

Nota Pedagógica

O Ministério da Sociedade Brasileira: é possível realizar uma gestão estratégica de pessoas em um órgão desestruturado?

*Elaborado por Paula de Faria Polcheira Leal
(2014)*

O presente caso tem como objetivo abordar, junto aos alunos, as barreiras políticas e estruturais para o planejamento, a execução e a avaliação da gestão estratégica de pessoas. O professor poderá apresentar o caso em uma exposição oral dialogada ou promover um debate entre os alunos. Poderá também dividi-los em grupos de três a cinco integrantes, a fim de debaterem respostas para no mínimo duas das questões apresentadas, com posterior apresentação das conclusões do grupo para toda a turma.

Pretende-se desenvolver nos alunos a capacidade de identificar os diversos fatores envolvidos no planejamento, na execução e na implantação estratégica da gestão de recursos humanos em uma organização de direito público carente de estrutura e de apoio político.

Quanto aos aspectos estruturais, poderão ser discutidas características do perfil funcional do órgão, conflitos entre gerações, vagas em aberto, formação profissional, carreira, entre outros.

Quanto aos aspectos políticos, poderá ser abordado o fato de que não há uma conjuntura política favorável à estruturação do órgão, mas há essa propensão em menores níveis decisórios. Poderá ser discutida a inclusão dessa pauta na agenda política do ministro, e de que formas ela poderá ocorrer. Pode se questionar de que forma um político, sem conhecimento da área, poderá ser convencido acerca da importância da implantação da gestão estratégica de pessoas, considerando-se o fluxo de problemas e de soluções.

Ainda sobre a implementação da estratégia, poderá ser discutido qual é o melhor modelo de implantação – *bottom-up, top-down* – dentro de uma reforma política ou administrativa, ou no âmbito de soluções incrementais, a depender das janelas de oportunidade que possam ser apresentadas.

Além disso, poderão ser identificados os atores sociais e políticos no processo de implementação de instrumentos da gestão estratégica de pessoas, definição de papéis e forma de atuação – CGRH, secretário-executivo, demais secretários e os próprios servidores.

Por fim, instrumentos da gestão estratégica de pessoas, tais como a avaliação de desempenho e treinamento, desenvolvimento e educação, poderão ser discutidos, no âmbito de seus ganhos e suas deficiências, na aplicação à realidade concreta, no setor público, a depender das condições estruturais e políticas que influenciam o órgão, considerando a arquitetura organizacional – normas, pessoas e relações.

Referencial teórico

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, nº esp, p. 67-86, 2007.

LONGO, F. *Mérito e Flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público*. São Paulo: FUNDAP, 2007. (capítulos 1, 2 e 3)

OCDE. *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE*. Éditions OCDE, 2010 (sumário executivo).

AZEVEDO, C. B. de; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. *Revista do Serviço Público*, 54 (1), p. 46-61, 2003.

BERGUE, S.T. Gestão estratégica de pessoas e *balanced scorecard* em organizações públicas. *Análise*, v. 16, n. 2, p. 265-284, 2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, 1996.

KLERING, L. R.; PORSE, M. DE C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. *Análise*, v. 21, n. 1, p. 4-17, 2010.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B.; QUEIROZ, N.; SILVA, T. D. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZAZELLI, J. C.; BORGES-AANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V.B., 2004. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed. p. 91-138. cap. 2.

LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (Org.). *Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI*. Rio de Janeiro: FGV, 2010. p. 27-72.

MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, E.; DRAGO, P.A. (Org.) *Gestão Pública no Brasil Contemporâneo*. São Paulo: Edições Fundap, 2005.

SABATIER, P. A. Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. *Journal of Public Policy*, v. 6, n. 1, p. 21-48, 1986.

SIQUEIRA, M.V.S.; MENDES, A.M. Gestão de Pessoas no Setor Público e a Reprodução do Discurso do Setor Privado. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.