002 a 2006.

Outra fonte qualitativa de dados é a entrevista e constitui uma das principais fontes de informações para um estudo de caso. As entrevistas podem assumir diversas formas. Neste trabalho, utilizou-se a entrevista estruturada, ou seja, o levantamento de dados, de maneira formalizada, para

ser conduzida ao grupo de gerentes da Secretaria Municipal Adjunta de Recursos Humanos da Prefeitura de Belo Horizonte.

A observação do pesquisador representou a última ponta deste triângulo de dados qualitativos. Segundo Cervo e Bervian (2002, p.27), “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto, para de ele adquirir um conhecimento claro e preciso”. Especificamente pretendeu-se conduzir uma observação individual e não-participante.

Para a obtenção de dados mediante observação, o pesquisador participou de reuniões para elaborar os módulos do Programa e, como ouvinte, de alguns cursos, previstos em sua grade, elaborando notas de campo. Ressalta-se que a observação foi assistemática, o que significa que o pesquisador não pretendeu utilizar técnicas ou instrumentos de coleta, permitindo que as informações se configurassem de maneira espontânea, informal e ocasional.

A análise das entrevistas foi conduzida por Análise de Conteúdo. Os documentos e as observações foram descritos e analisados sucintamente.

5.2.1. Análise de Conteúdo

Análise de conteúdo é uma técnica para tratamento de dados, que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. “O ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada. Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido” (FRANCO, 2005, p.13).

A análise de conteúdo é um método para aprender como uma mensagem é transmitida e explorar o seu sentido. Esse aprendizado se dá por meio de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, como os objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (VERGARA, 2005).

Para a análise de conteúdo, foram realizadas entrevistas (apêndice 1 e 2) com o secretário municipal adjunto de RH e com os gerentes níveis 1, 2 e 3, subordinados à Secretaria Adjunta de Recursos Humanos e diretamente envolvidos com a Gerência de Desenvolvimento de Pessoal da PBH, entrevistas estas identificadas no organograma institucional (anexo 2).

Assim, foram realizadas entrevistas com todos os responsáveis por secretarias ou gerências envolvidas diretamente com o Programa, totalizando 10 entrevistas. Para conferir validade aos dados coletados, após transcrição, as entrevistas foram enviadas aos entrevistados para correção e aprovação.

Segundo Vergara (2005, p.16), “a análise de conteúdo admite tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas”. Então, foi realizada uma abordagem quantitativa das freqüências das subcategorias e, posteriormente, foram realizadas algumas inferências sobre o contexto em que foram empregadas.

Antes da análise dos dados, o material selecionado foi preparado e codificado. Segundo Bardin (1977, p.103), a codificação corresponde

[...] a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto.

Os elementos identificados nesses dados foram tratados, a partir de uma categorização, ou seja, da classificação dos elementos constitutivos desse conjunto. Segundo Bardin (1977, p.117), “categorias são classes sob as quais se reúne um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”. A análise de conteúdo, dessa forma, exige categorias exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes.

Neste trabalho utilizaram-se categorias, ou unidades de contexto, que emanaram das perguntas aplicadas nas entrevistas, sempre respaldadas pelo referencial teórico do tema. Segundo Bardin (1977, p. 107)

A unidade de contexto serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro.

Mais especificamente, a categorização foi realizada por meio de unidades de texto, representadas por temas. Segundo Bardin (1977, p.106), “as respostas a questões abertas, as entrevistas individuais ou em grupo [...] podem ser, e são freqüentemente, analisadas tendo o tema por base”. Assim, têm-se cinco categorias para análise das entrevistas:

- **Gestão Estratégica de RH;**
- **Gestão Integrada de RH;**
- **Capacitação;**
- **Estrutura Organizacional.**

Previamente estabelecidas e relacionadas com as categorias, foram eleitas subcategorias, como unidades de registro. Segundo Bardin (1977, p.104), “a unidade de registro corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando à categorização e a contagem freqüencial”. Foi escolhida como tipo de unidade de registro a *palavra*, uma vez que poderia proporcionar análise tanto quantitativa como qualitativa.

A forma de eleição das subcategorias aqui adotadas é conhecida como *grade mista*. De acordo com Vergara (2005, p.17), numa abordagem em grade mista, “definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise”. Dessa maneira, as subcategorias (Quadro 4) emergiram dos objetivos e do referencial teórico que os respalda. Porém, ainda poderão emergir outras subcategorias, durante a análise dos dados.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Gestão Estratégica de RH	Competitividade Melhoria Mudança Organizacional Valorização Planejamento
Gestão Integrada de RH	Integração, Integrada Participação, Cooperação Relacionamento interpessoal
Capacitação	Aprendizagem Treinamento & Desenvolvimento Motivação Mudança
Estrutura Organizacional	Eficácia Eficiência Modelo Gerencial

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 4 – Subcategorias Eleitas sob Palavrass Papéis.

O trabalho prático de quantificação de palavras e de identificação dos trechos em que essas palavras se encontram nos documentos foi realizado com o auxílio do programa *Qualitative Data Analysis Software (QSR)*, versão 6, licenciada.

5.3. Enfoque Quantitativo

Em outra vertente, utiliza-se uma abordagem quantitativa, a coleta de dados por meio de questionários. Segundo Vergara (2005), as pesquisas quantitativas devem ser submetidas à identificação das relações entre variáveis e, portanto, se caracterizam muito mais pela objetividade do que a abordagem qualitativa. Utilizam-se, ainda, critérios para seleção de

amostras, instrumentos estruturados para coleta dos dados e técnicas estatísticas para o tratamento dos dados.

Para a análise quantitativa, foram aplicados questionários distribuídos aleatoriamente, por malote institucional, a uma amostra de servidores que participaram do Programa de Capacitação do Novo Servidor, entre 2002 e 2006.

A fim de adequar corretamente as questões do questionário, bem como calcular o tamanho da amostra, foi aplicado um questionário-piloto a 20 servidores, escolhidos por conveniência. No questionário-piloto, levantaram-se sugestões para aprofundamento das questões referentes aos objetivos do Programa, e à necessidade de inserir uma questão aberta, onde os respondentes pudessem manifestar sua opinião.

Esses questionários foram estruturados em questões objetivas, ora representadas por escalas de valoração ora representadas por afirmativas pontuais. No final, o questionário continha uma questão aberta, em que os participantes opinavam sobre o Programa. Esta foi analisada por abordagem qualitativa, da mesma forma que as entrevistas. A categorização e subcategorização, para a análise da questão aberta, foram realizadas mediante grade aberta, em que, a partir dos dados, se elegem as categorias e subcategorias a serem analisadas.

Na amostragem desses questionários, utilizou-se uma abordagem probabilística. Segundo Lapponi (2005), nesse tipo de amostra, todos os componentes da população têm alguma chance de ser selecionados.

Para o cálculo da amostra, foi adotado um intervalo de confiança de 95%, com um erro de 5% ($\alpha = 5\%$). A população de servidores que participaram do Programa entre 2002 e 2006 é de 4.425 servidores. A idéia básica de amostragem é que, ao selecionar alguns elementos, podemos tirar conclusões sobre toda a população. Uma população é o conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer algumas inferências (COOPER, 2003, p.150) e os resultados amostrais são utilizados para se obter estimativas dos parâmetros populacionais.

O cálculo da amostra aleatória foi concebido para valores ordinais ou nominais e população finita, segundo Triola (2005, p.244), a partir da fórmula 1:

$$n = \frac{Z^2 \hat{p}\hat{q}N}{d^2(N-1) + Z^2 \hat{p}\hat{q}} \quad (1)$$

Onde:

Z = abscissa da curva normal padrão, fixado um nível de confiança (1- α); [$Z = 1,96 \rightarrow (1 - \alpha) = 95\%$];

N = população (4.425 servidores);

d = erro amostral, expresso na unidade da variável. O erro amostral é a máxima diferença que o investigador admite suportar entre μ e \bar{X} , isto é: $|\mu - \bar{X}| < d$; ($d = 0,05$);

p e q = estimativas da proporção de interesse (0,7 e 0,3, respectivamente, encontrados por meio da análise do questionário-piloto).

Com base nesses valores, o resultado obtido, para a população de 4.425 servidores, que participaram do Programa no período de 2002 a 2006, foi de 300 questionários.

A amostragem foi realizada de forma aleatória e estratificada. Segundo Cochran (1965), nessa amostragem, a população é primeiramente dividida em subpopulações. Optou-se pela amostragem estratificada, devido à natureza da população, pois foi observado que, do total de servidores da PBH, 70% está lotado nas áreas de saúde e de educação e 30%, nas demais áreas. Foi dada prioridade à parcela maior, para a aplicação do Programa. Entendeu-se como conveniente que a amostra fosse estratificada nessas mesmas proporções, 70% e 30%, a fim de diminuir possíveis vieses existentes. Após a determinação dos estratos, selecionaram-se, aleatoriamente, indivíduos de cada subpopulação.

Uma vantagem, segundo Cochran (1965, p.128), é que “a estratificação pode proporcionar um aumento de precisão nas estimativas das características da totalidade da população”.

5.3.1. Análise Estatística

Durante a análise dos dados estatísticos, pretendeu-se realizar um trabalho de mapeamento com frequência simples e relativa. Segundo Triola (2005), define-se, como distribuição de frequência, uma lista de valores dos dados individuais ou por grupos, juntamente com as frequências correspondentes.

Para o cálculo das distribuições de frequências, foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 15, licenciada.

5.4. Considerações sobre o Capítulo

Neste capítulo foram descritos todos os procedimentos adotados para o desenvolvimento desse estudo. Foram apresentadas as abordagens qualitativa e quantitativa, bem como o enfoque de estudo de caso. Na abordagem qualitativa, trabalhou-se com análise de conteúdo e na abordagem quantitativa, utilizou-se técnica para amostragem e análise de frequência simples e relativa.

6. Resultados e Discussões

6.1. Documentação e Observações

A Prefeitura de Belo Horizonte conta com cerca de 25 mil servidores diretos e ativos, 7.800 aposentados e 3.000 pensionistas. Ela está estruturada em 10 secretarias (anexo 1), das quais destacamos a Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos, subordinada à Gerência de Desenvolvimento de Pessoal (Gedepe). Esta gerência é responsável pela gestão do Programa de Capacitação do Novo Servidor, que é direcionado a todos os servidores públicos municipais da administração direta que estejam iniciando suas atividades na PBH.

Segundo o art. 21 da Lei 9.011, de 1º de janeiro de 2005, a Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos

Tem por finalidade coordenar, planejar e executar as atividades de gestão administrativa e de desenvolvimento de recursos humanos, visando garantir o pleno funcionamento da Administração Direta do Poder Executivo e promover seu constante aprimoramento organizacional.

De acordo com o art. 23, da mesma lei, compõem a Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos: a Corregedoria do Município, a Secretaria Municipal Adjunta de Gestão Administrativa e a Secretaria Municipal Adjunta de Recursos Humanos. À Secretaria Municipal Adjunta de Recursos Humanos (SMARH) compete, segundo o art. 26, “executar os programas e atividades de incorporação, manutenção e desenvolvimento de recursos humanos da Administração Direta do Poder Executivo”, entre outras atribuições (BELO HORIZONTE, 2005).

Os relatos fornecidos revelam que a PBH vem sofrendo reestruturações. A Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos deixa de existir e a Secretaria Adjunta, passa a ser subordinada à Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Informação. Tal

mudança ainda não foi aprovada na Câmara Municipal, porém, as atividades vêm acontecendo, informalmente, a partir da nova estruturação.

Para a realização de suas competências a Secretaria Municipal Adjunta de Recursos Humanos se estrutura em sete gerências de primeiro nível, 10 de segundo nível e 16 de terceiro nível (anexo 2). A Gedepe se estrutura enquanto gerência de terceiro nível, diretamente relacionada com a Gerência de Recursos Humanos (segundo nível) e está submetida à Gerência de Gestão de Recursos Humanos (primeiro nível).

Conforme o art. 78 do Decreto 12.004, de 28 de março de 2005, à Gerência de Desenvolvimento compete:

- Planejar, coordenar e promover programas de capacitação, requalificação e aperfeiçoamento de servidores da administração direta, observadas as prioridades estabelecidas pela Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos.
- Orientar, supervisionar e controlar a execução de programas de capacitação e desenvolvimento realizados pelas unidades descentralizadas.
- Estudar e propor o estabelecimento de convênios e contratos com instituições ou com profissionais especializados, para promover atividades de capacitação e desenvolvimento de pessoal.
- Estudar, pesquisar, elaborar e propor metodologias de ensino e aprendizagem que promovam o constante aprimoramento dos programas de capacitação e desenvolvimento, observadas as necessidades e prioridades dos órgãos municipais.
- Promover o aprimoramento constante e a sistematização dos registros e controles pertinentes a sua área de atuação.
- Elaborar e submeter, periodicamente, à apreciação e análise superior, relatório estatístico e gerencial das atividades desenvolvidas.

Atualmente, a Gedepe estrutura e coordena vários programas de treinamento e capacitação. São eles:

- Programa de Capacitação do Novo Servidor.

- Programa de Desenvolvimento Gerencial.
- Programa de Desenvolvimento Profissional.
- Capacitação em Microinformática.
- Capacitação em Língua Estrangeira.
- Oficina de Língua Portuguesa.
- Convênios com Instituições de Ensino.

Desses, apenas o Programa de Desenvolvimento Gerencial e o Programa de Desenvolvimento Profissional não são contínuos, acontecendo de acordo com a demanda.

O Programa de Capacitação consiste na transmissão de informações e conhecimentos que facilitam a incorporação do servidor ao ambiente físico e social do trabalho. É um Programa que vem sendo adotado de forma contínua, desde 2002. Portanto, as análises realizadas consistiram de dados existentes, a partir desta época.

Para a reestruturação desse Programa, a Gedepe desenvolveu, em novembro de 2001, uma proposta preliminar, formalizada, que objetivava reformular o até então chamado Programa de Inserção do Novo Servidor, fundamentando-o na aprendizagem continuada. Assim, este Programa deveria ter uma estratégia de execução voltada para o desenvolvimento profissional.

A proposta preliminar continha as seguintes ações:

- Entrega da cartilha de inserção do novo servidor e de informativos;
- Encaminhamento, aos gerentes, do manual de procedimentos básicos de como receber o novo servidor;
- Apresentação de vídeo institucional;
- Realização do seminário de inserção do novo servidor;
- Capacitação dos Recursos Humanos das Secretarias temáticas e de Gestão regional.

Em 2002, o Governo Municipal decidiu que este Programa deveria ser trabalhado pelo grupo grande de fiscais do meio ambiente, que estava sendo empossado.

O Congresso Nacional Brasileiro já havia aprovado, em 1998, a Emenda Constitucional n° 19, de 1998, sobre o princípio da eficiência aliado

a avaliação de desempenho no serviço público, o que serviu de embasamento para a aplicação contínua do Programa aos novos servidores da PBH.

O Programa de Capacitação do Novo Servidor se firmou sob as diretrizes dessa Emenda, no que se refere ao compartilhamento de conhecimento, à institucionalização da aprendizagem continuada, ao aprimoramento de valores e atitudes, à capacitação do servidor recém-nomeado e à forma de conduzir ações que convergiam para resultados institucionais e sociais.

Desde a proposta de reestruturação, o Programa de Inserção do Novo Servidor passou por grandes transformações até adquirir a forma que vem sendo apresentada aos servidores recém-empossados.

A Gedepe elabora e distribui uma cartilha de inserção, com informações sobre quais os procedimentos que o servidor deve seguir, a partir do ato da posse, e um manual para os gerentes, sobre procedimentos adequados, para receber os novos servidores. Durante o Programa, é distribuído um manual, com informações básicas sobre a prefeitura e seus órgãos, bem como os direitos e obrigações do servidor para com a instituição.

O Programa de Capacitação do Novo Servidor, atualmente, é composto por três módulos:

- **Modulo 1 - Inserção.** Apresenta informações básicas sobre a PBH e aspectos funcionais de interesse do servidor.
- **Modulo 2 - Específico.** Proporciona o momento para que os servidores compartilhem conhecimentos pertinentes à área de atuação.
- **Modulo 3 - Habilidades Técnicas.** Subsidia o desenvolvimento de habilidades técnicas, favorecendo o desempenho das atribuições do cargo.

Esses módulos devem estar vinculados a um canal gerencial, em que cada área de lotação dos novos servidores tenha um gerente responsável e preparado para melhor recebê-los. Atualmente esta relação com o canal gerencial inexistente.

O Módulo 1 é formulado e aplicado pela Gedepe. A maioria das gerências de recursos humanos participa, fornecendo informações sobre suas próprias gerências. O módulo 2 é geralmente formulado e aplicado na área específica de lotação de cada servidor. No módulo 3, a Gedepe participa em conjunto com a área de lotação do servidor, a fim de orientá-lo de forma mais adequada, para o exercício da função. Por exemplo, para os cargos de educador infantil e de professor, o módulo 3 é realizado pela Gerência de Perícia e Saúde Médica, que ministra um curso sobre Técnicas Vocais.

A Gedepe elabora, ao final do módulo 1 (Inserção), uma pequena ficha de avaliação, em que os participantes colocam sugestões e observações e classificam o módulo cursado como ótimo, bom, regular ou fraco. As avaliações dos demais módulos não são realizadas pela Gedepe, pois são de responsabilidade das áreas específicas de lotação do novo servidor. Ao acessar algumas destas informações, fornecidas pelos treinandos, no período de 2003 a 2006, pôde-se perceber que este módulo vem sendo classificado pelos servidores, em sua maioria, como “bom” ou “ótimo”. Percebeu-se também que, em 2003, a maioria dos respondentes o achava “ótimo”, e que em 2005 e em 2006, cerca de 65% dos participantes o classificaram como “bom”.

Das sugestões apresentadas, com o passar dos anos, chegou-se à concessão de mais tempo para a exposição dos conteúdos. Dentre as observações, foram citadas a falta de direcionamento dos conteúdos, para cada área de trabalho, e a falta de dinâmica de grupos de discussão. Os respondentes demonstram entender e valorizar o Programa e o qualificaram como muito proveitoso e informativo. Outros respondentes, no entanto, citaram que o Programa não atinge seu objetivo, quando realizado muito depois da admissão dos novos servidores.

A parceria firmada entre as áreas municipais de saúde e educação e a Gedepe se mostrou muito vantajosa para o desenvolvimento do Programa de Capacitação do Novo Servidor. Tal parceria pôde ser verificada nas cartilhas informacionais, elaboradas especialmente para os servidores dessas áreas, e também mediante relatos sobre a prioridade dada a estas áreas, dentro do Programa.

6.2. Entrevistas

Como mencionado, foram realizadas 10 entrevistas com o secretário adjunto de recursos humanos e os gerentes níveis 1, 2 e 3, envolvidos diretamente com a Gedepe.

Para o tratamento dos dados obtidos nas entrevistas, foi realizada a análise de conteúdo das quatro categorias, eleitas a partir da base conceitual, como mostrado em Metodologia. São elas: Estrutura Organizacional, Capacitação, Gestão Estratégica de RH e Gestão Integrada de RH.

Utilizando grade mista para a eleição das subcategorias, após uma leitura prévia dos dados, as subcategorias foram estruturadas da seguinte maneira (Quadro 5):

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Estrutura Organizacional	Eficiência Eficácia Modelo Gerencial, Novo Modelo Transições Reforma Administrativa
Capacitação	Treinamento & Desenvolvimento, Qualificação, Aperfeiçoamento Motivação Aprendizagem Escola de Governo Mudança
Gestão Integrada de RH	Integração, Integrada Relacionamento interpessoal, Relacionamento Reuniões Parceria, Cooperação, Estrutura Compartilhada, Participação Centralizada
Gestão Estratégia de RH	Mudança Organizacional Competitividade Melhoria Valorização Estratégia, Diretriz Planejamento

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Quadro 5 – Categorias e Subcategorias para análise das entrevistas.

As palavras que se encontram em negrito representam as subcategorias eleitas, a partir da pré-análise dos dados. Como são quatro grandes blocos de categorias, para fins didáticos, foram descritas as categorias e suas subcategorias, uma a uma.

Durante o processo de análise, utilizaram-se como unidades de texto os parágrafos, para que a identificação de cada subcategoria fosse realizada sem fugir do contexto, em que estava inserida. Neste tipo de análise não é

necessário contabilizar a frequência de aparecimento de cada subcategoria (ou palavra) dentro de um mesmo parágrafo, uma vez que o sentido desse termo foi analisado e discutido no parágrafo, como um todo.

No que se refere à categoria Estrutura Organizacional, tem-se a Tabela 1 de frequências de unidades de texto, com as subcategorias. A frequência da Tabela 1, como todas as demais, foi calculada a partir das 472 unidades de texto, ou parágrafos, identificadas no bloco total de entrevistas analisadas.

Tabela 1 - Estrutura Organizacional - Categorias e Subcategorias.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	RELATOS	FREQÜÊNCIA (%)
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Eficiência	1	0,21
	Eficácia	1	0,21
	Modelo Gerencial, Novo Modelo	1	0,21
	Transições	2	0,42
	Reforma Administrativa	3	0,63

Fonte: Resultados da pesquisa.

Percebeu-se um índice muito baixo de aparecimento dessas subcategorias, nos relatos dos respondentes.

A palavra *eficiência* foi tratada como consequência da nova estruturação adotada pela prefeitura. No trecho abaixo, extraído do relato da entrevista E2, observou-se uma estreita relação entre eficiência institucional e estrutura organizacional

Acredito eu, que a criação desta gerência segue uma tendência de serviço público enquanto planejamento, eficiência e competência.
(E2)

Com relação à *eficácia*, houve apenas um trecho na entrevista E8, que mencionou esta palavra. O entrevistado fez uma relação direta entre qualificação, fatores motivacionais e eficácia no trabalho. Segundo este relato, uma gestão apenas consegue se tornar eficaz se tratar o seu capital

intelectual com o valor devido. Ainda segundo o entrevistado E8, uma adequada gestão de conhecimento, aliada à promoção de elementos motivacionais, pode gerar a eficácia no trabalho.

A subcategoria *novo modelo* foi tratada apenas uma vez na entrevista E8, enquanto *modelo gerencial* não foi sequer abordada. A entrevista E8 continha 72 parágrafos mas, em apenas um, o entrevistado abordou esse tema. Nessa abordagem o entrevistado mencionou o desejo de participar de um modelo, baseado em reestruturação organizacional. Este modelo seria a subordinação da Secretaria Municipal de Recursos Humanos à Secretaria de Planejamento:

[...] olha, o que eu particularmente penso é o seguinte. Eu vejo por parte da administração a iniciativa de se adequar a um novo modelo que vem se desenhando na administração pública, ou seja, a extinção da Secretária de Administração. O município vem tentando se adequar a esses modelos, que estão postos aí, e eu vejo isso com naturalidade. (E8)

Na subcategoria *transições*, foi percebida uma explicação adequada das variações na estrutura organizacional da prefeitura, encontradas ainda nesta entrevista, em duas oportunidades. Foi citada a questão das transições de mandato, que afetam diretamente a estrutura organizacional. Tem-se o seguinte relato

[...] Então cada secretário que vem é um recomeço. São recomeços, mudam as prioridades, mudam as visões, então você tem que obter novas formas de trabalho. (E8)

A subcategoria *reforma administrativa*, apareceu nas entrevistas E2, E8 e E9, dentre as 10 entrevistas analisadas. Esta subcategoria representou o tema mais citado, em comparação com as demais da categoria, apresentando contribuições interessantes à estrutura organizacional. Todos os relatos abordaram esta temática, ressaltando a importância das reformas sofridas pela Prefeitura, que configuram a estrutura funcional desse órgão.

Na análise da categoria Estrutura Organizacional, percebeu-se que esse não foi um tema muito discutido, porém, os entrevistados pareceram perceber as mudanças e aceitá-las. Resta verificar se os servidores interiorizaram essas mudanças em suas condutas ou se elas ficaram apenas no discurso.

Para a categoria Capacitação, elaborou-se a Tabela 2, de freqüências dos parágrafos que continham estas subcategorias:

Tabela 2 - Capacitação - Categorias e Subcategorias.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	RELATOS	FREQÜÊNCIA (%)
CAPACITAÇÃO	Treinamento & Desenvolvimento, Qualificação, Aperfeiçoamento	45	9,53
	Motivação	-	-
	Aprendizagem	-	-
	Escola de Governo	6	1,27
	Mudança	9	1,90

Fonte: Resultados da pesquisa.

As subcategorias *motivação* e *aprendizagem* não apareceram nos documentos analisados. As maiores freqüências individuais encontradas nesse bloco foram relativas aos temas “treinamento”, “desenvolvimento” e “mudança”.

Apenas para a palavra “treinamento”, foram encontrados 30 relatos, em oito entrevistas diferentes. Devido a grande freqüência, essa palavra foi analisada separadamente de seu bloco.

Percebeu-se que dentre as ocorrências de “treinamento”, 17 se referiam ao treinamento de inserção do novo servidor, relatando sua estruturação ou aplicação, da seguinte forma

Eu participo dele desde que ele tem sido desenvolvido. Acho muito importante a participação porque principalmente a SMARH tem responsabilidade com o servidor desde o momento em que ele entra aqui na Prefeitura. (E1)

Seria o ideal se a gente pudesse fazer estender este treinamento para os servidores que já estão na casa, não tão novos na PBH. Há uma carência de informação do servidor que já está aqui que poderia ser suprida com um treinamento dessa natureza. (E1)

[...] todo mundo já sabe que este treinamento é necessário e seria necessário acontecer tão logo a pessoa entrasse. Esse item a gente ainda não conseguiu, imediatamente após. (E7)

Em outros casos, os entrevistados trataram o Programa de Capacitação do Novo Servidor enquanto um treinamento essencial para o bom desempenho dos funcionários. Segundo eles, os parâmetros do trabalho no setor público vêm mudando e o novo servidor deve estar ciente de que o serviço público passou a adotar uma postura menos morosa e burocrática e mais pró-ativa.

A visão externa em relação ao serviço público é às vezes equivocada e o treinamento introdutório é importante para começar a desfazer essas visões e para que o nomeado ingresse conscientemente. (E8)

Nos documentos analisados, foram encontradas 15 ocorrências das subcategorias *desenvolvimento*, *qualificação* e *aperfeiçoamento*. Em apenas três, a palavra *desenvolvimento*, foi tratada como sinônimo de capacitação. Constatou-se a ocorrência em cinco unidades de texto (parágrafos), que tratavam de *qualificação*. Todos esses trechos indicaram a importância de o servidor passar por um processo de qualificação durante a sua carreira, proporcionando à administração pública uma oportunidade para mudar os parâmetros dos serviços prestados aos cidadãos. No que se refere à subcategoria *aperfeiçoamento*, houve apenas um caso em que esse termo não foi empregado como sinônimo de capacitação. Nos trechos em que *aperfeiçoamento* apareceu como capacitação, os entrevistados destacaram os ganhos que a prefeitura teria, caso instituisse uma escola de governo que pudesse capacitar e aperfeiçoar seus servidores.

Escola de governo apareceu em três entrevistas diferentes, numa frequência de seis unidades de texto. Todos se referiram a esta escola como facilitadora da instrução dos servidores. Porém, é interessante perceber que, em apenas metade dos trechos, se falou da intenção da PBH de criar a Escola de Governo Municipal e da importância dada à capacitação de seu pessoal. Considerada uma estratégia política, a criação desta Escola apresentou-se diretamente relacionada com as mudanças na estrutura da PBH. Seguem dois trechos que relatam a criação da Escola de Governo Municipal:

E nós também estamos buscando recursos numa linha de financiamento do Governo Federal para o estabelecimento de uma Escola de Governo Municipal. (E9)

Por exemplo, com relação agora a uma estratégia política, a gente tem a intenção de criar a escola de governo, que é um estudo que a gente está desenvolvendo ainda em parceria com a Secretaria de Modernização Administrativa. (E6)

Na subcategoria *mudança*, várias abordagens foram trabalhadas. Muitos relacionaram-na com a transformação que o serviço público vem passando nos últimos anos: mudança de estrutura e de estratégia gerencial. Em um relato foi mencionada nova visão sobre as mudanças no ambiente de trabalho público que o Programa proporciona. E, em apenas dois relatos, da entrevista E3, as mudanças se referiam à capacitação

Na verdade, quando a gente construiu (formulou) este Programa e definiu, a gente sabia que o nosso trabalho seria de uma mudança da própria cultura da Prefeitura, uma mudança em termos da visão de capacitação, isso era muito claro porque as pessoas não estavam acostumadas. (E3)

[...] a gente sabia disto, que era uma mudança. Porque quando é novo, as áreas tem uma certa dificuldade com a mudança e pensam assim: “Esse trabalho é nosso, eles vão querer intrometer nesta área”. Esse medo de intromissão é normal quando há mudança. E a gente sabia que o nosso papel era estar sensibilizando as áreas para que elas dessem o “braço” para que a gente estivesse realizando este trabalho. Em nosso olhar a gente acreditava que era uma coisa boa pra gente, boa pra elas e boa pro servidor. Tudo mundo sairia ganhando. (E3)

Para a categoria Gestão Integrada de RH, trabalharam-se as seguintes subcategorias e freqüências:

Tabela 3 - Gestão Integrada de RH - Categorias e Subcategorias.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	RELATOS	FREQUÊNCIA (%)
GESTÃO INTEGRADA DE RH	Integração, Integrada	10	2,20
	Relacionamento Interpessoal, Relacionamento	3	0,64
	Reuniões	8	1,70
	Parceria, Cooperação, Estrutura Compartilhada, Participação	25	5,35

	Centralizada	3	0,64
--	---------------------	---	------

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Constatou-se que as subcategorias *relacionamento interpessoal* e *cooperação* não foram citadas nos documentos analisados e que os temas mais citados foram: *parceria*, *reuniões* e *participação*, nessa ordem.

Seguindo a seqüência apresentada na Tabela 3, *integração* e *integrada* foram encontradas em 10 parágrafos, do total de 472 existentes no documento. Isso representa um percentual de 2,2% do total de unidades de texto analisadas. Em três relatos, o termo *integração* se referiu à relação entre as áreas de trabalho, apontando a falta de maior interação entre as gerências da SMARH. Houve relatos de uma perspectiva de reversão deste quadro, condicionada a melhor atuação do secretário de Recursos Humanos. A maioria dos trechos relacionados com a subcategoria *integrada* destacou a necessidade de desenvolver políticas integradas na gestão de recursos humanos. Para isso, a Prefeitura adquiriu um *software* que facilitou o acesso às informações. Para os respondentes das entrevistas E8 e E10, não existem políticas integradas na PBH:

Primeiro tem que se ter uma diretriz, um norte em termos de Políticas de RH. É necessária a definição da ou das políticas de RH para os servidores públicos, e sua implantação, atualização e manutenção por meio de ações integradas das áreas responsáveis por RH nos diversos órgãos. Atualmente as secretarias possuem as suas áreas de RH, ou seja, tem a estrutura central na SMARH, mas a educação tem sua área e política de RH, saúde tem a sua área e política [...]. (E8)

[...] a gente tem diversas ações, mas ao mesmo tempo muito quebradas porque a Prefeitura é uma grande instituição. São 24 mil servidores e muitas áreas trabalham isoladamente, sem integração. Há até uma crítica geral de que não existe política de RH na prefeitura! Eu não acredito, na verdade a prefeitura trabalha muito desintegrada, é como se ela fosse várias empresas [...]. (E10)

A subcategoria *relacionamento* apareceu em três relatos, embora *relacionamento interpessoal* não tenha aparecido em algum documento. A finalidade desta subcategoria era entender o relacionamento entre os órgãos da SMARH. Mas, percebeu-se, em quase todas as respostas, que o relacionamento entre as gerências de primeiro nível (G1) e a Gedepe, se limitava apenas ao necessário, pois, formalmente, a Gedepe não possuía

uma gerência de primeiro nível, mas sim, de terceiro (G3). Uma única G1 declarou que não tinha relações com a Gedepe.

Com relação à subcategoria *reuniões*, foram encontradas oito unidades de texto em cinco entrevistas diferentes. Os trechos que abordaram esse tema apareceram diretamente relacionados com a categoria anterior. Em geral, os relatos vêm tratando as reuniões das G1's com o secretário de RH, evidenciando a hierarquização, como justificativa para o restrito relacionamento entre as G1s e a Gedepe. Em apenas um trecho da entrevista E7, a subcategoria *reuniões* apareceu relacionada diretamente com a estrutura do Programa de Capacitação do Novo Servidor.

[...] a gente faz várias reuniões para entrar em acordo sobre o conteúdo que vai ser focado em cada um daqueles módulos do Programa. Os módulos são postos, mas os conteúdos podem variar [...]. (E7)

Buscando por *parceria*, encontraram-se 13 ocorrências, o maior percentual entre os temas desse bloco. Porém, apesar do um grande número de unidades de texto com esta palavra, *parceria* foi encontrada em apenas três entrevistas diferentes. A concentração do termo em poucas entrevistas sugere que a elevada frequência pode representar mera repetição. Esses relatos abordaram a parceria que existe entre determinadas G1's e a Gedepe e entre as secretarias de Saúde e de Educação e a Gedepe, ambas com o fim de contribuir para melhor estruturar e aplicar o Programa de Capacitação do Novo Servidor. A expressão *estrutura compartilhada* foi encontrada apenas uma unidade de texto. A palavra *cooperação* não foi encontrada no documento analisado. Segue um relato sobre parceria e outro sobre estrutura compartilhada:

Então, eu falei das parcerias, que isso foi muito bom! A gente fica mais tranqüila porque há interesse das Secretarias. Porque antes não, a gente ficava insistindo em planejar [...]. E outra coisa, com essa parceria a gente está garantindo a presença no curso. (E7)

Estamos buscando reestruturar a Secretaria com esta estrutura compartilhada, essa estrutura voltada ao debate sem que com isso a gente entre num processo de inoperância [...]. (E9)

Foram encontradas oito ocorrências de *participação*, parte da mesma subcategoria, em quatro entrevistas diferentes. A maioria dos relatos mencionou a participação de alguns respondentes (gerências) no referido

Programa. Outras abordaram o trabalho de conscientização, feito pela Gedepe, sobre a importância de viabilizar a participação de seus servidores no Programa. Seguem alguns trechos mais relevantes:

Eu participo dele desde que ele tem sido desenvolvido. Acho muito importante a participação [...]. (E1)

Apesar da visita aos locais pra falar da importância da participação ser importante, a avaliação de desempenho trouxe um maior interesse do próprio recém empossado em estar participando de tudo. Mesmo que o Programa ainda não tenha pontuação, mas as pessoas começaram a perceber a necessidade de conhecer a estrutura, a organização, de ser acolhido no primeiro momento. (E7)

O que se pode inferir da subcategoria *parceria, estrutura compartilhada, cooperação e participação* é que, para realizar o Programa de Capacitação do Novo Servidor a parceria é essencial na SMARH. De alguma forma, a maioria dos órgãos envolvidos já participou ou ainda participa do Programa, contribuindo para seu sucesso. Embora esses órgãos tenham se unido para este fim, o relacionamento cotidiano e interdependente não ficou claro nos relatos.

No que se refere aos relatos encontrados para a subcategoria *centralizada*, parte também da categoria Gestão Integrada de RH, houve um relato importante: um entrevistado demonstrou descontentamento com as ações de RH, em comparação com ações das demais áreas da Prefeitura. Para ele, as ações são descentralizadas e realizadas de forma independente e, muitas vezes, paralelas às da SMARH, apesar desta representar o núcleo central de decisões, na área de recursos humanos. Este relato segue a mesma lógica dos relatos sobre *integração*, em que os entrevistados apontaram a falta de integração entre funções de recursos humanos.

Na categoria Gestão Estratégica de RH (Tabela 4), as frequências também foram identificadas no bloco das 10 entrevistas analisadas, dentro do total de 472 unidades de texto ou parágrafos.

Tabela 4 - Gestão Estratégica de RH - Categorias e Subcategorias.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	RELATOS	FREQUÊNCIA (%)
GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH	Mudança	-	-
	Organizacional	-	-
	Competitividade	-	-
	Melhoria	1	0,21
	Valorização	1	0,21
	Estratégia, Diretriz	11	2,33
	Planejamento	33	7,00

Fonte: Resultados da pesquisa.

Percebeu-se que as subcategorias *mudança organizacional* e *competitividade* não foram citadas. A subcategoria que foi citada em mais unidades de texto foi *planejamento*.

Com relação à *melhoria*, encontrou-se apenas uma unidade de texto. Esse trecho referiu-se à opinião do entrevistado a respeito da proposta para subordinar a Secretaria Municipal de Recursos Humanos à Secretaria de Planejamento. Segundo o entrevistado E8, há sempre uma expectativa positiva, para qualquer mudança que venha com propostas de melhoria.

A subcategoria *valorização* apareceu em uma única unidade de texto e se referiu à maior valorização do servidor, dentro da nova perspectiva para a gestão da administração pública. Segundo o relato, essa forma de valorização seria um reflexo da proposta de avaliação do servidor, por mérito e por escolaridade, que chegaria ao final de carreira somente se passasse por ambas as etapas.

O segundo termo mais encontrado nos relatos foi *estratégia*, analisado separadamente do termo *diretriz*. Apesar de *estratégia* ter aparecido em oito unidades de análise diferentes, estas unidades conduziram apenas às três entrevistas, E4, E6 e E7. Os cinco relatos encontrados na entrevista E7 nomearam estratégia as ações realizadas pela Gerência de Desenvolvimento de Pessoal para conseguir apoio das áreas

de saúde e educação, dentre outras. Em outra abordagem, a estratégia foi tratada como uma política institucional. No relato da entrevista E4, quando perguntado sobre a importância de subordinar a Secretaria Municipal de Recursos Humanos à Secretaria de Planejamento, o respondente afirmou que

[...] nós deixaremos de ser uma secretaria voltada pra uma atividade de execução... sairemos desta lógica e passaremos a buscar uma política de maior estratégia, uma política de planejamento. (E4)

Com relação à diretriz, foram encontradas três unidades de texto. Todas as passagens abordaram o setor de recursos humanos, mediante uma nova diretriz, uma nova perspectiva. Porém, para alguns entrevistados, faltava uma diretriz nas políticas de recursos humanos da PBH, enquanto, para outros, a perspectiva era de posicionar o RH como referência, para fornecer diretrizes para qualquer política.

Como última e mais representativa subcategoria, *planejamento* apareceu em 33 unidades de texto, ou seja, em 33 parágrafos diferentes. O que se percebeu foi que, em muitos casos, essa palavra apareceu mais de uma vez em cada unidade, com o mesmo sentido. Como essa análise foi realizada pelo sentido da palavra, não foi observada a quantificação em um mesmo parágrafo.

Durante a análise desses trechos, percebeu-se a ocorrência da subcategoria *planejamento* em 20 parágrafos, se referindo à Secretaria Municipal de Planejamento. Foi percebido também que, em alguns parágrafos, essa palavra foi relacionada também a contextos não relacionados com a categoria Gestão Estratégica de RH.

Dentre os relatos referentes à categoria em estudo, foram encontradas 23 ocorrências de unidades de texto, representando uma frequência relativa de 4,9%, entre todas as unidades de texto analisadas. Na maioria, os entrevistados trataram o termo *planejamento*, com uma visão positiva da subordinação da Secretaria Municipal de Recursos Humanos. Os entrevistados argumentaram que, unir Recursos Humanos e Planejamento, seria uma boa estratégia, para aumentar a importância do setor de RH. Essa visão já refletia a preocupação do secretário municipal de Planejamento de

conhecer os projetos da Secretaria Municipal de Recursos Humanos, ainda que não tenha sido concretizada formalmente. Estes relatos podem exemplificar:

Quem planeja, quem conhece o município, quem define as ações do município é responsável pela secretaria de Recursos Humanos. Não sei! Talvez a gente a gente esteja chegando um pouquinho mais para um lugar estratégico. (E1)

Então a gente tá vendo que esta função RH ela tem se tornado mais estratégica na medida em que ela se vincula a área de planejamento [...]. (E9)

Mesmo com essa perspectiva, houve um relato que demonstrou que a reestruturação seria essencial para a condução das políticas de recursos humanos na PBH:

A gente tem que ver os papéis, as relações de cada um, as funções e o quê que cada um tem que fazer pra gente trabalhar em conjunto, numa mesma ação, num mesmo planejamento estratégico. Porque eu não vejo um planejamento estratégico de RH da Prefeitura, então eu acho que está faltando isso. (E6)

Diante disso, pôde-se perceber que a Secretaria Municipal de Recursos Humanos da Prefeitura de Belo Horizonte vem sofrendo grandes transformações na sua estrutura organizacional e, na visão de seus gerentes, isso vem ocorrendo de forma muito positiva. As mudanças convergem para a qualidade do trabalho e do serviço prestado ao cidadão. Constatou-se que é muito estreita a relação entre mudanças e gestão estratégica. Os entrevistados perceberam que gerir os recursos humanos de forma eficiente é prerrogativa de uma administração pública atual e mostraram-se prontos para se adaptarem à nova forma de gestão.

Entendeu-se que as relações internas dessa secretaria são muito burocratizadas. As mudanças estão ocorrendo e a rigidez nas relações ainda persiste. A gestão integrada de RH parece ter ainda um caminho longo a ser percorrido. Nos relatos percebeu-se muita hierarquização e pouca transparência nas ações, o que dificultou muito a condução de uma gestão integrada. Ficou claro que existe ainda um descompasso entre o discurso e a prática.

Quanto ao Programa de Capacitação do Novo Servidor, a visão de muitos entrevistados é bastante nítida: trata-se de um importante programa

para a inserção do novo servidor. Em sua maioria, os entrevistados comungam da necessidade de capacitar os servidores, tanto no início como em qualquer período da carreira. Mesmo diante dos grandes avanços deste Programa, ao longo de sua existência, ainda existem relatos de que não se consegue reunir todos os empossados para participar dele, em tempo hábil.

Como última consideração, foi muito significativo perceber que a preocupação desta prefeitura em capacitar o serviço público é real. Os planos de se criar a Escola de Governo Municipal comprovam esta preocupação. Os responsáveis pela condução da SMARH mostraram conscientização e, mais importante, caminhos para melhorar o trabalho do servidor e, conseqüentemente, o serviço prestado ao cidadão.

6.3. Questão Aberta - Questionário

Na amostra de questionários aplicados aos servidores que participaram do Programa de Capacitação do Novo Servidor, foi incluída uma questão aberta, analisada como as entrevistas, por meio de análise de conteúdo. Foram respondidos 132 questionários, dos 300 distribuídos. Responderam a questão aberta 47 servidores, correspondente ao percentual de 35,6% das respostas.

Com essa questão, buscou-se saber a opinião dos respondentes sobre as vantagens e limitações o Programa. A categorização foi realizada para atender ao objetivo da questão proposta e as categorias analisadas foram: Vantagens do Programa e Limitações do Programa. Mediante grade aberta, ou seja, com a leitura prévia das respostas fornecidas, elegeu-se subcategorias para cada uma das categorias. O Quadro 6 relaciona categorias e subcategorias analisadas:

CATEGORIAS	SUBCATEGORIA
Vantagens do Programa	Relacionamento, Interação
	Iniciativa
	Importância
	Visão
Limitações do Programa	Posse, Entrada, Chegada
	Horário, Tempo
	Dinâmica, Abordagem, Metodologia
	Programação
	Atividades

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Quadro 6 - Categorias e Subcategorias escolhidas, para análise do questionário.

Para identificação das subcategorias, os parágrafos foram considerados como unidades de texto e, dessa forma, utilizado para as entrevistas. O conjunto das respostas obtidas compôs um documento com 132 unidades de texto. A frequência dessas unidades cada um das subcategorias pode ser visualizada na Tabela 5:

Tabela 5 - Frequências das Subcategorias.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	RELATOS	(%)
VANTAGENS DO PROGRAMA	Relacionamento, Interação	3	2,3
	Iniciativa	2	1,5
	Importância	12	9,1
	Visão	4	3,0
DESVANTAGENS DO PROGRAMA	Posse, Entrada, Chegada	7	5,3
	Horário, Tempo	5	3,8
	Dinâmica, Abordagem, Metodologia	4	3,0
	Programação	6	4,5
	Atividades	8	6,1

Fonte: Resultados da pesquisa.

Com relação à categoria Vantagens do Programa, a subcategoria que pareceu mais relevante foi *importância*. Foram encontradas 12 unidades de texto que continham essa palavra, resultando numa frequência de 9% das unidades de texto do documento analisado. Percebeu-se que 10, dentre os 12 relatos que citavam essa subcategoria, se referiram à importância do Programa para os servidores que estavam iniciando suas atividades; dois dentre 10 relatos afirmavam que o Programa deveria aprofundar mais os conteúdos, de acordo com a lotação de cada servidor. Apenas um relato desse total (12) discordou da importância do Programa, pois argumentou que os conteúdos específicos da sua área de trabalho foram ineficientes.

Acho que o curso foi de grande importância para conhecer a Prefeitura e como instrumento integrador e motivacional. (Q64)

Considero importante conhecer a estrutura, os benefícios e peculiaridades da PBH, todavia o curso deveria ser dado logo na chegada do servidor. (Q12)

Penso que o programa deveria ser mais aprofundado, pois conteúdos de importância singular para os novos servidores são ministrados rapidamente. (Q32)

A subcategoria *visão* foi relacionada com “visão global”, “visão geral” e “visão ampla”. Os respondentes afirmaram que o Programa oferece vantagens ao servidor e lhe concede uma visão geral do funcionamento da PBH. Na subcategoria *iniciativa*, os respondentes consideraram uma vantagem a iniciativa de criar um programa desse nível, porém, em dois trechos, declararam que o Programa não cumpriu o fim a que se destina.

A subcategoria *relacionamento e interação*, constituíram uma das vantagens do Programa, pois, promoveu a interação entre os novos servidores, apesar de um respondente ter citado que isso não ocorreu, porque, no seu caso, o Programa foi realizado tardiamente.

Na categoria Desvantagens do Programa, a frequência de relatos apresentou-se muito maior do que na outra categoria. Para Vantagens do Programa foram encontrados 21 relatos, enquanto para Desvantagens do Programa foram encontrados 30. As subcategorias *atividades, programação e posse, entrada, chegada* se destacaram.

Em *atividades*, a maioria dos respondentes afirmou que o Programa se adequou parcialmente às atividades e, em outros casos, que não contribuiu para as atividades de trabalho. Apenas um respondente afirmou que o Programa teve grande aplicabilidade em suas atividades diárias. Seguem alguns trechos encontrados:

O programa não influenciou no início de minhas atividade pois foi realizado quando eu estava no sétimo mês de prefeitura. Para um melhor aproveitamento do treinamento, este deveria ser realizado no momento em que o servidor inicia suas atividades como funcionário. (Q3)

O programa com certeza é um grande passo para capacitar o novo servidor, porem está aquém da aplicabilidade desejada. O servidor espera um método que lhe dê suporte e auxílio nas atividades diárias [...]. (Q23)

Na subcategoria *posse, chegada e entrada*, todas as palavras se referem ao início das atividades do servidor. Os respondentes citaram como uma desvantagem do Programa a não realização imediatamente após a posse do servidor. Cinco relatos utilizaram esses termos com esse sentido.

A limitação que vejo no programa é o fato de não ser realizado quando o novo servidor toma posse. (Q2)

O programa de capacitação é muito útil, devendo sempre acontecer no período de entrada do servidor, o que muitas vezes não acontece. (Q6)

Na subcategoria *programação*, todos os trechos encontrados, exceto um, evidenciaram que os respondentes ainda não tinham realizado todos os módulos, porque falta de organização na gestão do Programa.

Em alguns trechos sobre *dinâmica, abordagem e metodologia*, foi citado que algumas abordagens eram muito superficiais e outras, por falta de metodologia adequada, muitas vezes, desmotivavam os participantes.

Por último, as subcategorias *tempo, horário*. Para alguns respondentes, o horário de realização foi pouco adequado, enquanto para outros, o fator tempo impediu uma abordagem mais profunda do conteúdo. Mas essas subcategorias não pareceram ser fatores tão limitantes para os respondentes, como as demais analisadas.

Por meio desta análise, pôde-se perceber que, para os pesquisados, o fator mais marcante do Programa foi a sua importância mas, em contrapartida, a maior parte das insatisfações destes servidores são

provenientes da época em que dele participaram. Segundo eles, a época de realização pode invalidar os conhecimentos repassados. Assim, não adiantaria tentar inculcar os valores e a relevância do Programa na carreira do novo servidor público, se não repassar os conhecimentos antes de o servidor iniciar o trabalho, fator *sine qua non* para execução das atividades.

6.4. Questionários

Na análise estatística, foi utilizada uma amostra aleatória da população de servidores públicos municipais, das diferentes áreas da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. A população utilizada para esta amostragem foi necessariamente formada por servidores que cursaram pelo menos um módulo do Programa. Deste modo, foi constatada uma população de 4.425 servidores, que passaram por este Programa no período de 2002 a 2006. Para a coleta de dados, foi extraída uma amostra inicial de 300 questionários por amostragem aleatória e estratificada, aceitando uma margem de erro de 5% com um nível de confiança de 95%.

Como muitos destes servidores não foram lotados nas unidades selecionadas, ou ainda, já não faziam parte do quadro efetivo da PBH, obteve-se uma resposta à amostra inicial de 132 questionários, o que permitiu aplicar a análise estatística, com um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 7,7%, na distribuição normal e 3,85% para cada lado, o que ainda representou parâmetros aceitáveis nos estudos das Ciências Sociais.

O objetivo desta pesquisa foi entender a percepção dos servidores em relação ao Programa de Capacitação do Novo Servidor e analisar as relações existentes através desta percepção. Assim, foram analisados os 132 questionários coletados e suas variáveis.

Com a primeira pergunta do questionário, buscou-se investigar se a participação dos entrevistados no treinamento foi parcial ou total, uma vez que o treinamento acontece sempre em três módulos. Verificou-se que entre os que responderam a essa questão, 66,4% participaram de todos os módulos, 26%, de pelos menos um módulo e 7,6% dos entrevistados não

souberam responder. O percentual de respondentes a essa questão foi de 99,2%.

Esses percentuais demonstraram que a maioria dos servidores respondentes participou do Programa, porém não se pode classificá-los como um percentual satisfatório ou aceitável, uma vez que o Programa não se apresentou como opcional aos servidores. Todo servidor que ingressou na PBH necessariamente deveria ter passado por esse treinamento. Se quase 1/3 dos servidores não conseguiu passar por todos os módulos propostos, isso pode significar tanto uma falha na gestão do Programa quanto uma falta de comprometimento dos servidores em concluir as etapas.

Quando perguntados sobre a época em que participaram do Programa, apenas 18,2% participaram no primeiro mês de trabalho. Cerca de 26%, participaram entre o segundo e o sexto mês de atividades, como se visualiza na Tabela 6:

Tabela 6 - Época de Participação no Programa.

Época	Frequência Absoluta	Frequência (%)	Frequência Acumulada (%)
No 1º mês	24	18,2	18,2
Do 2º ao 6º mês	35	26,5	44,7
Do 6º ao 12º mês	27	20,5	65,2
Após 1 ano	36	27,3	92,5
Não sei	4	3,0	95,5
Respondentes	126	95,5	-
Não respondentes	6	4,5	-
TOTAL	132	100	-

Fonte: Resultados da pesquisa.

É importante perceber que quase 50% dos entrevistados participaram apenas após seis meses de atividades. Por ser um programa de inserção, fica implícito que o período em que o servidor deve participar, seja logo após o ingresso no novo trabalho, para que as informações repassadas no treinamento sejam essenciais para uma boa adaptação ao trabalho e para um desempenho satisfatório. Se cerca de metade desta amostra realizou o

Programa após seis meses de atividades, corre-se o risco de as informações se apresentarem monótonas, repetitivas e até desmotivadoras. Risco ainda maior pode ser considerado quando se pensa em fatores que podem proporcionar uma mudança institucional, comprometida por um treinamento perdido.

Como também pode ser observado na Tabela 6, em seis amostras (4,5%) não houve resposta a essa questão e cerca de 3% dos que responderam não sabiam afirmar em que época participaram do Programa. Tais percentuais podem parecer insignificantes mas, quando se pensa sob a perspectiva de uma avaliação de impacto, pode-se inferir que, para estes respondentes, o Programa pode não ter sido relevante o suficiente para representar um divisor em seus conhecimentos de trabalho.

Com o objetivo de investigar a percepção desses servidores, foi perguntado a eles sobre a importância do Programa para sua atuação profissional. Mais de 99% dos pesquisados responderam a essa questão e, dentre eles, quase 48% respondeu que concordava totalmente com essa afirmativa e 39%, concordava parcialmente. O percentual de quem não soube responder ou que discordava parcial ou totalmente não ultrapassou a 12% dos pesquisados.

Se somarmos os que acharam o Programa importante, parcial ou totalmente, temos o montante de 87% dos entrevistados. Interessante foi perceber que se se comparar esses percentuais com os percentuais daqueles que participaram de todos os módulos (cerca de 66% da amostra), percebe-se que, mesmo para quem ainda não conheceu toda a estrutura, existe um valor perceptual inculcido, representado pela parcela de 21% dos entrevistados que pareceram entender sua proposta, aceitando-a como relevante para o aprimoramento do desempenho do trabalho. Esses dados revelaram que a proposta do Programa de Capacitação do Novo Servidor é muito valorizada pelos servidores da PBH.

Porém, quando se afirmou que esse treinamento facilitou a adaptação desses servidores às novas atividades, as respostas não foram convincentes.

Tabela 7 - Programa como Facilitador da Adaptação.

Facilidade de Adaptação	Frequência Absoluta	Frequência (%)
Discordo Totalmente	33	25
Discordo Parcialmente	20	15,2
Não sei Opinar	6	4,5
Concordo Parcialmente	45	34,1
Concordo Totalmente	26	19,7
Total	130	98,5
Não Responderam	2	1,5
TOTAL	132	100

Fonte: Resultados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 7, que 25% dos respondentes discordaram totalmente e mais de 15% discordaram parcialmente dessa afirmação. Por esse resultado, não se percebeu uma relação tão direta com os entrevistados, ao se considerar importante e facilitar a adaptação ao trabalho. Tal relação pode não ter se apresentado de forma tão direta pelo fato de que, cerca de 50% desses servidores participaram do treinamento apenas após seis meses de atividades no cargo. Portanto, pode-se inferir que para um programa de treinamento de introdução, a época em que é ministrado é fator primordial, pois ele é facilitador e adaptador das novas funções. Mesmo assim, o percentual de quem concordou total ou parcialmente com essa afirmativa ficou em torno de 54% dos pesquisados.

Nas questões em que os servidores afirmaram que os conteúdos oferecidos pelo Programa foram adequados ao exercício das atividades e que utilizaram os conhecimentos e informações adquiridas no seu dia-a-dia, as respostas pareceram mais diretamente relacionadas.

Tabela 8 - Programa e sua Adequação e Uso.

Respostas	Adequação (%)	Uso (%)
Discordo Totalmente	7,6	10,6
Discordo Parcialmente	18,2	11,4
Não sei Opinar	6,8	4,5
Concordo Parcialmente	41,7	49,2
Concordo Totalmente	25	23,5
Total	99,2	99,2
Não Responderam	0,8	0,8
TOTAL	100	100

Fonte: Resultados da pesquisa.

Como mostrado na Tabela 8, quase 67% dos respondentes concordaram, no mínimo parcialmente, que o Programa ofereceu conteúdos adequados às suas atividades. Quase 73% dos respondentes afirmaram que, no dia-a-dia, utilizaram esses conhecimentos e informações.

Pelos percentuais de resposta à questão anterior, os pesquisados concordaram parcial ou totalmente com a adequação dos conteúdos das atividades (67%) e sua aplicação (73%) e entenderam este Programa como um facilitador na adaptação ao trabalho (54%). Ademais, não se pode afirmar que o Programa não proporcionou elementos facilitadores, pois alguns entrevistados não concluíram todos os módulos nem imediatamente após a posse. No entanto, pode-se afirmar que uma boa parcela de respondentes conseguiu identificar conteúdos que pudessem ser aplicados no seu trabalho, o que comprova a validade do Programa como elemento modificador de comportamentos.

Sobre a adequação de conteúdos ao desempenho das atividades, o maior percentual de informantes que não sabia opinar, cerca de 7%, foi identificado nesta questão. Essa afirmação apresentou um alto percentual de concordância entre os pesquisados (73%), demonstrou que os entrevistados podiam não ter conhecimento do Programa de forma suficiente para estar opinando sobre a adequação dos conteúdos. Pode-se inferir ainda que este percentual seja relativo àquela significativa parcela de respondentes (26%) que ainda não realizou todos os módulos.

Relacionando um pouco mais as variáveis foi possível extrair algumas informações interessantes. Por exemplo, dentre os pesquisados, 66,4% participaram de todos os módulos, 25% participaram no primeiro mês de trabalho e mais de 33%, do segundo ao sexto mês. Dos servidores que participaram de todos os módulos, 38% participaram apenas após seis meses de trabalho na Prefeitura.

Dos 26% de servidores que participaram de pelo menos um módulo, 37,5% deste pessoal o fizeram após seis meses de trabalho, enquanto 40,6% só após um ano, somando o montante de aproximadamente 78% dos servidores que realizaram o Programa de forma parcial e apenas após seis meses de atividades.

Essas informações chegaram a ser alarmantes, devido à natureza desse treinamento. Como já discutido, um programa de inserção necessariamente deve ser ministrado nos primeiros meses de trabalho. Para os servidores que não conseguiram cumprir todas as etapas e em tempo hábil, ficou a incerteza da validade e utilidade do treinamento.

A gestão do Programa deve ficar atenta a esses indivíduos, pois grande número de participantes que afirmaram que o treinamento não facilitou a adaptação ao trabalho (40% dos entrevistados) e esse fato pode estar relacionado com a época em que participaram do treinamento. Quando não se consegue alcançar as expectativas de um treinando, tanto em validade quanto em utilidade do treinamento, o tempo e o esforço dispendidos se transformam em frustrações que começam a ser difundidas por todos os indivíduos de seu ambiente de trabalho.

A Tabela 9, a seguir, ilustra como os respondentes, que participaram ou não de todos os módulos do Programa, perceberam a importância, a facilidade de adaptação, a adequação dos cursos e a utilização destes conhecimentos no dia-a-dia. Para a elaboração desta tabela, foram somados apenas os percentuais dos indivíduos respondentes que concordam total ou parcialmente com cada fator.

Tabela 9 - Percepção sobre os fatores relacionados com a participação no Programa.

FATORES	Participação Total Absoluta	Participação Total (%)	Participação Parcial Absoluta	Participação Parcial (%)
Importância	87	88,5	28	82,4
Facilidade	55	63,2	9	26,4
Adequação	61	80,1	19	55,9
Uso	67	77,0	21	61,8

Fonte: Resultados da pesquisa

Percebeu-se que os percentuais diferiram sempre para menos e, em alguns casos, em grandes valores, entre os respondentes que participaram de todos os módulos e os que não participaram. É importante lembrar que a Tabela 9 foi calculada apenas para os respondentes que concordaram parcialmente e totalmente sobre a influencia de tais fatores. Por exemplo, dos que participaram de todos os módulos, 63,2% concordou parcial ou totalmente que o Programa proporcionou facilidade de adaptação ao trabalho. Dos respondentes que não participaram de todos os módulos, 26,4% concordou parcial ou totalmente que o Programa facilitou a adaptação ao trabalho.

Quando o servidor não participa de todos os módulos, tendem a valorizar menos os fatores propostos. Assim, o reflexo da frustração dos participantes foi eminente e os objetivos institucionais do Programa não se concretizaram.

No que se refere à última questão do questionário, foi pedido aos respondentes, dentre várias opções, que assinalassem aquelas que representavam alguns dos motivos pelos quais seus colegas não participaram do Programa ou não concluíram todos os módulos. Essas respostas não se configuraram de forma exclusiva e muitos respondentes assinalaram mais de uma opção. Dessas respostas, obtiveram-se os seguintes percentuais:

Tabela 10 - Percentuais de justificativas para não-participação no Programa na visão de todos os respondentes.

FATORES	Respostas Absolutas	Respostas (%)
Desmotivação	15	14,6
Falta de aplicabilidade do conteúdo	11	10,7
Desinteresse pessoal	5	4,8
Férias/Licença	4	3,9
Liberação do chefe/gerente	4	3,9
Sobrecarga de trabalho	10	9,7
Ainda não houve programação	40	38,8
Outros	10	9,7
Não foram convocados	4	3,9
Total de Respostas	103	100
Número de Respondentes = 132		

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Durante a tabulação dos dados, foi identificado que a justificativa “Não foram convocados” obteve uma freqüência elevada dentro do fator “Outros”. Optou-se por incluí-la na grade de fatores e quantificá-la em todas as vezes que apareceu especificada.

Pela Tabela 10, pôde-se perceber que os fatores extrínsecos mais freqüentes nas justificativas para a participação, no máximo parcial, foram “falta de programação”, “falta de aplicabilidade do conteúdo” e “sobrecarga de trabalho”.

Observou-se que os fatores “falta de programação” e “não foram convocados” representaram questões muito similares e relevantes para os responsáveis pela gestão do Programa. Quando os entrevistados elegeram “não foram convocados” como um fator de não participação, total ou parcial, de seus colegas, isso refletiu um posicionamento mais oprimido, diferentemente de quando a justificativa recaiu apenas sobre “falta de programação” da gerência responsável. Das 103 respostas obtidas, esses dois fatores representaram 42,7% das justificativas dadas pelos colegas dos

pesquisados. Em números absolutos, 44 respostas se referiram a esses fatores como limitadores da participação no Programa.

Os fatores extrínsecos, como “falta de aplicabilidade do conteúdo” e “sobrecarga de trabalho” representaram 10,7% e 9,7%, respectivamente, do total de respostas. Com relação à “falta de aplicabilidade do conteúdo” não pareceu justificável tal apontamento uma vez que 70% dos entrevistados que participaram de todos os módulos perceberam que os conteúdos eram bem aplicáveis. O fator “sobrecarga de trabalho” também se apresentou pouco justificável, pois segundo as diretrizes do Programa, o treinamento era obrigatório a todo novo servidor e a sobrecarga de trabalho não devia representar um fator limitador da participação. Enfim, tais justificativas podem estar apenas representando o reflexo de algumas expectativas não-satisfeitas dos servidores, ou, ainda, uma falta de institucionalização do Programa junto aos órgãos da Prefeitura.

Com relação aos fatores intrínsecos “motivação” e “desinteresse pessoal”, os resultados apresentaram-se mais difíceis de serem revertidos. Apenas no que se refere a “desmotivação”, que representou a segunda maior frequência, 14,6% das respostas apontaram este fator como justificativa para a não participação ou apenas para a participação parcial no Programa, pelos colegas. Motivação foi um fator difícil de ser trabalhado, mas foram identificados elementos nas relações do ambiente de trabalho que estavam provocando a desmotivação. Esses elementos podem estar emergindo de causas externas ao indivíduo, como influências de colegas não satisfeitos com o Programa ou até mesmo com a falta de convocação e, ou, programação dos módulos. Para um servidor recém-empossado em determinado cargo, sentir-se desmotivado é preocupante. A causa dessa desmotivação pode ser trabalhada pela equipe de gestão do Programa.

Foram analisadas as justificativas apresentadas pelos respondentes que participaram do Programa por completo, com o objetivo de eliminar o possível viés de opiniões particulares, insatisfeitas e tendenciosas. As frequências de respostas estão na Tabela 11:

Tabela 11 - Justificativas sobre a não-participação, do ponto de vista dos respondentes que participaram do Programa por completo.

FATORES	Respostas Absolutas	Respostas (%)
Desmotivação	8	15,4
Falta de aplicabilidade do conteúdo	4	7,7
Desinteresse pessoal	2	3,8
Férias/Licença	1	1,9
Liberação do chefe/gerente	3	5,8
Sobrecarga de trabalho	8	15,4
Ainda não houve programação	16	30,8
Outros	8	15,4
Não foram convocados	2	3,8
Total de Respostas	52	100
Número de Respondentes = 87		

Fonte: Resultados da Pesquisa.

Percebeu-se que dentre os 87 respondentes que participaram de todos os módulos do Programa, a tendência de afirmações continua a mesma da análise anterior. Porém, neste caso, o fator “sobrecarga de trabalho” equiparou-se ao fator “desmotivação”. Mais relevante ainda foi o fator “falta de aplicabilidade do conteúdo” cuja frequência diminuiu muito comparada à análise anterior. Esses dados demonstraram que “a falta de aplicabilidade do conteúdo” não foi uma justificativa relevante, mesmo no ambiente de trabalho.

6.5. Cotejo de Dados Qualitativos e Quantitativos

Diante das análises realizadas, tornou-se eminente a necessidade de cotejar os dados, a fim de buscar informações adicionais que possam responder às questões propostas no início desta dissertação.

O Programa de Capacitação possui princípios interessantes para a condução de uma política pública de recursos humanos. Ele se apresentou como um programa que busca não apenas inserir o servidor no seu novo cotidiano de trabalho, como também capacitá-lo com as habilidades que serão necessárias para o desenvolvimento de uma carreira pública adequada. Esses foram os objetivos formalizados do Programa.

Com base nos dados analisados, percebeu-se que a cúpula da instituição, ou seja, os gestores envolvidos na condução desse Programa, nem sempre se mostrou totalmente ciente dessas diretrizes e dos objetivos. Algumas das justificativas pareceram ser respaldadas no alto nível de mudanças institucionais, ocorridas na prefeitura nos últimos anos e também no alto nível de rotatividade dos cargos estratégicos.

Tais justificativas demonstraram que a estratégia institucional, para conduzir um programa de acolhimento do servidor, foi elaborada sem muita consistência. O Programa parece não ter estrutura, no que se refere a uma política de recursos humanos, pois, se as mudanças afetam sua condução, ele parece se firmar mais fortemente enquanto ação pontual de determinados gestores.

Foi identificado um grande esforço de parceria, desempenhado por seu órgão gestor, a fim de torná-lo uma realidade. Esse esforço demonstrou fortes indícios de falta de posicionamento estratégico. Não foi percebida sua institucionalização, entre os órgãos da Prefeitura.

Percebeu-se que os servidores que participaram do Programa, acharam-no importante para suas atividades de trabalho. Tais servidores exerceram o papel de *cobreadores*. O estudo demonstrou que os entrantes chegam propensos a assimilarem conhecimentos e diretrizes para executar as atividades. Nesse momento é que o Programa deveria se apresentar como instrutor de comportamentos e modelador de atitudes voltadas para uma nova atitude. Mas o que se percebeu foi que a falta de parceria e de institucionalização impediram as possíveis mudanças de comportamentos, necessários ao contexto gerencialista.

De acordo com os relatos dos servidores, muitas vezes o Programa apresentou limitações por ser realizado muito tempo após a posse e também por não chegar a ser realizado completamente, por falta de programação dos módulos. Essas dificuldades foram ainda mais alarmantes, pois resultam na insatisfação desses indivíduos, antes motivados para o trabalho. Dessa forma, o Programa não conseguiu atingir seus objetivos, se mostrou irrelevante na condução de uma nova política de gestão pública, além de possuir disfunções capazes de causar descrédito às políticas de RH na SMARH.

Parece existir uma lacuna entre o discurso e a prática. Enquanto o Programa não conseguir atingir os objetivos propostos, os gestores defendem sua importância e aplicação, como nos trechos abaixo:

Acho muito importante a participação porque principalmente a SMARH tem responsabilidade com o servidor desde o momento em que ele entra aqui na Prefeitura. [...] É importante esse momento inicial do servidor, dele ter segurança de para onde está indo, dos seus direitos, dos seus deveres, de suas atribuições, responsabilidades... do ambiente.(E1)

A visão externa em relação ao serviço público é, às vezes, equivocada e o treinamento introdutório é importante para começar a desfazer essas visões e para que o nomeado ingresse conscientemente. (E8)

Para identificar os elementos estratégicos, foi adotado o Modelo de Múltiplos Papéis. Nesse modelo, para manter uma gestão estratégica de RH, a instituição deve ser capaz de assumir o papel de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança. A SMARH foi identificada como um agente de mudança e um parceiro estratégico.

Enquanto “agente de mudança” a SMARH, busca transformações contínuas, visando a melhoria de sua estrutura e dos serviços prestados. Uma das mudanças está na maneira tão positiva de os entrevistados verem a subordinação da SMARH à Secretaria de Planejamento. Para eles, essa mudança demonstra uma tendência da gestão pública, a fim de posicionar o órgão de recursos humanos em uma visão de ponta. O trecho da entrevista E1 exemplifica essa percepção muito bem:

Esta proximidade da SMARH com o Planejamento vai facilitar uma relação mais direta com o núcleo do governo. Facilita para levar as

nossas demandas, discutir as nossas ansiedades e as nossas necessidades com o secretário ou com o próprio prefeito, do que a gente tinha antes. (E1)

Enquanto “parceiro estratégico”, a SMARH parece estar estruturada sob uma égide muito política. A participação no processo de definição das estratégias institucionais está relacionada com os ocupantes dos cargos e com a sua facilidade de acesso aos órgãos estratégicos da PBH. Acredita-se que a reestruturação citada no parágrafo anterior, venha favorecer o acesso às decisões institucionais da PBH, aumentando os elementos de parceria estratégica.

Para ser um “especialista administrativo”, não foram identificados esforços relevantes por parte dessa instituição, para melhorar continuamente seus processos e atividades, na busca da eficiência. As melhorias encontradas na SMARH pareceram ser provenientes de decisões políticas. Existe atualmente uma grande expectativa quanto a essas melhorias, que são advindas dessas mudanças estruturais e dos direcionamentos que o novo secretário de recursos humanos vem delimitando para a condução das políticas da área.

Quanto a “defensor dos funcionários”, as ações da SMARH ainda são muito incipientes. Foi notada muita insatisfação com as políticas do órgão e muito receio de opinar sobre a condução dessas políticas, de participar, de opinar, de se mostrar relevante para a política estabelecida. Não foi perceptível o sentimento de participação e contribuição advinda dos gestores.

De maneira geral, no que se refere à gestão estratégica de RH, a SMARH ainda demonstra algumas inconsistências. No entanto, é relevante acrescentar que estas inconsistências parecem estar diminuindo. Os relatos demonstram que, em toda gestão, ocorrem mudanças, e muitas delas estão voltadas para a valorização desse órgão na administração pública municipal. Mesmo assim, segundo a maioria dos entrevistados, ainda não existe uma gestão estratégica de recursos humanos na PBH. Muito dessa argumentação está baseada na falta de integração de seus órgãos.

A gente tem que ver os papéis, as relações de cada um, as funções e o quê que cada tem que fazer para a gente poder trabalhar em conjunto, numa mesma ação e num mesmo planejamento estratégico. Porque eu não vejo um planejamento estratégico de RH na Prefeitura, então eu acho que está faltando isso. (E6)

Foi percebida também a ausência de inter-relacionamento nas gerências, ou melhor, não apresentaram um relacionamento estável. Algumas gerências não manifestaram conhecimento das atividades das outras e, apenas quando necessário, buscavam essa informação. Isso demonstra que essas gerências não possuem elementos contínuos de trabalho, em parceria.

Uma questão muito contraditória: ao mesmo tempo que a Gedepe conseguiu envolver boa parte das gerências no Programa de Capacitação do Novo Servidor, para repassarem informações aos novos servidores, as gerências muitas vezes não se mostraram aptas a participar ativamente, emitindo opinião sobre a forma de conduzir o Programa.

De acordo com um relato da entrevista E4, percebeu-se que este posicionamento menos pró-ativo também pode ter sido provocado pela ausência de *feedback* nessas gerências. Quando perguntado se existe alguma avaliação sobre as contribuições dadas por estas gerências ao Programa, obteve-se a seguinte resposta:

Não, nós não temos esse retorno da GEDEPE de como o servidor vê o nosso curso. Todavia, sabemos que eles preenchem um documento de avaliação dos palestrantes. (E4)

As ações de recursos humanos também foram mencionadas como muito desintegradas ou desconcentradas. Como os funcionários efetivos da PBH é relativamente grande, existem pólos de RH em determinadas unidades. Segundo alguns entrevistados, esses pólos dificultam as ações da SMARH, se sobrepondo muitas vezes às suas ações.

A falta de integração foi, muitas vezes, percebida pelos respondentes dos questionários, pois eles afirmaram que seus colegas não participaram do Programa por falta de convocação ou de programação. Mesmo quando eles afirmaram que ter participado do Programa só após seis meses de

trabalho, percebe-se que há um *gap* entre os objetivos do Programa e sua execução.

O único momento em que se percebeu uma integração, mesmo assim restrita ao nível hierárquico das gerências, foi nas reuniões que a nova gestão da SMARH realizou periodicamente com esses gerentes. Essas reuniões foram conduzidas de acordo com o estilo de condução do gestor.

Nesse sentido, a área de Recursos Humanos da PBH, a cada período, vem adotando preceitos de um Modelo Gerencial. As mudanças que a prefeitura vem sofrendo contribuem para incutir nesses gestores, ideais gerencialistas, mas o que é ainda mais relevante, nesta gestão, são os ideais de quem ali trabalha.

Para que a SMARH consiga trabalhar estrategicamente, ela precisa, primeiramente, trabalhar de forma integrada. As ações precisam ser mais bem compartilhadas e as informações devem tramitar de forma eficiente e contributiva. Segundo o relato da entrevista E9

Esta é uma área que tem o seu grau estratégico, mas na maioria das vezes não é reconhecida. (E9)

Foram empregados esforços para alcançar a maior valorização da área de recursos humanos na PBH. Resta saber se, para colocar em prática essas propostas, foram envolvidos todos os servidores que afetam e que são afetados por essas mudanças.

7. Conclusões

O objetivo deste trabalho foi estudar o Programa de Capacitação do Novo Servidor adotado pela Prefeitura de Belo Horizonte, MG, e suas relações com a Secretaria Municipal Adjunta de Recursos Humanos, na qual este Programa está inserido. Para isso, buscou-se identificar no Programa elementos de gestão integrada e estratégia, bem como elementos de uma gestão gerencialista.

Estudando as relações de trabalho da Secretaria Municipal Adjunta de Recursos Humanos, pôde-se perceber que esta secretaria está caminhando com propósitos e diretrizes de uma nova forma de gestão pública, realizando mudanças estruturais, para favorecer o alcance de seus objetivos, e buscando constituir um modelo de gestão gerencial.

O que pareceu evidente na SMARH, porém, é que essas mudanças aconteceram de fora para dentro, ou seja, as mudanças proviram ora de determinações externas à Secretaria ora de delineamentos do atual gestor. Isso pode significar que as relações políticas são responsáveis pelas mudanças. Esse parece ser o grande entrave das administrações públicas, em geral: as relações políticas não permitem, muitas vezes, que a 'administração' do bem público perceba as carências internas e delineadoras na condução das políticas públicas.

A questão política é vigente na administração pública desde seus primórdios. Como citado anteriormente por Wahrlich (1984), o programa de reformas de 1945 foi interrompido pela falta de respaldo político do governo seguinte. Nesse sentido, a gestão pública brasileira parece ter evoluído pouco. As políticas públicas se mostraram dependentes da opção política e, quase sempre, são interrompidas a cada mandato.

Na análise, constatou-se que os setores dessa secretaria, poucas vezes, trabalham de forma integrada e, nas poucas vezes em que isso aconteceu, foi por alguma determinação superior. Assim, os princípios de

uma gestão integrada de recursos humanos apresentaram-se, na prática, difíceis de serem aplicados na administração pública. Essas dificuldades foram percebidas, muitas vezes, pela diversidade de atores políticos, envolvidos no processo, e também pela forma como a gestão pública de recursos humanos vinha sendo estruturada.

A divisão burocrática de tarefas mostrou-se tão delimitada na SMARH que os setores trabalharam em conjunto apenas quando havia necessidade. Dessa maneira, percebeu-se a existência de entraves no fluxo de informações e de sobreposição de tarefas. Tais fatores dificultaram o trabalho e contribuíram para a morosidade nas decisões.

Quanto ao Programa de Capacitação do Novo Servidor, observou-se unanimidade entre os gestores, no que se refere à sua importância para o acolhimento do novo servidor, enquanto a opinião dos novos servidores se divergiu. A importância do Programa, para eles, caiu muito em sua praticabilidade. Se o Programa existia para “cumprir tabela” e foi realizado em um espaço de tempo muito grande com relação à posse, os servidores o consideraram como desnecessário, repetitivo e até, desmotivador.

A importância percebida pelos gestores em estruturar elementos estratégicos neste Programa, por este estudo, não se formalizou. Notou-se que o Programa de Capacitação do Novo Servidor apresentou, sim, elementos de gestão integrada, mas não apresentou elementos de gestão estratégica.

Nos processos de formulação e implementação do Programa, foi percebido que os gestores participaram ativamente, trocando experiências e auxiliando na estruturação. Mas, no que se referiu à gestão estratégica, o Programa não conseguiu alcançar seus objetivos e não se posicionou como elemento de mudança. Por suas deficiências, muitas vezes, não atendeu às necessidades dos servidores da PBH e, muito menos, conseguiu moldá-las às diretrizes da SMARH e da prefeitura como um todo.

Parece evidente que, enquanto a administração de recursos humanos no setor público, não trabalhar, conjunta, estratégica e eficazmente as questões de avaliação de desempenho, qualificação e comprometimento,

ficará difícil acontecer uma mudança realmente estrutural, na forma de gerir o órgão público.

A liberalidade na escolha dos cargos de confiança, geralmente cargos estratégicos, causa descontinuidade nas políticas adotadas. Em cada mandato, ou até mesmo em cada nova proposta, se elegeram novos gestores e as políticas anteriormente adotadas, quase sempre, foram reestruturadas. Na prática, parece muito difícil trabalhar com princípios de gestão integrada e gestão estratégica na administração pública, em razão do fator “descontinuidade”. Ou melhor, parece muito difícil até o momento em que as políticas públicas sejam institucionalizadas, tornando possível sua continuidade.

Diante do quadro estrutural da administração pública brasileira, em que o ciclo da política pública apenas acontece mediante o poder de negociação dos atores políticos, a proposta para adotar o Modelo Gerencial parece contrária a essa estrutura. Nesse sentido, fica difícil perceber a flexibilização de processos, por exemplo, com resultados favoráveis à sociedade, tendo como base uma estrutura de gestão tão política.

O Modelo Gerencial pode ser fator de sucesso quando não possui cargos públicos estratégicos, regidos por escolhas ‘convenientes’. As propostas gerencialistas para esse modelo, aliado às escolhas ‘não racionais’ de gestores públicos, parecem não caminhar no mesmo sentido. Assim, as diretrizes gerenciais, principalmente no que se refere à gestão pública de recursos humanos, não apresentam melhoria na administração pública. Não se pode fazer essa inferência no que diz respeito às propostas, mas, sim, com relação à ingerência política que o Modelo vai encontrar.

Da mesma forma, a SMARH não demonstrou estar preparada para essas mudanças, pois se percebeu a falta de institucionalização nas políticas adotadas. No entanto, os instrumentos para um trabalho integrado e estratégico, encontrados no órgão de recursos humanos dessa prefeitura estão surgindo, acompanhando as tendências das demais instituições públicas brasileiras. O importante seria distanciar os objetivos políticos dos

modelos de gestão e trabalhar, para que as legislações, quase sempre obsoletas, não delimitem tais instrumentos.

8. Referências

ALBUQUERQUE, L. G. **As pessoas na Organização**. Organizado por Maria Tereza Leme Fleury. São Paulo: Ed. Gente, 2002. p. 35-50.

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M. *et al.* Por que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar/abr, 1993.

ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. Trad. Antonio Zoratto Sanvincente. São Paulo: Atlas, 1991.265p.

AQUINO, C. P. D. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980. 270 p.

ARAÚJO, L. C. G. D. **Gestão de Pessoas** – estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006. 428 p.

ARAÚJO, V. C. **A Conceituação de Governabilidade e Governança, da sua Relação entre si e com o Conjunto da Reforma do Estado e seu Aparelho**. In: Textos para Discussão. [S.I.]: ENAP, 2002. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2007.

AZEVEDO, C. B; LOUREIRO, M.R. Carreiras Públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Setor Público**. Brasília, Ano 54, n.1, p. 45-60, jan/mar, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. 226p.

BELO HORIZONTE. **Lei Municipal 12.004**, de 28 de março de 2005. Disponível em:<<http://bhz5.pbh.gov.br/legislacao.nsf>>. Acesso em 17/11/07.

BELO HORIZONTE. **Lei Municipal 9.011**, de 1 de janeiro de 2005. Disponível em:<<http://bhz5.pbh.gov.br/legislacao.nsf>>. Acesso em 17/11/07.

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. p.29-44.

BOSQUETTI, M. A. e ALBUQUERQUE, L. G. D. Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes. In: EnANPAD, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado (1995)**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/plano_dir_otor/portugues.htm>. Acesso em: 10 Nov. 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda constitucional nº 20**, de 15 de dezembro de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas>. Acesso em: 17 Nov. 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas>. Acesso em: 17 Nov. 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Lei complementar nº96**, de 31 de maio de 1999. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp96.htm>>. Acesso em: 17 Nov. 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Lei complementar nº82 (Lei Camata)**, de 23 de março de 1995. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp82.htm>>. Acesso em: 17 Nov. 2007.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. **Revista do Serviço Público**. v. 47, n. 1, jan/abr, 1996. 28p. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers>. Acesso em: 20/02/2007.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Reforma do Estado para a Cidadania: a Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional**. Brasília: ENAP, 1998. 368p.

_____, L. C. **A Reforma do Aparelho do Estado e a Constituição Brasileira**. In: Textos para Discussão. [S.l.]: ENAP, 1995. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/>>. Acesso em: 29 mar. 2007.

CAMPOS, H. **Estatística Experimental Não-Paramétrica**. 3 ed. São Paulo: USP, 1979. p.1-3.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997. 339p.

_____; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed., v. 2. São Paulo: Pioneira, 1995. 212 p.

_____. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988. 251 p.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. p.23-50.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

_____. **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Recursos Humanos - ed. compacta**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997. 643 p.

COCHRAN, W. G. **Técnicas de Amostragem**. Trad. Fernando A. Moreira Barbosa. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura S. A., 1965. p. 127-135.

COOPER, D. R. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640p.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. Trad. Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003. p. 139-171.

FARACO, M. G. **Treinamento de Pessoal**. Rio de Janeiro: Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria - Sesi/Senai, 1984. p.27-30.

FARIAS, P. C. L; GAETANI, F. **A política de Recursos Humanos e a Profissionalização da Administração Pública no Brasil do Século XXI: um balanço Provisório**. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044002.pdf>>. Acesso em: 12 Out. 2007.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007. 267p.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 2 ed. Brasília: Líber Livro Editora, 2005. 79p.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1989. 159 p.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.

KEINERT, T. M. M. Os Paradigmas da Administração Pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p.41-48, mai./jun, 1994.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos - princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

LAMBERT, F. Tendências da Reforma Administrativa no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p.136-159, jan./jun., 1970.

LAPPONI, J. C. **Estatística Usando Excel**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p.15.

LINS, C. R. G. e ZUNIGA, M. Administração de Recursos Humanos - Teoria Geral e Prática em Empresas Mineiras. In: EnANPAD, 1998, Paraná. **Anais...** Paraná: ANPAD, 1998.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACIAN, L. M. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1987. 110 p.

MARCONI, N. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. 2003. 18 p. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/publicac.aspx>>. Acesso em 12 Nov. 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2006. 534p.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. *et al.* **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006. p.24-29.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Setor Público**: tendências e pressupostos de uma nova abordagem. In: Workshop on Global Health Workforce, 2000. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/ACF22.pdf> >. Acesso em: 12 Out. 2007.

PACHECO, R. S. Política de Recursos Humanos para a Reforma Gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, Ano 53, n.4. Out/Dez, 2002.

RIBEIRO, A. D. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006. 306 p.

SANTOS, N. M. B. F.; BOLGAR, P. H. O Papel da Área de Recursos Humanos: Um Estudo na Empresa Alcatel Telecomunicações S.A. In: EnANPAD, 2003, Paraná. **Anais...** Paraná: ANPAD, 2003.

SARAIVA, L. A. S. e CAPELÃO, L. G. F. A Nova Administração Pública e o Foco no Cidadão: Burocracia x Marketing? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p.59-77, mar./abr. 2000.

SIEGEL, S. **Estatística Não-Paramétrica** – para as ciências do comportamento. Trd. Alfredo Alves de Farias. São Paulo: McGraw-Hill, 1975. 350p.

TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística**. 9 ed. Tradução de Vera Regina Lima de Faria e Flores. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2005.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. Trad. Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998. 340p.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 287p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

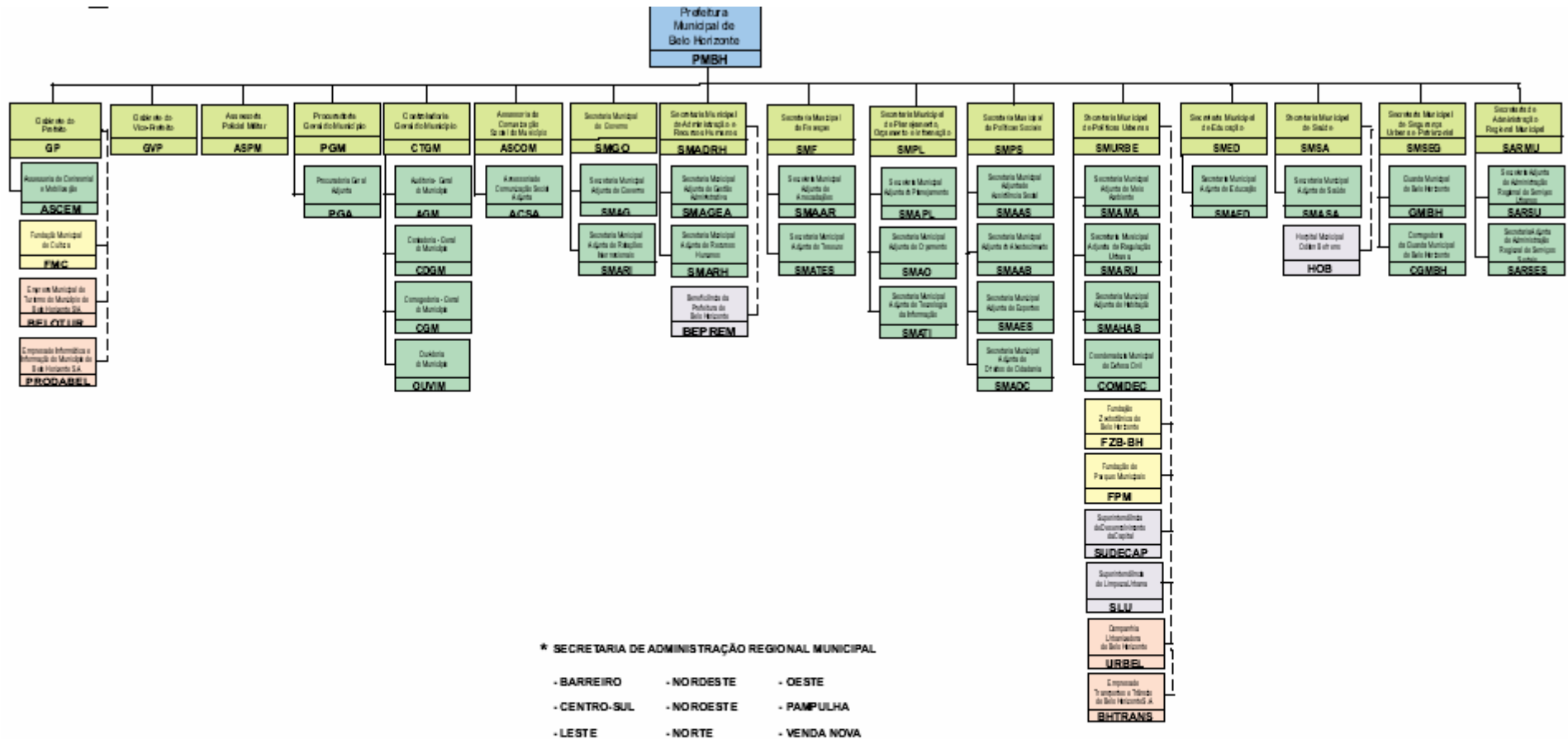
WAHRLICH, B. A reforma administrativa no Brasil: Experiência Anterior, Situação Atual e Perspectivas – Uma Apreciação Geral. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p.49-68, jan./mar. 1984.

_____. Uma reforma da Administração de Pessoal Vinculada ao Processo de Desenvolvimento Nacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.4, n. 1, p. 7-30. jan./jun. 1970.

WEBER, M. **Ciência e Política: Duas Vocações**. Trad. Leandro Hegenberg e Octany Silveira da Mota. São Paulo: Editora Cultrix, 1993. 124p.

9. ANEXOS

ANEXO I – Estrutura Organizacional da Prefeitura de Belo Horizonte



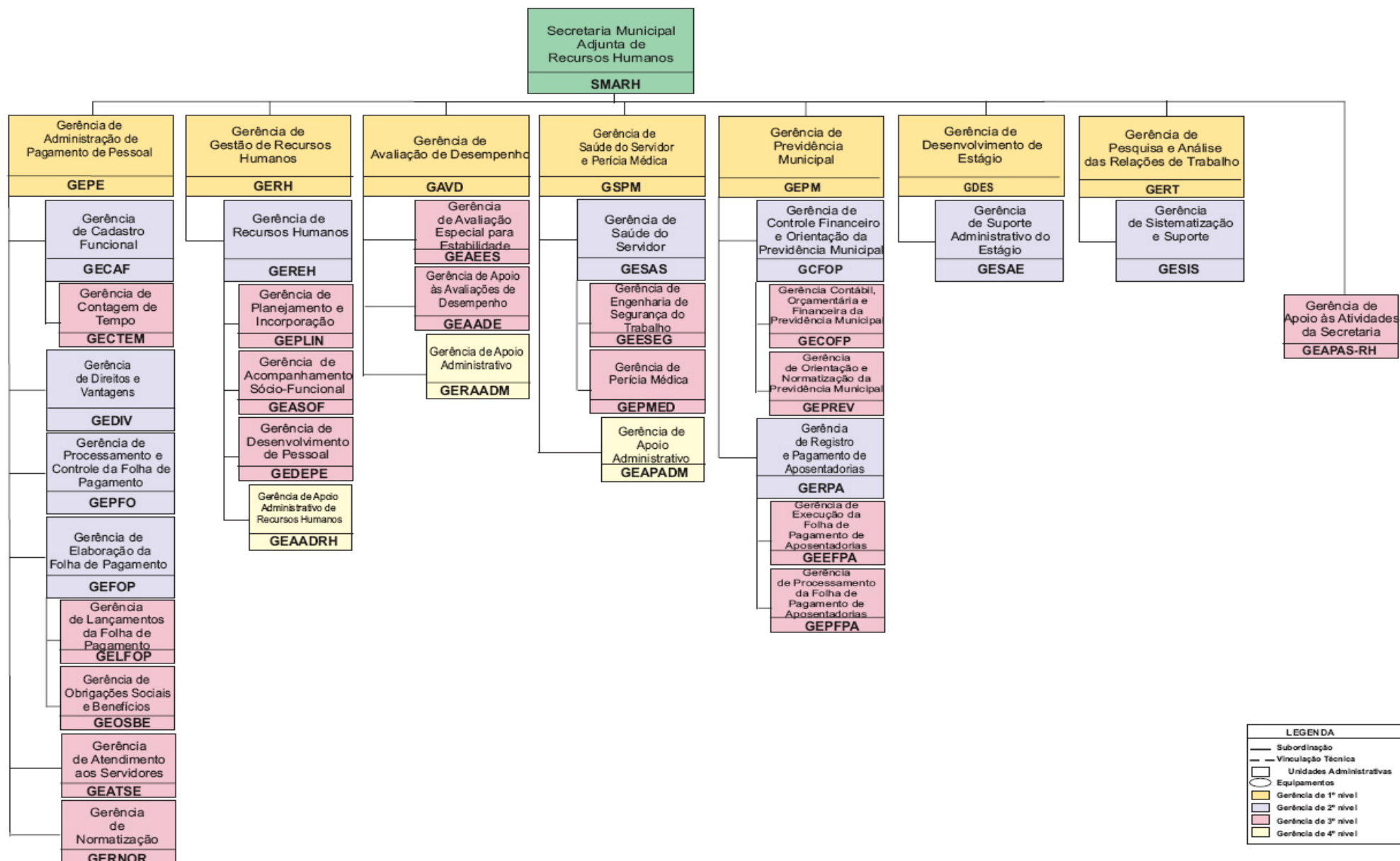
Legislação:

Lei nº 9.011, de 1º de janeiro de 2005.
 Lei nº 9.155, de 12 de janeiro de 2006.
 Lei nº 9.319, de 19 de janeiro de 2007.

Atualizado em 19/01/2007



ANEXO II – Estrutura Organizacional da Secretaria Municipal de Recursos Humanos



10. APÊNDICES

APÊNDICE I - Roteiro de Entrevista direcionada ao Secretário Adjunto de Recursos Humanos da PBH.

- Qual é a função da sua secretaria?
- A quem ela se subordina?
- Há quanto tempo você atua nesta secretaria?
- Qual a sua formação profissional?
- Como você percebe os objetivos institucionais da PBH? Qual é o foco da gestão da PBH?

- Parceiro Estratégico

- 1) Que importância tem a função recursos humanos na Prefeitura de Belo Horizonte?
- 2) Como a SMARH e suas subordinadas são percebidas pelas demais funções da PBH?
- 3) Qual a relevância da função recursos humanos dada pela sua gestão?
- 4) Existe algum tipo de contribuição da função de recursos humanos para a PBH?
- 5) Como a sua gestão deseja que a função recursos humanos seja vista na PBH?
- 6) A partir de que princípios da SMARH e suas subordinadas se orientam nas atividades a serem desempenhadas?

- Especialista Administrativo

- 1) Em relação às atividades e quadro de pessoal do setor de recursos humanos da PBH, qual a sua opinião?
- 2) Existem problemas nos processos de trabalho deste setor? Com que frequência chega a você tais problemas?
- 3) De que forma a sua gerência já agiu afim de solucionar algum tipo de problema no processo de trabalho?
- 4) Em sua opinião, quais as formas que um órgão público pode adotar para tornar mais eficiente o processo de trabalho dos servidores lotados na função de recursos humanos?

- Defensor dos Funcionários

- 1) Como é o processo de comunicação da sua gestão com os demais servidores da função de recursos humanos da PBH?
- 2) E como é o processo de informações da SMARH com a Prefeitura de forma global?

- 3) Existe participação dos servidores da função de recursos humanos, em termos de discussões, opiniões ou sugestões em relação aos objetivos e metas deste setor? Como isso é realizado?
- 4) Como o senhor percebe a motivação e colaboração de seus servidores nos assuntos que dizem respeito ao trabalho? Este comportamento, em sua opinião, é devido a quê?

- Agente de Mudança

- 1) Qual é a postura da sua gerência em relação as propostas de reestruturação nos vários setores da PBH?
- 2) Qual a importância que você dá à valores, tradições e história da instituição?
- 3) Em contra partida, como você conciliaria o papel eminente das mudanças organizacionais?
- 4) Em sua opinião, como o setor de recursos humanos (ou até mesmo a SMARH) deveria se posicionar frente às novas demandas por serviços prestados?

APÊNDICE II - Roteiro de Entrevista direcionada aos gerentes (G1, G2 e G3) da SMARH.

- 1) Qual a função da sua gerência dentro da PBH?
- 2) A qual órgão sua gerência se submete e quais os órgãos/departamentos que são submetidos à sua gerência?
- 3) Como se estrutura o relacionamento desta gerência com a GEDEPE? Informações e decisões demandam sua atenção ou atuação? De que forma?
- 4) Existem reuniões entre a GEDEPE e a sua gerência? Com que frequência? No geral, para que tipo de assunto?
- 5) Se não, com quem a sua gerência se reúne? Para discutir que tipo de assunto?
- 6) Você tem conhecimento do “Programa de Capacitação do Novo Servidor” desenvolvido pela GEDETE?
- 7) Sua gerência participa (participou) deste Programa de alguma forma? Elaboração, discussões, aplicação, avaliação?
- 8) O que poderia ser feito por sua gerência (ou está sendo feito), em sua opinião, para auxiliar o sucesso deste Programa?
- 9) Você, enquanto gerente, identifica ou pode sugerir alguma reestruturação (modificação) no Sistema de Recursos Humanos da PBH que possa melhorar o serviço prestado aos clientes, ou até mesmo motivar os próprios funcionários que nela trabalham?
- 10) Como a sua gerência está percebendo a proposta da OBH de subordinar a SMARH à SMPL (Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Informação)? Qual o motivo percebido desta reestruturação?

APÊNDICE III – Questionário aplicado aos servidores.

INFORMAÇÕES PARA O PARTICIPANTE VOLUNTÁRIO:

Você está convidado(a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa sobre **O Programa de Capacitação do Novo Servidor da PBH** sob responsabilidade da pesquisadora Juliana Borges Martins da Universidade Federal de Viçosa – MG.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos: a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo.

Obrigada pela participação!

QUESTIONÁRIO

Leia as afirmações abaixo e classifique a sua opinião de acordo com a legenda ao lado.

Legenda para Respostas:

1 – Discordo Totalmente

2 – Discordo Parcialmente

3 – Não sei opinar

4 – Concordo Parcialmente

5 – Concordo Totalmente

1) Participei de todos os módulos do “Programa de Capacitação do Novo Servidor”?

Sim Não Não sei

2) Quanto tempo depois da posse você participou deste Programa?

No 1º mês Do 2º ao 6º mês Do 6º ao 12º mês Após 1 ano Não sei

3) O “Programa de Capacitação do Novo Servidor”, oferecido pela Prefeitura de Belo Horizonte é importante para minha atuação profissional.

1 2 3 4 5

4) O Programa facilitou minha adaptação e o início das minhas atividades na Prefeitura.

5) Os conteúdos dos cursos oferecidos foram adequados para o exercício de minhas atividades.

1 2 3 4 5

6) Utilizo os conhecimentos e as informações adquiridas no “Programa de Capacitação do Novo Servidor” no meu dia-a-dia.

1 2 3 4 5

