



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

O.F. Sentanin¹, F.C.A. Santos²

(1) Embrapa Instrumentação, Rua XV de Novembro, 1452, 13560-970, São Carlos, SP,
odemilson.sentanin@embrapa.br

(2) Escola de Engenharia de São Carlos, EESC/USP, Avenida Trabalhador São-Carlense, 400, 13566-590,
São Carlos, SP, almada@sc.usp.br

Resumo: Este artigo tem por objetivo avaliar a inserção da área de recursos humanos de uma empresa pública de pesquisa, desenvolvimento e inovação no processo estratégico da organização, bem como verificar a contribuição das dimensões estratégicas da gestão de recursos humanos e qual a intensidade que essas dimensões estão presentes nesse processo. As variáveis definidas a partir de uma fundamentação teórica foram utilizadas para análise dos resultados obtidos com a aplicação de uma survey junto aos funcionários da Embrapa Instrumentação e aos Setores de Gestão de Pessoas – SGP das unidades de pesquisa da Embrapa. As análises dos dados evidenciaram a inserção da área de recursos humanos da empresa no processo estratégico da organização. Os resultados também demonstraram o papel efetivo da área no desenvolvimento de competências e na realização de capacitações necessárias com o objetivo de proporcionar aos seus empregados a capacidade de atuar em contextos organizacionais que possibilitem a organização obter vantagem competitiva frente ao ambiente em que está inserida. Corroborando a própria natureza da organização, esta integração da área de recursos humanos com as demais áreas da organização possibilita a prática de ações que fomentam a criatividade e inovação de seus empregados e o desenvolvimento e melhoria de seus processos de forma a atuar em consonância com o mercado e seus clientes, bem como oferecer à sociedade brasileira soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura.

Palavras-chave: recursos humanos, aprendizagem organizacional, trabalho em equipe, cultura organizacional, pesquisa e desenvolvimento

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN A PUBLIC COMPANY FOR RESEARCH, DEVELOPMENT AND INNOVATION

Abstract: This paper aims to evaluate the insertion of the human resources of a public company research, development and innovation in the strategic process of the organization, as well as verify the contribution of strategic dimensions of human resource management and what the intensity these dimensions are present in this process. Variables defined as a function of the theoretical framework was used to analyze the results obtained with the application of a survey among employees of Embrapa Instrumentation and Sectors People Management - SGP units of Embrapa research. Data analysis showed the insertion of human resources on a strategic process of the organization. The results also demonstrated the effective role of the area in the development of competencies and skills in performing necessary in order to provide their employees the ability to work in organizational contexts that enable the organization to gain a competitive advantage over the environment in which it operates. Corroborating the very nature of the organization, this integration of humans resources with other areas of the organization enables the practice of actions that foster creativity and innovation of its employees and the development and improvement of its processes to act in accordance with the market and its customers as well as offer solutions to the Brazilian society of research, development and innovation for sustainable agriculture.

Keywords: human resources, organizational learning, teamwork, organizational culture, research and development.

1. Introdução

As constantes mudanças impostas pelo ambiente competitivo refletem diretamente no contexto organizacional, forçando as organizações a reverem e ajustarem constantemente suas estratégias e modelos de gestão, alinhando seus processos e suas competências ao cenário em que a organização está inserida. Lacombe e Chu (2008) destacam que a estratégia escolhida por uma organização, associada aos recursos disponíveis e ao grau de influência dos diversos fatores institucionais podem ter grande impacto na implementação das políticas e práticas de recursos humanos e nos resultados.

Esse novo contexto organizacional determina que a área de recursos humanos participe mais ativamente da formulação e execução das estratégias da organização. Santos (1998), a partir da compreensão das bases estratégi-

cas de negócios, considera três propósitos principais ou dimensões competitivas determinantes para a gestão de recursos humanos:

- constituição de redes de trabalho que possibilitem a integração de competências, habilidades e tecnologias em competências essenciais relacionadas às vantagens competitivas da estratégia empresarial;
- a renovação de competências profissionais de seu corpo de funcionários como um todo, que constitui a aprendizagem organizacional; e
- a gestão da cultura organizacional, enquanto concepção e monitorização de valores organizacionais que sirvam para orientar e coordenar os trabalhos dos vários especialistas profissionais e das respectivas equipes, ao invés de se buscar qualquer outro tipo de padronização.

A visão da área de recursos humanos como estratégica para as organizações também tem sido objeto de discussão na área pública nesses últimos anos. A importância do capital humano para a qualidade dos serviços públicos e para o cumprimento da missão das instituições públicas tem sido enfatizada pelos gestores públicos. Dessa forma, há uma percepção consensual de que a nova abordagem de administração pública integra conhecimentos interdisciplinares e experiências adquiridas em gestão de negócios e outras disciplinas que aumentam o seu desempenho (VIGODA-GADOT e MEIRI, 2008).

No entanto, para Pichault (2007), grande parte dos problemas encontrados no gerenciamento de recursos humanos das organizações públicas está na falta de coerência entre as reformas internas das práticas de recursos humanos em seu próprio contexto em que é introduzido e seu processo de execução. Schikmann (2010) destaca que a forma de gestão dos recursos humanos realizada na maioria das organizações públicas se deve a um conjunto de características comuns:

- rigidez imposta pela legislação que impede a implementação de muitas das possíveis soluções para determinados problemas;
- desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público por parte das organizações públicas e a descrença do próprio cidadão em relação ao papel do serviço público como forma de solução para seus problemas;
- pouca ênfase no desempenho adequado vinculado a realização do trabalho;
- mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho desestimulando os funcionários a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator;
- limites à postura inovativa em função da própria rigidez e limitações da legislação;
- poucos mecanismos de planejamento conduzindo a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo;
- pouca preocupação com a gestão, não havendo uma cultura de monitoramento de resultados, feedback e envolvimento dos funcionários na melhoria contínua da gestão;
- rotatividade na ocupação de posições de chefia apresentando intensa alternância entre os membros da equipe de trabalho ou do órgão; e
- utilização da gratificação como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial.

Ainda, segundo a autora, em muitas organizações públicas, a área de recursos humanos executa atividades relacionadas ao antigo departamento de pessoal, relegando a segundo plano o planejamento de ações e a definição de metas para a área alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

Considerando a carência de estudos empíricos associado à necessidade de pesquisas acadêmicas relacionadas às organizações públicas, este artigo tem o objetivo de avaliar a inserção da área de recursos humanos de uma empresa pública de pesquisa, desenvolvimento e inovação no processo estratégico da organização, bem como verificar a contribuição das dimensões estratégicas da gestão de recursos humanos e qual a intensidade que essas dimensões estão presentes nesse processo.

2. Materiais e Métodos

Para atingir os objetivos propostos neste artigo foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória com a aplicação de questionários aos funcionários e gerentes de uma empresa pública de pesquisa, desenvolvimento e inovação, com amostras representativas dos cargos constantes do plano de carreira, de modo a diagnosticar o grau de compreensão e envolvimento nas questões relativas às dimensões competitivas de recursos humanos da empresa.

Os questionários foram auto-administrados, sendo respondidos sem a presença do pesquisador que, segundo Marconi e Lakatos (2011), apresentam uma série de vantagens como maior número de pessoas atingidas simultaneamente, abrangência geográfica mais ampla, economia de pessoal tanto em adestramento quanto em economia de tempo, obtenção de respostas mais rápidas e precisas, maior liberdade nas respostas em razão do anonimato, maior segurança pela não identificação do respondente, menor risco de distorção pela não influência do pesquisador, maior tempo para resposta e em horário mais favorável, maior uniformidade na avaliação em virtude da natureza impessoal do instrumento e obtenção de respostas que materialmente seriam inacessíveis.

As questões contempladas no questionário foram definidas para receberem respostas fechadas, ou seja, os respondentes escolheram entre um número determinado de respostas previamente definidas pelo pesquisador (HAIR JR. et al., 2005). Para medir as respostas apresentadas ao questionário foi utilizada a escala *Likert* de sete pontos, distribuída em um extremo com a opção de resposta “concordo plenamente” e no outro extremo a opção “discordo totalmente”.

A partir das definições iniciais do instrumento de coleta de dados, foi elaborada a primeira versão do questionário e disponibilizada a um grupo restrito de vinte pessoas solicitando que respondessem ao questionário e fizessem comentários e recomendações sobre a clareza e objetividade das questões, apontando melhorias que jul-

gassem pertinentes (SYNODINOS, 2003; HILL e HILL, 2009; HAIR JR., 2005; MARCONI E LAKATOS, 2011), com o objetivo de eliminar possíveis falhas, como inconsistência ou complexidade das questões, ambigüidade ou linguagem inacessível, perguntas supérfluas ou que causem embaraço ao informante (MARCONI E LAKATOS, 2011).

A partir das respostas obtidas, procedeu-se a tabulação dos dados no software *Social Package for Social Science (SPSS)* para verificar a confiabilidade dos dados pelo processamento do coeficiente Alpha de Cronbach. O resultado obtido do coeficiente foi 0,9479 considerado excelente para avaliar a confiabilidade dos dados apresentados (HILL e HILL, 2009; HAIR JR. et, 2005).

Desta forma, após a validação do questionário apresentado no pré-teste, obteve-se a versão final. Os questionários foram elaborados e disponibilizados via “Web” por meio do software eletrônico denominado *Academic Survey System and Evaluation Tool – ASSET*, que possibilita a implementação e aplicação de questionários e análises estatísticas dos resultados e também oferece a possibilidade de exportação dos dados em arquivos para utilização em software estatísticos.

Os questionários não foram identificados em termos nominais, constando apenas dados que identificaram o perfil do respondente. O encaminhamento do link de acesso ao questionário para os respondentes foi realizado por meio de correio eletrônico aos endereços individuais dos empregados, juntamente com algumas informações sobre o site onde estava hospedado o questionário e sua própria operacionalização. Foram obtidas 125 (cento e vinte e cinco) respostas e agrupadas em uma base de dados no software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, pacote estatístico recomendado para o processamento de dados quantitativos relativos a temas de gestão (HAIR JR. et al., 2005).

A análise estatística dos dados também foi realizada no software *SPSS*, procedendo-se a análise descritiva em termos de percentuais de resposta das variáveis de caracterização, média, desvio padrão, variância e análise de distribuição da curva normal para as variáveis conceituais. Verificou-se o comportamento das variáveis individualmente em função de sua frequência, de acordo com os conceitos teóricos.

3. Resultados e Discussão

Os dados coletados e ordenados foram analisados no *SPSS* em termos das distribuições de frequência. O diagnóstico de normalidade foi verificado pela visualização gráfica dos histogramas e gráficos de probabilidade normal de cada variável, resultando em uma quantidade de 14 (quatorze) variáveis para medirem os conceitos específicos.

A partir dessas variáveis finais foi verificada a intensidade de frequência observada com a aplicação do questionário para cada uma das questões relacionadas aos conceitos de recursos humanos, conforme apresentada na Tabela 1.

Todos os conceitos específicos constantes na Tabela 1 apresentam maior intensidade de concordância para as questões relacionadas aos conceitos de recursos humanos demonstrando a presença das dimensões estratégicas de recursos humanos, que contribuem para o alcance dos objetivos da área, alinhada ao modelo estratégico de negócios da organização.

As questões relacionadas ao alinhamento estratégico da área de recursos humanos apresentaram predominância de concordância para ambos os conceitos de parceria estratégica e inovação e criatividade, demonstrando que a área é conhecedora de suas contribuições e resultados esperados para a estratégia de negócios da organização, bem como parte integrante desta estratégia. A predominância de concordância no conceito de inovação e criatividade corrobora a própria natureza da empresa pesquisada como uma organização de pesquisa, desenvolvimento e inovação, reforçando o incentivo que a empresa oferece à inovação e criatividade em todas as suas áreas.

Tabela 1. Intensidade de concordância para os conceitos de recursos humanos.

Conceitos amplos	Conceitos específicos	Concordo Totalmente	2	3	4	5	6	Discordo Totalmente
Alinhamento estratégico	Parceria estratégica	19,4	23,4	20,2	18,5	11,3	4	3,2
	Inovação e criatividade	7,3	26,8	23,6	18,7	13	4,1	6,5
Trabalho em equipe	Composição	17,7	20,2	21,8	14,5	19,4	5,6	0,8
	Objetivos	15,3	17	28,2	18,6	16,1	3,2	1,6
	Treinamento	4,9	17,9	27,6	22	13,8	11,4	2,4
	Organização do trabalho	12,9	23,4	19,3	22,6	13,7	8,1	0
Aprendizagem organizacional	Ambiente	9,7	24,2	20,2	21,8	13,7	5,6	4,8
	Estrutura	10,5	27,4	28,2	15,3	11,3	5,7	1,6
	Capacidade de aprendizagem	3,3	22,8	15,4	24,4	17,9	13	3,2
	Cultura	7,2	24,2	23,4	21,8	12,9	8,9	1,6
Cultura organizacional	Estratégia	17,1	36,6	17,9	13,8	10,6	3,2	0,8
	Comportamento	7,3	33,3	22,8	19,5	9,8	3,2	4,1
	Inovação	7,3	23,6	26	23,6	9,8	6,5	3,2

Nas questões relativas à dimensão de trabalho em equipe os conceitos que obtiveram maior intensidade de concordância foram referentes à composição e objetivos das equipes, seguidos da organização do trabalho dessas equipes e o treinamento em contextos organizacionais. A natureza da organização na indução de pesquisas em áreas de interesse da empresa e da sociedade, com criação de carteiras de projetos com características específicas quanto à estrutura de suas equipes (interdisciplinar) e arranjos institucionais (multi-institucionais) corroboram a concordância com a composição, objetivos e organização do trabalho das equipes.

Na dimensão de Aprendizagem Organizacional o conceito de Estrutura apresentou maior incidência de concordância por parte dos respondentes, seguido da Cultura, Ambiente e Capacidade de Aprendizagem. Novamente, a natureza da empresa possibilita aos empregados a aplicação de seus conhecimentos oriundos de múltiplos processos de aprendizagem tanto individual como nos grupos de pesquisa, possibilitando uma maior compreensão do ambiente e da organização, bem como a cultura da empresa que proporciona aos empregados uma visão sistêmica da organização, contemplando todas as áreas funcionais.

O conceito de Cultura Organizacional apresentou maior incidência de concordância para o conceito específico de Estratégia. Ações realizadas pela empresa justificam esta associação de seus empregados aos objetivos, missão e valores, com monitoramento da cultura por meio das pesquisas de clima organizacional, exercício de seu planejamento estratégico, por meio de seus Planos Diretores, com o envolvimento dos empregados na sua elaboração atuando, de forma participativa, como reforçadores da cultura e da consecução da estratégia de negócios.

4. Conclusões

As análises dos dados evidenciaram a inserção da área de recursos humanos no processo estratégico da organização, bem como seu papel e resultados esperados para a estratégia de negócios da organização. A dimensão estratégica referente ao trabalho em equipe apresentou maior contribuição para a área de recursos humanos, com a integração das competências existentes nas diversas unidades de pesquisa da empresa.

Esses resultados demonstram a importância da área de recursos humanos como parceiro estratégico, principalmente no desenvolvimento de competências e na realização de capacitações necessárias com o objetivo de proporcionar aos seus empregados a capacidade de atuar em contextos organizacionais que possibilitem à organização obter vantagem competitiva frente ao ambiente em que está inserida.

Corroborando a própria natureza da organização, que realiza processos de inovação e gestão do conhecimento, a integração da área de recursos humanos com as demais áreas da organização, possibilita o desenvolvimento de ações que fomentam a criatividade e inovação de seus empregados e o desenvolvimento e melhoria dos processos organizacionais proporcionando à organização atuar de maneira integrada ao mercado e seus clientes, bem como oferecer à sociedade brasileira soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura.

Referências

- HAIR JR., J. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HILL, M.M.; HILL, A. Investigação por questionário. Lisboa: Sílabo, 2009.
- LACOMBE, B.M.B., CHU, R.A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, v.48, n.1, p.26-35, jan./mar, 2008.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- PICHAULT, F. HRM-based reforms in public organisations: problems and perspectives. *Human Resource Management Journal*, v.17, n.2, p.265-282, 2007.
- SANTOS, F.C.A. Dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos: a importância para a gestão estratégica de negócios em empresas manufatureiras. 339 p. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1998.
- SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.
- SCHJOEDT, L.; KRAUS, S. Entrepreneurial teams: definition and performance factors. *Management Research News*, v.32, n.6, p.513-524, 2009.
- SYNODINOS, N.E. The art of questionnaire construction: some important considerations for manufacturing studies. *Integrated Manufacturing Systems*, v.14, n.3, p.221-237, 2003.
- VIGODA-GADOT, E.; MEIRI, S. New public management values and person-organization fit: a socio-psychology approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, v.86, n.1, p.111-131, 2008.