

Perfil dos dirigentes de recursos  
humanos da Administração  
Pública Federal

*Pesquisa ENAP*

**38**

Perfil dos dirigentes de recursos  
humanos da Administração  
Pública Federal

*Pesquisa ENAP*

**38**

**Texto para discussão** é uma publicação da  
Escola Nacional de Administração Pública

*Editora*

Vera Lúcia Petrucci

*Coordenação editorial*

Isabella Madeira Marconini

*Supervisão de produção gráfica*

Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti

*Revisão*

Galber José Oliveira Maciel

Rochelle Vieira Oliveira

*Editoração eletrônica*

Maria Marta da Rocha Vasconcelos

© ENAP, 2000

Brasil. Escola Nacional de Administração Pública

Perfil dos dirigentes de recursos humanos da  
administração pública federal. Brasília: ENAP 2000.

28f. (Texto para discussão, 38).

1. Recursos Humanos 2. Gestores Públicos  
3. Administração de Recursos Humanos 4. Administração  
de Pessoal 5. Gestão de Pessoal 6. Perfil Profissional 7. Perfil  
Gerencial 8. Capacitação de Pessoal Público 9. Desenvolvi-  
mento Gerencial 10. Capacitação Gerencial 11. Gestão  
Pública. I. Título II. Série.

Brasília, DF

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

SAIS — Área 2A

70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (0XX61) 445 7096 / 445 7102 — Fax: (0XX61) 245 6189

Site: [www.ena.gov.br](http://www.ena.gov.br)

E-mail: [publicacoes@ena.gov.br](mailto:publicacoes@ena.gov.br)

# Perfil dos dirigentes de recursos humanos da Administração Pública Federal

*Pesquisa ENAP\**

## 1. Apresentação

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública desenvolve uma linha de pesquisa sobre o perfil de alguns grupos de servidores específicos, integrantes de carreiras ou de comunidades de práticas da Administração Pública Federal com o objetivo de consolidar e divulgar informações e conhecimentos sobre o funcionamento do setor público. Nesse sentido, já realizou estudos sobre o perfil das mulheres, dos gerentes do Brasil em Ação, dos gerentes do PPA, dos integrantes da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e dos dirigentes de recursos humanos do Sistema de Pessoal Civil da União (SIPEC).

Em julho de 2000, foram enviados questionários para os dirigentes de recursos humanos do SIPEC, por meio do Canal SRH<sup>1</sup>, visando atualizar as informações da pesquisa realizada em 1998 sobre o perfil desse grupo de servidores estratégicos e suas necessidades de capacitação.<sup>2</sup> A pesquisa teve também o objetivo de fornecer subsídios para apoiar o desenvolvimento de um programa de qualificação para os profissionais de RH, uma das áreas prioritárias para a melhoria do funcionamento do SIPEC dentro do processo de modernização das áreas de recursos humanos da administração pública federal, coordenado pela Secretaria de Recursos Humanos a partir deste ano.

O estudo sobre o perfil 2000 dos dirigentes de recursos humanos do SIPEC, aqui apresentado, insere-se assim nos objetivos maiores da Pesquisa ENAP relativos à consolidação e divulgação de informações e conhecimentos, para apoiar os dirigentes e gerentes públicos na solução de problemas concretos. A consolidação das informações sobre os dirigentes da área de recursos humanos possibilitará o desenho de um programa de qualificação mais adequado ao perfil e desafios dos profissionais da área.

---

\* A equipe da Pesquisa ENAP é composta por: Marianne Nassuno, gerente; Chélen Fischer de Lemos; Gustavo Amorim Coutinho e Sílvio Alves Lima, assessores de pesquisa; Júlio Coelho de Matos, apoio e Karenina Vieira Andrade, estagiária.

Contato: [pesquisa@enap.gov.br](mailto:pesquisa@enap.gov.br)

## **2. Introdução**

O presente relatório visa divulgar informações atualizadas sobre o perfil profissional dos Dirigentes de Recursos Humanos (DRH) do SIPEC resultantes de uma pesquisa realizada pela ENAP em 2000.<sup>3</sup> Trata-se do levantamento das principais características desse segmento estratégico da administração pública federal no que diz respeito à identificação do seu perfil demográfico, formação e trajetória profissional, principais atividades e rotina, percepção sobre o papel atual e futuro no processo de capacitação de servidores, expectativas de aperfeiçoamento em gestão de RH e visão sobre as novas tendências da gestão de RH.

A metodologia utilizada consistiu na consulta direta aos DRHs por meio de questionário (composto por questões abertas e fechadas), enviado pelo correio no mês de julho de 2000, a todo o universo possível da pesquisa: 129 órgãos setoriais e seccionais do SIPEC.<sup>4</sup> A amostra dos questionários analisados foi de aproximadamente 56% do universo, ou seja, 73 DRHs.<sup>5</sup>

A seguir são apresentadas e analisadas as informações obtidas com a tabulação dos questionários aplicados em 2000, e introduzidos os comentários comparando-as com o resultado da pesquisa de 1998, nos itens em que foram percebidas diferenças significativas.

## **3. O dirigente de recursos humanos e sua trajetória profissional**

### **3.1. Perfil dos DRHs e experiência no setor público**

- **Sexo:** 49% dos dirigentes de recursos humanos são do sexo masculino e 51% do sexo feminino. Esses percentuais confirmam a tendência revelada na pesquisa de 1998 de elevada participação feminina nos cargos de direção da área de RH, tendo o número de mulheres superado o de homens na pesquisa de 2000.

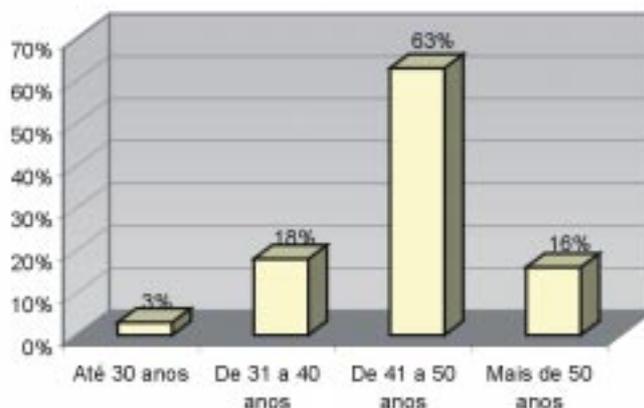
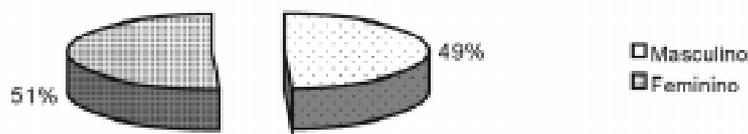
- **Idade:** 63% concentram-se na faixa etária de 41 a 50 anos e 16% têm mais de 50 anos. Em relação à pesquisa de 1998, reduziu-se a participação das faixas etárias inferiores a 40 anos.

- **Formação/Escolaridade:** 52% dos respondentes têm especialização; os demais têm graduação (36%) ou mestrado (6%). Com participação de 2,5% do total estão os dirigentes com doutorado ou 2º grau. As principais áreas de formação são Administração e Direito.<sup>6</sup> Ressalta-se no grupo de 2000 a elevação do nível de formação, em relação aos participantes da pesquisa de 1998, com redução da participação de dirigentes com 2º grau e inclusão de profissionais com doutorado.

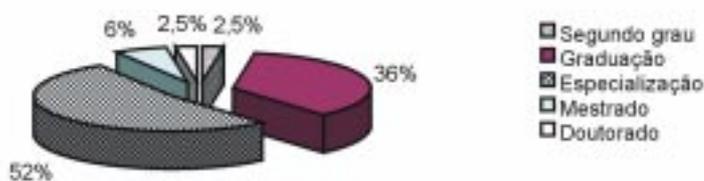
- **Situação funcional:** 79% dos dirigentes consultados têm vínculo com o setor público e 70% com a instituição na qual atuam.

- Experiência no serviço público: a amostra é composta praticamente por dirigentes que estão há mais de 8 anos no serviço público, sendo que 83% possuem mais de 15 anos de serviço público.
- Experiência profissional do DRH: 55% fizeram carreira em recursos humanos e 63% exerceram cargos de chefia em outras áreas. 52% dos dirigentes consultados estão no cargo atual de 2 a 5 anos.
- Expectativa de carreira daqui a 5 anos: quase a metade dos dirigentes pesquisados pretende manter-se nas atividades atuais nos próximos 5 anos e 13% desejam continuar na área de RH, porém enfrentando novos desafios.
- Colaboradores: 63% dos dirigentes consultados possuem mais de 10 colaboradores diretos, 13% possuem de 5 a 10 colaboradores e 24% têm de 1 a 4 colaboradores na equipe. Os dirigentes da pesquisa de 2000 têm equipes maiores do que os dirigentes da pesquisa de 1998, na qual se destacavam grupos de 1 a 4 colaboradores.<sup>7</sup>

### Perfil dos DRHs: Sexo



## Perfil dos DRHs: Idade

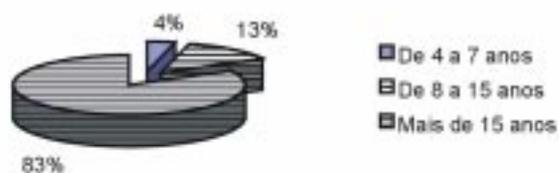


## Perfil dos DRHs: Formação/Escolaridade

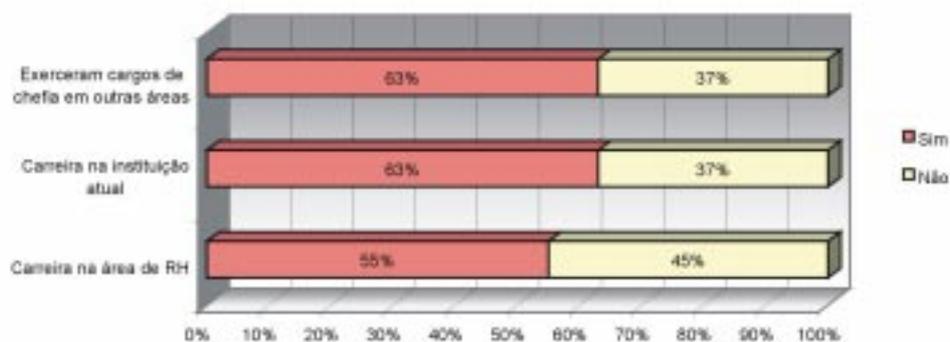
Área de graduação dos DRHs	%
Humanidades — educação, letras, geografia, sociologia	26,5
Administração	23,5
Direito	14,7
Exatas — matemática, engenharia	8,8
Ciências contábeis	5,9
Economia	4,4
Jornalismo, comunicação	2,9
Saúde — enfermagem, biomedicina, biologia, fonoaudiologia	2,9
Análise de sistemas, computação	2,9
Psicologia	2,9
Formação militar	1,5



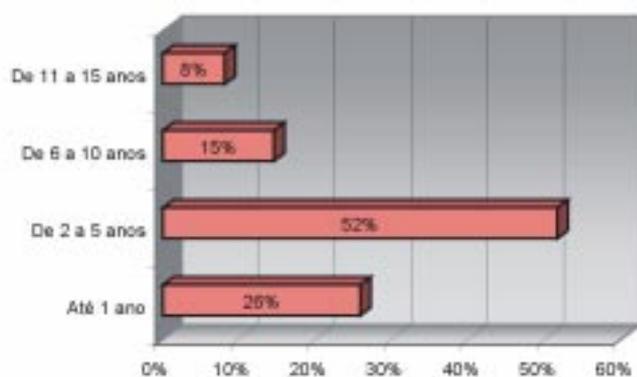
## Perfil dos DRHs: Situação funcional na instituição



### Perfil dos DRHs: Experiência no serviço público



### Perfil dos DRHs: Experiência profissional

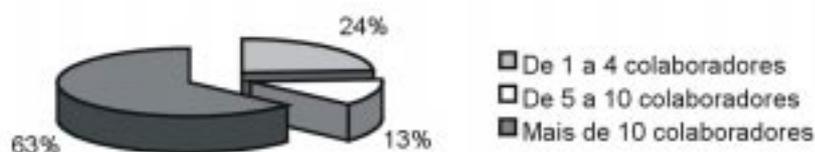


### Perfil dos DRHs: Tempo de permanência no cargo atual

### Perfil dos DRHs: Expectativa de carreira daqui a 5 anos

Cargo e/ou atividade que os DRHs gostariam de estar exercendo daqui a 5 anos	%
Desejam manter suas atividades atuais	48
Desejam trabalhar no setor privado ou como consultores	15
Desejam continuar na área de RH, porém enfrentando novos desafios	13
Desejam seguir carreira acadêmica ou realizar atividades ligadas à academia	9
Desejam estar em postos mais altos como Diretoria/Secretaria	5
Desejam mudar de área	6
Estarão aposentados	4

## Perfil dos DRHs: Colaboradores diretos que integram a equipe



### 4. Estrutura de trabalho: principais atividades desenvolvidas na gestão de RH

Solicitados a identificar as atividades desenvolvidas no cargo atual, os dirigentes pesquisados apontaram — em percentual superior a 80% — as seguintes como aquelas que mais exercem: atendimento aos servidores da instituição; análise e despacho de processos; gerenciamento da equipe de trabalho; acompanhamento e aplicação de atos normativos referentes a RH; acompanhamento e controle da elaboração da folha de pagamentos; elaboração e gerenciamento de informações referentes aos servidores.

As principais atividades desenvolvidas pelos dirigentes de recursos humanos consultados são de natureza operacional, confirmando a situação identificada na pesquisa de 1998. Das dez principais atividades realizadas pelos dirigentes apenas duas poderiam ser caracterizadas como de caráter mais estratégico “elaboração de programas de capacitação” e “acompanhamento das práticas modernas de gestão de recursos humanos”, no sentido de contribuir para a adequação permanente do quadro de pessoal e das práticas de recursos humanos aos desafios da instituição.

Merece destaque também a redução da importância relativa da atividade “antecipação de impactos futuros nos gastos com pessoal ativo e inativo”, apontada em apenas 27% das respostas, enquanto que na pesquisa de 1998 a atividade “previsão do crescimento da participação dos inativos na folha de pagamento”, de caráter semelhante, foi assinalada por quase metade da amostra (47,8%).

**Tabela 1: DRH — *Ranking* das atividades desenvolvidas**

Atividades desenvolvidas	%
Atendimento aos servidores da instituição	95,9
Análise e despacho de processos	94,5
Gerenciamento da equipe de trabalho	90,4
Acompanhamento e aplicação de atos normativos referentes a RH	89,0
Acompanhamento e controle da elaboração da folha de pagamento	84,9

... continuação

Atividades desenvolvidas	%
Elaboração e gerenciamento de informações referentes aos servidores da sua instituição	84,9
Elaboração de propostas de normas relativas a RH	75,3
Elaboração de programas de capacitação para servidores da sua instituição	74,0
Acompanhamento dos gastos com pessoal	72,6
Acompanhamento das práticas modernas de gestão de RH	71,2
Acompanhamento dos resultados da capacitação	64,4
Comunicação e negociação interna e externa	63,0
Acompanhamento periódico do desempenho dos servidores da instituição	61,6
Recrutamento e alocação de pessoal adequado para as necessidades da organização	58,9
Participação de fóruns colegiados de direção da instituição	58,9
Participação no planejamento estratégico da instituição	57,5
Gerenciamento de mudanças e desafios organizacionais	56,2
Dimensionamento das necessidades de pessoal da instituição no que se refere à quantidade e competências	53,4
Autogerenciamento: administração do seu tempo, prioridades concorrentes e da própria carreira	52,1
Acompanhamento dos níveis salariais de outras instituições públicas/mercado	30,1
Antecipação de impactos futuros nos gastos com pessoal ativo e inativo	27,4

Complementando a questão anterior, foi solicitado aos dirigentes que indicassem as três atividades desenvolvidas que mais ocupam seu tempo em ordem de importância: “atendimento aos servidores da instituição” (58,9%); “análise e despacho de processos” (41,1%) e “acompanhamento e aplicação de atos normativos referentes a RH” (26%). “Gerenciamento de mudanças e desafios organizacionais” (19%) e “acompanhamento e controle da elaboração da folha de pagamento” (17,8%) complementam o grupo das cinco atividades citadas que mais consomem tempo dos dirigentes de RH.

A lista de atividades que mais consomem o tempo dos dirigentes confirma a situação de predomínio de questões operacionais nas atividades do dia-a-dia dos dirigentes. As atividades estratégicas mencionadas dentre as principais atividades dos dirigentes não aparecem na lista das atividades que mais consomem

tempo. As atividades operacionais não são apenas realizadas pela maioria dos dirigentes de RH, mas também ocupam parte significativa do tempo de cada um individualmente.

**Tabela 2: Alocação do tempo dos DRHs por atividades exercidas (em porcentagem)**

As 5 principais atividades que mais tomam tempo dos DRHs	%
Atendimento aos servidores da instituição	58,9
Análise e despacho de processos	41,1
Acompanhamento e aplicação de atos normativos referentes a RH	26,0
Gerenciamento de mudanças e desafios organizacionais	19,0
Acompanhamento e controle da elaboração da folha de pagamento	17,8

Em relação à percepção sobre o cliente, foi solicitado que os dirigentes apontassem quem são os principais clientes de suas ações como gestor de recursos humanos. Foram apontados os servidores ativos da instituição como o cliente nº 1 em 47,2% das respostas. Como cliente nº 2 foram apontados os servidores inativos da instituição com participação de 27,8%, seguidos pelos outros gerentes da instituição (22,2%) e pela diretoria (18,5%).

A indicação dos servidores ativo e inativo como os principais clientes é coerente com a lista das principais atividades desempenhadas pelo dirigente e confirma a situação identificada na pesquisa anterior. O “atendimento ao servidor, a análise e despacho de processos”, o “acompanhamento e aplicação da legislação” e a “elaboração da folha de pagamento” são atividades estreitamente relacionadas a esses clientes.

Cabe ressaltar a menção de outros gerentes da instituição e dirigentes entre os principais clientes, o que pode indicar que alguns dirigentes de RH estão percebendo sua atuação como consultor à direção e aos demais gerentes — os quais exercem efetiva e diretamente ações de recursos humanos — no sentido de trazer-lhes informações e conhecimentos especializados. Desta forma, as atividades de recursos humanos passam a caracterizar-se mais como instrumentos para o alcance dos objetivos da instituição, conferindo-lhes um caráter estratégico.

**Tabela 3: Percepção dos DRHs sobre os principais clientes das suas ações (em porcentagem)**

Principais clientes para o DRH (%)	n.1	n.2
Servidores ativos da instituição	47,2	14,8
Servidores inativos da instituição	11,3	27,8
Outros gerentes da instituição	5,7	22,2
Diretoria	9,4	18,5
Público em geral	5,7	7,4
Outras instituições	1,9	5,6
Outros	18,9	3,8

As principais fontes de informação para o gerenciamento dos recursos humanos das organizações públicas indicadas pelos dirigentes pesquisados é condizente com as principais atividades desenvolvidas e os principais clientes. 87,7% dos dirigentes consultados apontaram o Diário Oficial como sua principal fonte, seguido pelo SIAPE, indicado em 79,5% das respostas. É por meio dessas fontes que os DRHs acompanham a regulamentação referente aos recursos humanos na administração pública para o atendimento individual, análise de processos e elaboração da folha de pagamento.

Merece destaque o aumento da importância da Internet como fonte de informação dos dirigentes. Em 2000, 78,1% dos dirigentes pesquisados apontaram-na como fonte de informação, enquanto que na pesquisa de 1998, ela aparecia em quinto lugar na lista, com participação de 30,4% das respostas. O maior uso da Internet pelos dirigentes pode ser resultado da estratégia adotada pela SRH de disponibilizar informações e orientações atualizadas em páginas específicas, tais como SIAPE*net* e Servidor *on line*.

Verifica-se também que, embora os DRHs tenham apontado com algum destaque (em 71,2% das respostas<sup>8</sup>) “acompanhamento das práticas modernas de gestão de RH” entre as atividades desenvolvidas, publicações e revistas especializadas têm importância relativamente menor como fonte de informação.

**Tabela 4: Principais fontes de informação**

Principais fontes de informação	%
Diário Oficial	87,7
SIAPE	79,5
Internet	78,1
Órgão central de recursos humanos	74,0
RH de outros órgãos	54,8
Publicações ou revistas especializadas	38,4

... *continuação*

Principais fontes de informação	%
Área jurídica da instituição	32,9
Auditoria (CISSET)	30,1
Empresas especializadas/consultorias	19,2
Outras fontes	12,3

Foi solicitado ainda que os dirigentes de RH indicassem ações implementadas nos últimos três anos que tiveram impacto positivo no desenvolvimento dos processos de trabalho da área de recursos humanos. A ação que teve maior percentual de indicação (56,2%) pelos dirigentes pesquisados foi “ações de capacitação/desenvolvimento de pessoas e equipes” item que também ficou em primeiro lugar nas ações apontadas pelos dirigentes do estudo de 1998.

“Reorganização do trabalho interno” e “implantação de novo estilo de gerenciamento e decisões”, indicadas em 47,9% e 43,8% das respostas são as ações que também se destacam. Em contrapartida, “ações de motivação de equipes”, “ações de incentivo aos servidores” e “implantação de sistema de avaliação de desempenho”, foram mencionadas em um percentual mais reduzido, não superior a 29% das respostas.

Tal fato pode indicar que, na atividade “gerenciamento da equipe de trabalho” — que teve grande destaque entre as atividades desenvolvidas pelos dirigentes<sup>9</sup> — os dirigentes estão fazendo uso de procedimentos e organização do trabalho, mais do que de incentivos e reforços comportamentais.

Embora 85% dos dirigentes pesquisados tenham mencionado “elaboração e gerenciamento de informações” entre as atividades desenvolvidas<sup>10</sup>, apenas 39,7% mencionaram a “implantação de sistemas de informação” como uma ação que teve impacto positivo sobre o desenvolvimento dos processos de trabalho da área de recursos humanos. Dada a importância de informações atualizadas sobre os integrantes do quadro de pessoal de uma instituição, no contexto da moderna administração de recursos humanos, chama atenção o relativamente baixo percentual de respostas indicando “melhora nos sistemas de informação” como uma ação positiva, a despeito do gerenciamento de informações ser realizado pela maioria dos DRHs pesquisados.

**Tabela 5: Ações dos DRHs que tiveram impacto positivo**

Ações que tiveram impacto positivo	%
Ações de capacitação/desenvolvimento de pessoas e equipes	56,2
Reorganização do trabalho interno	47,9
Implantação de novo estilo de gerenciamento e decisões	43,8
Melhoria da comunicação interna	42,5
Implantação de sistemas de informação	39,7
Ações de motivação de equipes	28,8
Planejamento das atividades e avaliação de resultados	26,0
Ações de incentivo aos servidores	19,2
Reestruturação organizacional (fusão de órgãos, corte de cargos)	19,2
Concurso público	12,3
Implantação de sistema de avaliação de desempenho	11,0
Outros impactos	6,8

Solicitou-se também que os DRHs apontassem quais são os principais obstáculos à obtenção dos resultados almejados na gestão de recursos humanos em sua instituição. Dentre os obstáculos apontados com número de respostas superior a 40% do total, encontram-se: “falta de recursos financeiros” (63,0%), com percentual idêntico ao indicado na pesquisa de 1998; “resistência a mudanças” (54,8%); “pouca autonomia decisória” (52,1%); “problemas da equipe de trabalho” (46,6%); “dificuldades de comunicação com o órgão central de RH” (45,2%) e “estrutura burocrática rígida” (42,5%).

Percebe-se que em relação ao grupo de 1998, os dirigentes pesquisados apresentaram maior número de obstáculos para a obtenção de resultados em mais de 40% das respostas.

Alguns obstáculos mencionados têm efeitos que se auto-reforçam: a falta de autonomia decisória aliada à estrutura burocrática rígida pode contribuir para aumentar a atitude de resistência à mudança, uma vez que ambas restringem o espaço de manobra dos dirigentes.

É interessante notar também que a despeito do fato de “gerenciamento da equipe” ser uma das principais atividades desenvolvidas pelos DRHs<sup>11</sup>, a equipe de trabalho continua sendo apontada como um dos principais obstáculos à obtenção de resultados.<sup>12</sup>

Merece ser destacado também que “falta de recursos financeiros” permanece sendo o principal obstáculo à obtenção de resultados pelos dirigentes. Entretanto, as atividades “acompanhamento dos níveis salariais de outras instituições públicas/mercado” e “antecipação de impactos futuros nos gastos com pessoal” que permitem avaliar prospectivamente a necessidade de recursos, foram assinaladas num número relativamente pequeno de respostas, não superior a 30%.<sup>13</sup>

**Tabela 6: Obstáculos à obtenção de resultados**

Principais obstáculos à obtenção de resultados almejados	%
Falta de recursos financeiros	63,0
Resistência a mudanças	54,8
Pouca autonomia decisória	52,1
Problemas da equipe de trabalho (falta de capacitação, integração, motivação)	46,6
Dificuldades de comunicação com o órgão central de RH	45,2
Estrutura burocrática rígida	42,5
Instalações e equipamentos inadequados	39,7
Dificuldade de acompanhar as mudanças constantes na legislação	35,6
Falta de uma definição clara da missão e objetivos estratégicos da instituição	34,2
Comunicação interna deficiente	17,8
Falta de capacitação adequada para seu exercício do cargo	17,8
Outros obstáculos	16,4

Solicitou-se aos DRHs que atribuíssem notas de 0 a 10 aos fatores mais importantes para a boa gestão de recursos humanos. Esses fatores estão relacionados não apenas à situação atual, mas também ao que os dirigentes julgam como sendo uma situação ideal.

Em suas respostas, os dirigentes consideraram todos os itens de alta relevância. Merece destaque a maior nota dada ao fator “clareza quanto à missão e os objetivos estratégicos da instituição”, uma vez que não é diretamente relacionado com as principais atividades apontadas pelos dirigentes. E, adicionalmente, “falta de uma definição clara da missão e objetivos estratégicos da instituição” foi considerado um obstáculo para obtenção de resultados por apenas 34,2% dos respondentes.<sup>14</sup>

**Tabela 7: Itens considerados importantes para a realização do trabalho dos DRHs**

Média das notas dadas pelos DRHs para os fatores considerados importantes para a gerência de RH	%
Clareza quanto à missão e os objetivos estratégicos da instituição	9,5
Investimento em pessoal de sua equipe e tecnologia	9,3
Bom relacionamento com os servidores da instituição	9,3
Bom relacionamento com a direção	9,3
Conhecimento da legislação e normas relativas a RH	9,2
Existência de sistema de informações gerenciais	9,2
Rapidez na avaliação e resolução dos problemas	9,1

... *continuação*

Média das notas dadas pelos DRHs para os fatores considerados importantes para a gerência de RH	%
Domínio da teoria e prática da gestão de RH	9,1
Visão crítica ou analítica dos processos em andamento	8,8
Existência de canais e foros para debate e troca de idéias	8,6
Boa gerência dos gastos	8,4
Possibilidade de influir nas decisões da instituição	8,4
Cautela e rigor administrativo	8,4

Foi também solicitado aos dirigentes que escolhessem a partir de uma lista de características pré-definidas, aquelas que no desempenho de suas atribuições, o DRH precisa exercer e as que gostaria de exercer, correspondentes à descrição da situação real e de uma situação ideal, respectivamente.

As características mais assinaladas para a situação real são coerentes com a percepção dos dirigentes dos principais clientes (servidores ativos e inativos) e com o caráter operacional das principais atividades desenvolvidas pela maioria do grupo dos DRHs.

Já as características “pensar estrategicamente” e “agir como negociador e articulador”, indicadas por pouco mais da metade dos dirigentes, não têm relação direta com as principais atividades apontadas. É interessante notar que muitas das características da situação atual foram apontadas pelos dirigentes de pesquisa de 1998, como sendo correspondentes ao perfil ideal.<sup>15</sup>

Chama atenção a menção da característica “atuar para apagar incêndio,” na situação real em 88% das respostas, apesar de cerca de 50% dos dirigentes terem mencionado “reorganização do trabalho interno” e “novo estilo de gerenciamento e decisões” entre as ações implantadas nos últimos 3 anos que tiveram impacto positivo.<sup>16</sup>

Dentre as características que os dirigentes gostariam de exercer, 74,3% dos respondentes apontaram “atuar para aumentar a produtividade dos servidores”, demonstrando perceber o novo papel estratégico que a área de recursos humanos pode assumir. A indicação de “agir de forma independente” como situação ideal pode mostrar que o papel que o profissional de RH deve desempenhar nesse novo contexto — o de consultor especializado — não é tão clara para o DRH.

**Tabela 8: Características utilizadas pelo DRH no desempenho das atribuições**

Características	Situação ideal %	Situação real %
Atuar para aumentar a produtividade dos servidores	74,3	27,1
Agir de forma independente	71,7	28,3
Atuar como agente de mudanças	58,6	45,7
Motivar equipes	54,5	47
Agir como negociador e articulador	47	54,5
Pensar estrategicamente	45,9	56
Ser um líder	31,4	70,2
Ser paciente	22,4	80,6
Zelar pelo bem dos servidores	19,7	81,7
Outras características*	16,7	88,3
Ser profissional e eficiente	15,9	87
Atuar para “apagar incêndios”	11,7	88,3
Ser ético e responsável	4,3	98,6
Ter boa vontade	2,8	98,5

\*Inclui as respostas: criatividade, criar RH estratégico do órgão (*staff*), ser proativo, agir com compromisso com o serviço público, considerar o atendimento aos clientes como fator estratégico.

Com relação ao papel atual desempenhado pelos dirigentes na capacitação dos servidores públicos, permanece a situação identificada na pesquisa de 1998. 72% dos dirigentes consideraram que o seu papel atual é muito relevante, a despeito do fato de atividades relacionadas à capacitação não estarem entre aquelas às quais o dirigente dedica grande parte de seu tempo.<sup>17</sup>

Capacitação foi mencionada como a ação que apresentou maior resultado em termos de impacto positivo na melhoria dos processos de trabalho.<sup>18</sup>

No que se refere ao papel que deveriam desempenhar com relação à capacitação, 52% dos dirigentes consultados apontaram como sendo o estratégico, ao contrário do grupo de 1998 que, em sua maioria, considerou que o seu papel deveria ser complementar.

### **Papel atual dos DRHs na capacitação de servidores públicos**



## Papel que os DRHs deveriam exercer em relação à capacitação, segundo eles mesmos



### 6. Expectativas de aprimoramento e percepção sobre as novas tendências na gestão de RH

A pesquisa ainda procurou verificar quais as habilidades que os DRHs gostariam de aprimorar, e a sua percepção sobre as novas tendências internacionais na área de recursos humanos para a administração pública.<sup>19</sup>

Em termos de desenvolvimento de habilidades na gestão, os dirigentes assinalaram em mais de 70% das respostas que gostariam de aprimorar seus conhecimentos sobre “novas tendências na área de recursos humanos” (80,8%), principal item de capacitação apontado também na pesquisa de 1998; “implementação e gerenciamento de mudanças” (72,6%); “motivação e obtenção de compromisso de pessoas e equipes” (72,6%); “desenvolvimento de sistema de informações gerenciais para gestão de recursos humanos” (72,6%) e “desenvolvimento de equipes preparadas para lidar com desafios e mudanças” (71,2%).

Em relação à pesquisa de 1998, aumentou o número de áreas para capacitação assinaladas em mais de 70% das respostas, indicando uma oportunidade para se desenvolver ações de capacitação, tendo como público-alvo os dirigentes de recursos humanos. Essa consideração é reforçada pelo fato de que os dirigentes de recursos humanos são, na sua maioria, integrantes do quadro das instituições em que atuam e tencionam permanecer na área nos próximos cinco anos, o que possibilita retorno do investimento em capacitação nesses servidores. Adicionalmente, grande parte dos dirigentes tem mais de dez colaboradores diretos nas suas equipes, o que lhes confere um papel destacado como multiplicador de conhecimentos.

Cabe acrescentar ainda que “capacitação permanente aliada aos desafios estratégicos da instituição” foi uma das novas tendências da gestão de recursos humanos mais assinaladas pelos DRHs, conforme será visto a seguir.

Foram mencionadas na maioria das respostas duas áreas de capacitação relacionadas ao gerenciamento de equipes, coerentes com a indicação de problemas de equipe, como um dos principais obstáculos para a obtenção de resultados na gestão de recursos humanos apontados pelos dirigentes.<sup>20</sup> Tal situação parece demonstrar que o *gap* levantado na pesquisa de 1998 entre o desafio de desenvolver/motivar as equipes internas e a necessidade de capacitação dos dirigentes no tema foi equacionado.

Em contrapartida, a despeito de “falta de recursos financeiros” ter sido apontada como o principal obstáculo, apenas 28,8% dos DRHs pesquisados apontaram ter necessidade de aperfeiçoar-se no gerenciamento de recursos financeiros.

A indicação de “necessidade de capacitação em sistemas de informação para a gestão de recursos humanos” por 72,6% dos dirigentes pode significar que o grupo de respondentes da pesquisa de 2000 tem clareza da importância das informações no contexto da moderna administração de recursos humanos e quer preparar-se para melhor enfrentá-lo, aperfeiçoando o seu desempenho numa das atividades que a maioria dos DRHs mencionou desenvolver.

**Tabela 9: Habilidades que os DRHs consultados gostariam de aprimorar**

Conhecimentos, habilidades e ferramentas gerenciais que gostariam de receber o apoio das ações de capacitação	%
Novas tendências na área de recursos humanos	80,8
Implementação e gerenciamento de mudanças	72,6
Motivação e obtenção de compromisso de pessoas e equipes	72,6
Desenvolvimento de sistema de informações gerenciais para gestão de recursos humanos	72,6
Desenvolvimento de equipes preparadas para lidar com desafios e mudanças	71,2
Planejamento e pensamento estratégico	64,4
Elaboração e implementação de plano de desenvolvimento/capacitação de pessoas e equipes	58,9
Conhecimento em administração pública gerencial	57,5
Análise e gerenciamento de conflitos	56,2
Utilização de boas práticas de outras organizações no gerenciamento de pessoas e equipes	56,2
Conhecimento das mudanças institucionais promovidas pela Reforma Administrativa	54,8
Gerenciamento de equipe	52,1
Delegação de responsabilidades e cobrança de resultados	49,3
Monitoramento de desempenho de pessoas e equipes	49,3
Condução de reuniões para alcançar resultados	46,6
Comunicação	46,6
Liderança	43,8
Legislação de recursos humanos	43,8
Negociação	38,4
Construção, manutenção e uso de rede de contatos	38,4
Criatividade e julgamento	37,0
Gerenciamento de recursos financeiros	28,8

Finalmente, para analisar a percepção dos DRHs sobre as novas tendências na gestão de RH no setor público, solicitou-se que atribuísem notas de 0 a 10 para uma lista definida de itens, de acordo com o seu grau de importância. Assim, “capacitação permanente aliada aos desafios estratégicos da instituição” recebeu a maior nota média. Em segundo lugar, destacam-se “avaliação de desempenho individual aliado ao cumprimento de metas” e “ações para atrair e reter o capital intelectual necessário para alcançar os objetivos estratégicos da instituição”. Essas duas tendências têm estreita relação com os aspectos que receberam a quarta e a quinta maior nota, respectivamente.

As tendências que obtiveram as maiores notas confirmam a situação identificada na pesquisa de 1998, na qual os dirigentes de RH demonstraram estar conscientes da importância de, em contexto de mudança, garantir a permanente adequação do profissional às atividades desempenhadas, bem como de contar com instrumentos que meçam e incentivem o desempenho que gera resultados. Adicionalmente, são coerentes com o papel de atuar para aumentar a produtividade dos servidores que 74,3% dos dirigentes informaram que gostariam de realizar.

As notas relativamente mais baixas dadas aos itens “descentralização interna da responsabilidade pelo gerenciamento de RH para as diversas diretorias e coordenações” e “distribuição de informações sobre remuneração para os gerentes e/ou dirigentes da instituição” confirmam, de certa forma, a impressão de que o novo papel do dirigente de recursos humanos, o qual tende a atuar cada vez mais como um consultor especializado para os dirigentes e demais gerentes da instituição, ainda não está muito claro para o grupo de DRHs pesquisado.

Como na pesquisa anterior, a tendência considerada menos relevante foi o “esforço para flexibilização e redução de funcionários alocados nas atividades de apoio”, que obteve nota média 6,4.

**Tabela 10: *Ranking* da importância das novas tendências na área de RH, na percepção dos DRHs**

Tendências	Média
Capacitação permanente aliada aos desafios estratégicos da instituição	9,7
Avaliação de desempenho individual aliado ao cumprimento de metas	9,3
Ações para atrair e reter o capital intelectual necessário para alcançar os objetivos estratégicos da instituição	9,3
Mais flexibilidade no pagamento e remuneração variável de acordo com o desempenho	9,2
Nova forma de definição de cargos através do perfil desejável de habilidades e competências	8,8
Diretrizes e normas de RH enfatizando mais boas práticas do que os controles detalhados	8,6

... *continuação*

Tendências	Média
Descentralização da responsabilidade pelo gerenciamento de RH do órgão central para as instituições públicas	8,3
Descentralização interna da responsabilidade pelo gerenciamento de RH para as diversas diretorias e coordenações	8,05
Distribuição de informações sobre remuneração para os gerentes e/ou dirigentes da instituição	6,9
Esforço para flexibilização e redução de funcionários alocados nas atividades de apoio	6,4

## Notas

- <sup>1</sup> A Pesquisa ENAP agradece à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão pelo apoio prestado no envio dos questionários.
- <sup>2</sup> Pesquisa ENAP (2000): “Perfil dos gestores de recursos humanos da Administração Pública Federal”. *Texto para discussão n.34* Brasília: ENAP
- <sup>3</sup> Este relatório foi elaborado pela Pesquisa ENAP a partir da tabulação e análise de dados realizadas por Patrícia Alves.
- <sup>4</sup> Informação obtida no Catálogo SIPEC (outubro de 2000).
- <sup>5</sup> Os participantes da pesquisa de 2000 ocupam cargos em comissão DAS 4 e CD 4, cada cargo com participação equivalente a 34% do total. CD 3 com participação de 9,6% e DAS 5, DAS 3 e DAS 2, com 3 dirigentes cada, e CD 2 e FG 1 com 1 dirigente cada correspondem aos demais cargos. Dos 73 participantes da pesquisa, 52% pertencem a autarquias. A outra metade da amostra divide-se em ministério (24%), fundação (20%) e outros. Essa composição da amostra assemelha-se à pesquisa realizada pela ENAP em 1998.
- <sup>6</sup> A principal área de formação dos dirigentes de recursos humanos que atuam nos ministérios é Direito com participação de 31,3%, seguida por Administração (18,8%). Nas fundações, a principal área de formação é Administração (35,7%). Nas autarquias aparece em primeiro lugar (33,3%) a área de Humanidades, que inclui Educação, Letras, Geografia e Sociologia.
- <sup>7</sup> Ao se relacionar informação do tamanho da equipe com o órgão em que os dirigentes trabalham, pode-se observar que os ministérios são as instituições em que se encontram mais equipes formadas por mais de 10 colaboradores diretos (dos 17 ministérios integrantes da amostra, 13 têm equipes com mais de 10 colaboradores).
- <sup>8</sup> Ver Tabela 1.
- <sup>9</sup> Ver Tabela 1.
- <sup>10</sup> Ver Tabela 1.
- <sup>11</sup> Ver Tabela 1.

<sup>12</sup> Os dados mostram que os dirigentes que têm mais de 10 colaboradores na sua equipe (66,7%) são aqueles que apontaram como obstáculo à obtenção de resultados almejados os problemas de equipe.

<sup>13</sup> Ver Tabela 1.

<sup>14</sup> Ver Tabela 6.

<sup>15</sup> De acordo com os consultados em 1998, o dirigente de recursos humanos deve ser criativo e empreendedor (22,4%), profissional (20,6%), negociador e articulador (13,4%) e líder (10,2%).

<sup>16</sup> Ver Tabela 5.

<sup>17</sup> Entretanto, o cruzamento dos dados mostra que o percentual superior a 75% dos dirigentes que qualificaram o papel do DRH como muito relevante, desenvolvem atividades de elaboração de programas de capacitação e acompanhamento dos resultados destes.

<sup>18</sup> Ver Tabela 5.

<sup>19</sup> As tendências abordadas nesta pesquisa restringem-se àquelas apontadas pelo documento da OECD “*What do we know about human resource management in OECD*” (PUMA, 1998), adaptadas à realidade brasileira.

<sup>20</sup> Ver Tabela 6.

## Normas para colaboradores

1. A série **Texto para discussão** divulga artigos em fase de pré-publicação, com o objetivo de fomentar o debate direto entre o leitor e o autor.
2. Os trabalhos, sempre inéditos no Brasil, devem conter em torno de 25 laudas de 30 linhas de 65 toques.
3. Os originais devem ser encaminhados ao editor, em disquete, em programa de uso universal, com uma cópia impressa. Usar apenas as formatações padrão.
4. Na primeira página deve constar informação sucinta sobre formação e vinculação institucional do autor (em até duas linhas).
5. Notas, referências e bibliografia devem vir ao final do trabalho, e não ao pé da página. Notas e referências, sendo o caso, devem vir devidamente numeradas.
6. Os originais enviados à editora de **Texto para discussão** não serão devolvidos. O editor compromete-se a informar os autores sobre a publicação ou não de seus trabalhos.

## Texto para discussão

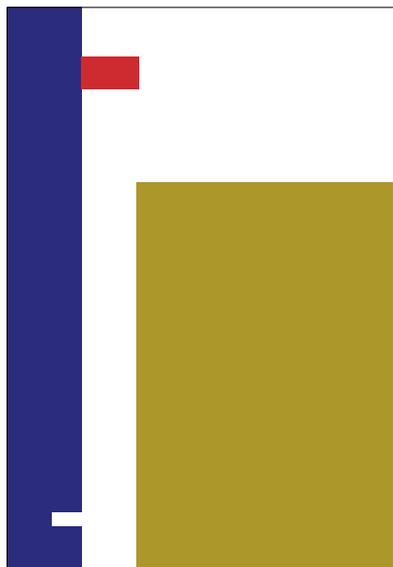
### Números publicados

- 37 - *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem*  
Peter Pfeiffer  
outubro/00, 37p.
- 36 - *Relatório de Avaliação do curso Elaboração de indicadores de desempenho institucional*  
Pesquisa ENAP  
outubro/00, 36p.
- 35 - *Modelo para informatização das administrações públicas municipais*  
Maria José Ferreira Foregatto Margarido  
agosto/00, 21p.
- 34 - *Perfil dos gestores de recursos humanos da Administração Pública*  
Pesquisa ENAP  
agosto/00, 20p.
- 33 - *A imanência do planejamento e da gestão: a experiência de Curitiba*  
Luiz Carlos de Oliveira Cecilio  
Carlos Homero Giacomoni  
Miguel Ostoja Roguski  
agosto/99, 22p.
- 32 - *Sociedade civil: sua democratização para a Reforma do Estado*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
novembro/98, 57p.
- 31 - *Custos no serviço público*  
Marcos Alonso  
outubro/98, 34p.
- 30 - *Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios*  
Marianne Nassuno  
setembro/98, 21p.

- 29 - *Reforma da previdência:  
negociações entre os poderes  
Legislativo e Executivo*  
Marcelo James Vasconcelos Coutinho  
agosto/98, 24p.
- 28 - *Diagnóstico da situação da mulher  
na Administração Pública Federal*  
Franco César Bernardes,  
Marcelo Gameiro de Moura e  
Marco Antônio de Castilhos Acco  
julho/98, 25p.
- 27 - *Capacitação de recursos humanos no  
serviço público: problemas e impasses*  
Francisco Gaetani  
junho/98, 27p.
- 26 - *Análise de macroprocessos na Secretaria de Recursos  
Humanos do MARE: uma abordagem sistêmica*  
Marcelo de Matos Ramos  
maio/98, 23p.
- 25 - *Desafios e oportunidades no setor de  
compras governamentais na América  
Latina e Caribe: o caso brasileiro*  
Carlos César Pimenta  
abril/98, 23p.
- 24 - *Reconstruindo um novo Estado na América Latina*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
março/98, 19p.
- 23 - *Reforma administrativa e direito adquirido*  
Paulo Modesto  
fevereiro/98, 25p.
- 22 - *Utilizando a internet na administração pública*  
Cláudio Seiji Sato  
dezembro/97, 25p.
- 21 - *Burocracia, capacidade de Estado e mudança estrutural*  
Tereza Cristina Cotta  
novembro/97, 13p.
- 20 - *A reforma administrativa francesa: da crise da  
função pública a uma nova racionalidade  
da ação coletiva, uma difícil transição*  
Valdeci Araújo  
outubro/97, 26p.

- 19 - *Formação e capacitação na construção de um novo Estado*  
Evelyn Levy  
setembro/97, 15p.
- 18 - *Agências Executivas: estratégias de reforma administrativa*  
Marcos Alonso  
agosto/97, 37p.
- 17 - *Controle interno e paradigma gerencial*  
Sheila Maria Reis Ribeiro  
julho/97, 27p.
- 16 - *Novos padrões gerenciais no setor público: medidas do governo americano orientadas para o desempenho e resultados*  
Bianor Scelza Cavalcanti e Roberto Bevilacqua Otero  
junho/97, 31p.
- 15 - *Cidadania e Res publica: a emergência dos direitos republicanos*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
maio/97, 45p.
- 14 - *Gestão e avaliação de políticas e programas sociais: subsídios para discussão*  
Francisco Gaetani  
abril/97, 15p.
- 13 - *As escolas e institutos de administração pública na América Latina diante da crise do Estado*  
Enrique Saravia  
março/97, 18p.
- 12 - *A modernização do Estado: as lições de uma experiência*  
Serge Vallemont  
dezembro/96, 16p.
- 11 - *Governabilidade, governança e capacidade governativa*  
Maria Helena de Castro Santos  
dezembro/96, 14p.
- 10 - *Qual Estado?*  
Mário Cesar Flores  
novembro/96, 12p.
- 09 - *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
outubro/96, 20p.

- 08 - *Desempenho e controle na reforma administrativa*  
Simon Schwartzman  
setembro/1996, 22p.
- 07 - *Brasil século XXI - A construção de um Estado eficaz*  
Virginio Augusto Ferreira Coutinho e  
Maria Teresa Oliva Silveira Campos  
agosto/1996, 24p.
- 06 - *A tecnologia da informação na reforma do Estado*  
Ricardo Adolfo de Campos Saur  
julho/1996, 15p.
- 05 - *Reforma administrativa e direito adquirido  
ao regime da função pública*  
Paulo Modesto  
outubro/1995, 14p.
- 04 - *Estado, aparelho do Estado e sociedade civil*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
outubro/1995, 31p.
- 03 - *Reflexões sobre a proposta da reforma do Estado brasileiro*  
Gleisi Heisler Neves  
outubro/1995, 28p.
- 02 - *A questão da estabilidade do serviço  
público no Brasil: perspectivas de flexibilização*  
Érica Máximo Machado e  
Lícia Maria Umbelino  
julho/1995, 21p.
- 01 - *A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
maio/1995, 24p.



*Assine a*

## **Revista do Serviço Público** *Conhecimento atualizado em Administração Pública*

A **RSP Revista do Serviço Público** é uma publicação voltada para a divulgação e debate de temas relacionados ao Estado, à Administração Pública e à gestão governamental. Reúne artigos de autores brasileiros e estrangeiros que apontam as tendências contemporâneas no debate sobre a área.

Publicada desde 1937, a RSP passou por uma profunda reforma editorial em 1996, inspirada pela consciência da necessidade crescente de manter a função pública em contato regular com análises dos grandes temas atuais.

**Conheça o *Catálogo de Publicações ENAP* visitando**

**o nosso site: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)**

### **Cartão de assinatura da RSP**

Para assinar a RSP, preencha este cartão e envie para o endereço abaixo por fax ou correio.

Periodicidade: trimestral  
Assinatura anual: R\$ 40,00  
Exemplar avulso: R\$ 12,00  
Exemplar anterior a 1997: R\$ 8,00

ENAP Escola Nacional de  
Administração Pública  
Diretoria de Informação e  
Conhecimento em Gestão  
SAIS — Área 2-A  
70610-900 — Brasília - DF  
Tel.: (0XX61) 445 7096 / 445 7102  
Telefax: (0XX61) 245 6189  
E-mail: [publicacoes@enap.gov.br](mailto:publicacoes@enap.gov.br)

Nome/Instituição: \_\_\_\_\_

CPF/CGC: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

UF: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_

Caixa Postal: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

**Tipo de solicitação:**

- Assinatura RSP Ano 50 - 1999  
 Assinatura RSP Ano 51 - 2000  
 Alteração de cadastro

**Formas de pagamento:**

1. Cheque nominal à ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública
2. Enviar ordem de pagamento (anexar cópia do depósito) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública, através do Banco do Brasil S/A — Agência Ministério da Fazenda 3602-1, Conta Corrente: 170500-8 Depósito identificado (código - dv) finalidade: 11470211401002-2.
3. Enviar nota de empenho (anexar original) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública — UG: 114702 — Gestão: 11401