

“É melhor acender uma vela do que amaldiçoar a escuridão”

Percepções sobre a atuação da área de Gestão de Pessoas na perspectiva de integrantes da unidade e lideranças do Serpro

Trabalho de Conclusão do MBA em Pessoas, Inovação e Resultados ofertado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, como requisito para a obtenção do título de Especialista.

Aluna: Juliana Medeiros Weber

Orientador: Prof. MSc. Henrique Santana

BRASÍLIA

Junho/2021



“É melhor acender uma vela do que amaldiçoar a escuridão”
Percepções sobre a atuação da área de Gestão de Pessoas na perspectiva de integrantes da unidade e lideranças do Serpro

Juliana Medeiros Weber
Serviço Federal de Processamento de Dados - Serpro

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas Estratégica; *Business Partner*; Design Organizacional.

RESUMO

Com o intuito de promover o desenvolvimento humano nas organizações, inúmeras empresas têm buscado a transposição de um modelo de gestão de pessoas excessivamente operacional, instrumental e cartorial, para um modo de atuação empático, parceiro, ativo e mobilizador. O presente estudo teve como objetivo identificar como a atuação da Superintendência de Gestão de Pessoas do Serpro - Supgp é percebida por seus integrantes e lideranças da Empresa. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa se propôs a identificar divergências e convergências de percepção entre lideranças e integrantes da Supgp, verificar a percepção das lideranças quanto ao seu papel na aplicação de políticas de gestão de pessoas e identificar o papel preponderante exercido pela área. Gestores e profissionais de gestão de pessoas responderam a questionário composto por itens fechados e questões abertas. Os resultados obtidos demonstram que a unidade é percebida como especialista em rotinas administrativas pela maior parte dos participantes, tendo sido apontadas importantes lacunas quanto ao atendimento às expectativas das lideranças. Os resultados permitem discutir ações para potencializar a atuação da unidade, propiciar sua aproximação às necessidades empresariais e subsidiar a construção de iniciativas para reposicionamento da Superintendência de Gestão de Pessoas do Serpro.

1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm investindo de forma crescente e estruturada na implantação de modelos capazes de impulsionar o desenvolvimento humano no contexto laboral, de modo a atender às demandas de mercado, solucionar questões internas cada vez mais complexas e dinâmicas, potencializar resultados individuais e coletivos alinhados às necessidades empresariais e manter relações sócio-profissionais saudáveis. Projetos e iniciativas que visam a migração de um modelo de gestão de pessoas excessivamente operacional, instrumental e cartorial, para um modo de atuação estratégico, empático, parceiro, ativo e mobilizador têm ganhado espaço no mundo corporativo.

Segundo Bianchi, Quishida e Foroni (2017), em estudo realizado acerca da atuação de lideranças para concretização da gestão estratégica de pessoas, na década de 80 foi observada preocupação crescente com o estabelecimento de correlações entre os comportamentos dos integrantes da organização e o atingimento dos objetivos corporativos, evidenciando o papel estratégico da gestão de pessoas para o alcance dos resultados empresariais.

Na mesma linha, o Serviço Federal de Processamento de Dados - Serpro, empresa pública vinculada ao Ministério da Economia e maior empresa de tecnologia da informação da América Latina, ao longo dos seus mais de cinquenta anos de existência, tem reconhecido e investido recursos financeiros, materiais, humanos e tecnológicos no desenvolvimento do seu ativo humano, buscando evoluir os pressupostos, políticas e ações de gestão de pessoas.

No entanto, os investimentos se tornam pouco produtivos se houver descompasso entre o que está sendo implementado pelas unidades de gestão de pessoas e o que realmente pensam, esperam, vivenciam e necessitam aqueles que utilizam e dão vida às políticas, métodos e procedimentos de gestão de pessoas.

Como a atuação da unidade de gestão de pessoas do Serpro, aqui denominada Supgp, é percebida pelos gestores de equipes? Qual o grau de convergência entre as percepções dos agentes internos e as lideranças clientes dos serviços prestados pela Supgp? Quais são as barreiras e facilitadores para pleno atendimento às necessidades empresariais vinculadas ao desenvolvimento do potencial humano na Empresa? Estas questões foram o ponto de partida para o presente estudo, pois, apesar dos esforços e investimentos no reposicionamento da área de gestão de pessoas, a unidade não implementou de forma estruturada uma aproximação e escuta junto àqueles que implementam as políticas, processos e instrumentos de gestão de pessoas e equipes. De outro lado, não há verificação sistematizada do grau de congruência

entre o que pensam aqueles que atuam na unidade e os seus clientes, especialmente lideranças, podendo configurar um desalinhamento entre as intenções e premissas que direcionam a atuação da Supgp e as expectativas e necessidades de seus clientes.

Migrar de um modelo cartorial e reativo para uma unidade “viva” e conectada às necessidades de seus clientes é um desafio posto à Supgp do Serpro. E como medida inicial, é fundamental que a área se aproxime das diferentes realidades empresariais, compreenda problemas vinculados à gestão de times e possa se conectar com aquilo que pensam as lideranças que viabilizam a concretização das práticas e procedimentos de gestão de pessoas. Verificar ainda, se as percepções daqueles que atuam na unidade de gestão de pessoas estão aderentes às expectativas dos clientes, é condição basilar que antecede qualquer proposta de reposicionamento da unidade, lançamento de soluções ou investimento em evoluções de processos e metodologias.

Diante do exposto, o presente estudo buscou compreender como é percebida a atuação da Superintendência de Gestão de Pessoas – Supgp pelas lideranças formais da empresa e dos próprios profissionais que atuam na unidade. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa se propôs a identificar divergências e convergências de percepção entre lideranças e integrantes da Supgp, verificar a percepção das lideranças quanto ao seu papel na aplicação de políticas da área e identificar o papel preponderante exercido pela área, na percepção do público-alvo.

Espera-se que a investigação realizada possa agregar informações à literatura relacionada à gestão de pessoas, contribua para a discussão de barreiras à concretização do desenvolvimento humano no âmbito organizacional e favoreça a identificação de problemas e possíveis soluções em gestão de pessoas centradas nas necessidades da organização, suas lideranças e seus profissionais, de modo a contribuir efetivamente para o alcance da estratégia empresarial e o propósito de transformação do Serpro, qual seja: evoluir de uma empresa de processamento de dados para uma de inteligência aplicada em soluções digitais.

A próxima seção apresenta os conceitos, propostas e achados empíricos que subsidiaram a construção do trabalho. Na sequência é apresentado o método de pesquisa empregado, os resultados encontrados e, finalmente, as principais conclusões que podem ser extraídas da investigação realizada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão estratégica de pessoas

A transposição para um modelo de gestão de pessoas estratégico vem sendo um desafio almejado por muitas organizações de diferentes segmentos, portes e nacionalidades nas últimas décadas. Estudiosos têm investigado como as áreas de gestão de pessoas atuam e quais os papéis assumem no contexto organizacional, buscando discutir estratégias e estruturar modelos para ampliação da atuação da área, de modo a promover a gestão estratégica de pessoas nas organizações. (Lima & Zuppani, 2016)

Com o intuito de traçar o percurso que vem sendo trilhado pela área de gestão de pessoas de diferentes organizações, Lima e Zuppani (2016) apresentam uma linha do tempo que sistematiza a evolução percebida por diferentes teóricos em relação à atuação da área:



Figura 1. Linha do tempo de evolução da atuação da área de gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Lima & Zuppani, 2016.

Dois aspectos em comum podem ser observados na trajetória construída pelas autoras: a evolução que a área de gestão de pessoas tem buscado em direção ao atendimento às necessidades organizacionais e a pouca efetividade no atendimento aos anseios corporativos.

Segundo as autoras, há duas perspectivas que concebem a atuação da área de gestão de pessoas como capaz de impulsionar os resultados organizacionais, a Michigan Concept e a Harvard Concept. A primeira estabelece que as dificuldades no contexto econômico, legislativo e social e a conseqüente preocupação dos gestores com resultados de curto prazo influenciam as práticas de gestão de pessoas. As seguintes funções essenciais são estabelecidas para a área de RH: seleção, gestão do desempenho, reconhecimento e desenvolvimento. Como características principais que direcionam a atuação da área estão o

foco no indivíduo, a necessidade de gerenciamento e direcionamento dos profissionais, concebidos como recursos organizacionais, a necessidade de monitoramento e mensuração do desempenho com a aplicação de mecanismos de reconhecimento, e, por fim, enfoque em estruturas hierarquizadas e com alto nível de especialização.

Na Harvard Concept, além da preocupação com os aspectos contextuais que envolvem a atuação da organização, o papel das lideranças é destacado, atribuindo a estas a responsabilidade pela elevação da produtividade e a qualidade dos resultados organizacionais, a partir da atuação e engajamento dos integrantes da equipe. Dentre as características principais da perspectiva estão a integração da área de gestão de pessoas aos objetivos do negócio, compreensão dos interesses e fortalecimento do relacionamento com os gestores e os profissionais, busca por resultados organizacionais, ancorados no comprometimento dos empregados com a organização e estímulo à comunicação e cooperação entre os profissionais, áreas e processos. (Lima & Zuppani, 2016)

A matéria Por que odiamos o RH, publicada em 2006, pela revista HSM Management, trouxe críticas e reflexões em relação à atuação da área de gestão de pessoas, a partir da escuta de participantes de uma conferência que reuniu diferentes executivos da área. Na matéria, é mencionado que “A atividade de RH já mostrou ser, na melhor das hipóteses, um mal necessário e, na pior, uma força burocrática obscura que faz valer regras sem sentido, resiste à criatividade e impede a mudança construtiva.” (HSM Management 55, p.130).

O texto afirma ainda, que os departamentos de recursos humanos investem de forma crescente na realização de atividades administrativas e rotineiras, deixando de lado a atuação no viés estratégico de fomentar o desenvolvimento humano na organização. Há quatro razões indicadas no artigo que contribuem para a inviabilidade do cumprimento integral da função primordial da área: os seus profissionais não são necessariamente os mais bem preparados na organização, a área privilegia a eficiência em detrimento da geração de valor, a atuação é desalinhada dos interesses e necessidades dos profissionais e lideranças da organização e a cúpula de poder das corporações mantém as áreas de gestão de pessoas distanciadas dos processos decisórios, transformando o tema muito mais em um discurso, do que um propósito a ser concretizado.

2.2. Papel das lideranças na gestão estratégica de pessoas

Estudos realizados demonstram que, a partir da década de 80, as organizações passaram a dirigir sua atenção para identificar papéis e atores organizacionais que contribuem para a concretização da gestão estratégica de pessoas. Os profissionais atuantes na área de gestão de pessoas foram inicialmente apontados como o principal elemento propulsor da transformação da atuação da área, considerando que, quando adotam postura de alinhamento à estratégia empresarial e fornecem serviços consultivos a respeito dos temas afetos à gestão de pessoas, desviam o foco de atuação das questões exclusivamente operacionais ou processuais e se aproximam das necessidades empresariais.

Na visão de Bianchi, Quishida e Foroni (2017), focar o êxito da transposição para o modelo estratégico da gestão de pessoas exclusivamente nos profissionais de recursos humanos, deixa uma lacuna, na medida em que não são incluídos outros atores fundamentais - os gestores. Os profissionais designados como lideranças na organização estão em permanente contato com os integrantes das equipes, atuam como mediadores da percepção das políticas e direcionamentos definidos, viabilizam as práticas e procedimentos estabelecidos pela corporação e têm a atribuição de favorecer o comprometimento e o desenvolvimento dos indivíduos e times, com vistas ao alcance dos resultados pretendidos. Nesse sentido, o contingente de lideranças de uma organização representa um elo fundamental para mediar e impulsionar as ações propostas pela área de gestão de pessoas ao sucesso.

Segundo Scharmer (2020), criar engajamento entre os integrantes da equipe, desbloquear novos conhecimentos e quebrar o pensamento convencional, são etapas do processo que devem ser aplicadas pelas lideranças para promover mudanças. O autor acrescenta ainda, a necessidade de se dar atenção ao que denomina como “ponto cego” da atuação das lideranças, concebido como os gatilhos que direcionam os comportamentos e decisões das pessoas, correspondendo ao local interior dos indivíduos, aspecto por vezes negligenciado e pouco explorado nos processos de mudanças sociais.

Corroborando com a ideia de existência de zonas obscuras e de pouco domínio das lideranças, Kristiansen e Rasmussen (2015) afirmam que os gestores, ao intentarem a construção de um negócio exitoso, necessitam desbloquear o desconhecido que há em si e nos integrantes de sua equipe. Para os autores, o desconhecido é considerado aquilo que não é acessado e compartilhado com frequência por indivíduos e grupos e defendem que as

lideranças devem criar e fazer convergir um propósito e estimular a quebra do pensamento convencional nas equipes.

Scharmer, na busca de evidenciar, de um lado, o potencial que as lideranças têm para a promoção de mudanças, e de outro, a necessidade de estabelecimento de um percurso próprio de desenvolvimento e amadurecimento, indica que:

De fato, o que mais me surpreende é o quão seguramente podemos criar as condições que permitem que esse tipo de mudança na consciência ocorra. Você não pode fabricá-la. Você não pode moldá-la como um pedaço de metal martelando-a por fora. Mas você pode criar um conjunto de condições internas e externas que permitem que um grupo, uma organização ou um sistema faça esse movimento, se perceba e se veja a partir do todo emergente. (SCHARMER, 2020, p. 17)

Nos posicionamentos de Scharmer e Kristiansen & Rasmussen há em comum dois pontos, de um lado, a defesa do importante papel exercido pelas lideranças para o desenvolvimento dos times e mobilização dos profissionais para o crescimento e a mudança e de outro, a constatação de que zonas desconhecidas ou pouco exploradas pelos gestores devem ser descortinadas, por meio da aplicação de um percurso ou método consciente para quebra dos padrões estabelecidos e mobilização das pessoas para o novo.

2.3. A área de gestão de pessoas como parceira estratégica

Pautado na premissa de que as políticas, processos e práticas de gestão de pessoas dependem sobremaneira da apropriação que as lideranças de equipes fazem delas, surge na década de 90, o modelo de atuação da área de gestão de pessoas baseada na parceria estratégica com os gestores da corporação, denominado *Business Partners* ou Consultoria Interna em RH, tendo como principal expoente Dave Ulrich.

Para Ulrich (1997), *Business Partners* é “um modelo de gestão estratégica da área de RH que atua com proximidade junto às áreas da empresa, buscando soluções e executando ações e práticas que contribuam para a estratégia do negócio”.

O modelo *Business Partners* ou de consultoria interna pode ser compreendido como “ação de intervenção, devidamente planejada na organização e nos seus processos de mudança, que afeta diretamente as pessoas, os grupos e a própria empresa”, como indica Conforto (2019). A autora acrescenta que a consultoria interna tem ainda como propósito a oferta de informações descentralizadas, que favorecem o fluxo de comunicação e o emprego eficiente das informações.

Na visão de Dave Ulrich (1997), se cabe à área de gestão de pessoas a aplicação de estratégias necessárias à evolução das organizações e tratamento de questões humanas cada vez mais complexas, é fundamental que ela assuma papéis capazes de atender às diferentes necessidades organizacionais. Assim, ele propõe quatro papéis para a atuação da área de gestão de pessoas, a seguir descritos:

- **Administração de estratégias de recursos humanos:** a partir desse papel, área atua como parceira estratégica dos gestores, buscando ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial, a partir da realização de diagnósticos organizacionais;
- **Administração da infraestrutura da empresa:** a área de recursos humanos assume a responsabilidade pela reengenharia dos processos de organização e operacionalização de serviços comuns, sendo percebida como especialista em rotinas administrativas;
- **Administração da contribuição dos funcionários:** esse papel é assumido quando a área de gestão de pessoas oferta os recursos necessários e responde aos questionamentos dos profissionais da empresa, observando a defesa dos direitos dos trabalhadores;
- **Administração da transformação organizacional:** nesse papel a área de gestão de pessoas atua como agente de mudança responsável pelas transformações necessárias à organização.

Segundo Dave Ulrich (1997), os quatro papéis coexistem e devem ser exercidos pela área de gestão de pessoas, na busca constante da transposição de uma atuação meramente operacional para a estratégica, quantitativa para a qualitativa, do foco no policiamento para a parceria, em ações de curto prazo para as de longo prazo, do viés administrativo para o consultivo, do foco interno para o externo e alinhado ao cliente, de ações reativas para preventivas e da centralidade nas atividades para as soluções.

No modelo proposto, a dimensão que mais se sobressai em relação à responsabilidade dos demais atores corporativos é a de parceiro estratégico, seguida daquela que corresponde ao de agente de mudanças. No papel de parceira estratégica há uma responsabilidade compartilhada entre gestores e a área de gestão de pessoas, na ordem de 60% e 40%, respectivamente. Já em relação ao papel de especialista administrativo, há uma composição de responsabilidades partilhadas pela área de gestão de pessoas (30%), serviços terceirizados (40%) e serviços automatizados como robôs e auto serviços ofertados aos usuários (30%). Em relação ao papel de agente de mudanças, o autor prevê a distribuição de responsabilidades entre a área de gestão de pessoas (30%), os gestores (35%) e, quando necessário, consultoria externa contratada (35%). E, por fim, na perspectiva de uma atuação

em defesa dos interesses dos profissionais, a área de gestão de pessoas assumiria uma reduzida responsabilidade (20%), sendo dos gestores e dos próprios empregados a atribuição de viabilizar o atendimento às necessidades (40%).

A figura abaixo organiza a proposta apresentada por Ulrich quanto à distribuição de responsabilidades entre os diferentes atores envolvidos nos papéis por ele postulados.

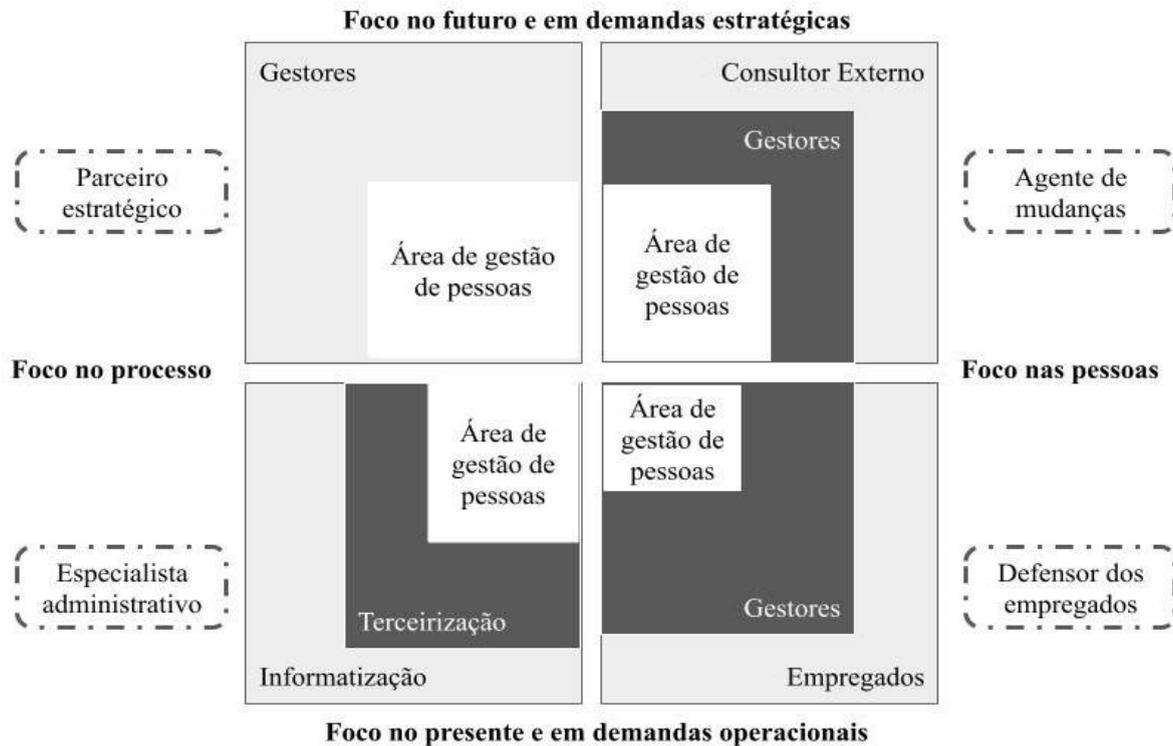


Figura 2. Níveis de co-responsabilidade entre a área de gestão de pessoas e parceiros organizacionais nos diferentes papéis de Dave Ulrich.
Fonte: Lima & Zuppani, 2016.

Outros estudiosos apresentaram elementos complementares ao modelo proposto por Dave Ulrich. Em 2006, Hunter, Sunders, Boroughs e Constance agregaram a preocupação com o perfil do profissional que assume formalmente o papel de Business Partner na organização. Vosburg, em 2007, apontou que a área de gestão de pessoas possui uma visão divergente do que o cliente demanda e para buscar sinergia entre as duas visões, propôs iniciativas que os profissionais que assumem o papel de *Business Partners* devem adotar para explorar as necessidades dos atores envolvidos e delimitar a atuação área. Para Holley (2009) o desenho e a estruturação de um modelo de *Business Partners* devem partir da compreensão do negócio e seus desafios, de modo a proporcionar *insights* capazes de agregar valor para a organização e os parceiros da área de gestão de pessoas. (Lima & Zuppani, 2016; Conforto, 2019)

2.4. O profissional de gestão de pessoas como designer organizacional

Estudiosos das organizações observaram que a transposição da atuação da área de gestão de pessoas para o viés estratégico e focado no fortalecimento da parceria com os gestores, conforme proposto no modelo de *Business Partners*, seguiu em descompasso com a transformação requerida da identidade e postura dos profissionais que atuam na área. Segundo Ornellas (2017), “Essa função, discutida e perseguida há décadas, ainda permanece como uma promessa. Tirá-la do papel significa não só recuperar o protagonismo de RH, mas também contribuir efetivamente para a perenidade da organização.”

O autor afirma que quando Dave Ulrich apresentou como estratégia propulsora da transformação requerida para a gestão de pessoas a atuação a partir dos quatro papéis fundamentais da gestão de recursos humanos nas organizações, identificou, de fato, um caminho promissor para o sucesso da área, incluindo as dimensões de parceria estratégica e agente de mudanças. No entanto, essa evolução não se concretizou e a estratégia pensada no final da década de 90, apresenta-se, inclusive, desalinhada com o contexto atual que permeia o universo corporativo. “O mundo era diferente: temia-se o bug do milênio, as redes sociais engatinhavam, a bolha criada pelas empresas *ponto.com* não tinha estourado, a informação não era democratizada”, aponta Ornellas (2017).

Para que a área de gestão de pessoas assuma papel estratégico nas organizações é fundamental que os seus integrantes, como agentes que personificam o modelo de atuação vislumbrado para a área, revejam e adotem novas premissas, conceitos e práticas. Conforme afirmado por Ornellas (2017), “O momento nos convida a um trabalho de artesanato, no qual cada um de nós precisa tecer a solução que melhor se adapta ao seu contexto”. Dito em outras palavras, é fundamental que os profissionais que atuam na área de gestão de pessoas migrem do foco no que é feito para aquilo que é entregue à organização.

No relatório *Future of Jobs*, documento resultante de discussões realizadas por altos executivos de recursos humanos de grandes corporações e diferentes países durante o Fórum Econômico Mundial de 2016, foi destacado que a resolução de problemas complexos representaria, em 2020, a principal habilidade requerida por mais de um terço de todas as ocupações. Em contrapartida, mais de 50% desses mesmos executivos percebiam as estratégias utilizadas pelas áreas de gestão de pessoas até aquele momento como pouco alinhadas aos desafios do mundo contemporâneo e exigências do futuro. (Ornellas, 2017)

Considerando-se que de um lado, os problemas que envolvem o mundo das organizações apresentam-se cada vez mais complexos, e de outro, a atuação da área de gestão de pessoas se mostra pouco assertiva na tentativa de responder a esses problemas, surge uma perspectiva diferenciada de atuação- o designer organizacional.

O designer organizacional é um profissional que, a partir de uma nova forma de pensar e abordar os problemas, simplificando dilemas e construindo projetos que tenham significado para as pessoas e coerência com o negócio, conduz os diferentes atores organizacionais à ampliação da compreensão dos fatos. Ele os convida a mergulhar nos problemas e a desenhar soluções de forma alinhada às questões apresentadas, que consideram diferentes escolas de conhecimento. Atua de modo a gerar valor aos negócios, trazendo os indivíduos e equipes como protagonistas das soluções, valorizando a experimentação, o potencial coletivo e utilizando a tecnologia como viabilizadora das soluções. É um agente que contribui para o aprendizado e a ampliação de competências organizacionais, com um olhar em elementos do presente e do futuro.

Segundo Ornellas (2017), quando os profissionais da área de gestão de pessoas atuam como um designer organizacional, facilitam “a interação e a aplicação de inovações em práticas de gestão de pessoas” e possibilitam que a área se torne “estratégica ao pensar de fora para dentro, alimentando um ciclo que se completa de dentro para fora”.

Descrevendo os movimentos que o profissional de gestão de pessoas deve fazer para atuar como um designer nas organizações, o autor destaca três ações essenciais:

- **Desapegar:** significa abrir mão de procedimentos burocráticos e controles excessivos, do papel de guardião de fluxos, normativos e bancos de dados robustos, que na prática são pouco aproveitados para a promoção da transformação digital. Ornellas (2017) enfatiza que “O RH precisa abrir mão do que Ulrich chamou de “zelador da infraestrutura”, isto é, o administrador do fluxo de documentos, processos e pessoas.”.

- **Doar:** compreende, de um lado, render-se à tecnologia, possibilitando que aquilo que pode e precisa ser feito de forma mais rápida e com maior controle seja realizado pelas máquinas, e em outro sentido, confiar no protagonismo dos líderes e profissionais da organização, doando a responsabilidade pelas decisões de gestão ao real proprietário das mesmas.

- **Descobrir:** corresponde à curiosidade permanente e busca contínua de oportunidades para compreensão de dilemas e resolução de problemas, utilizando-se de empatia, colaboração e experimentação.

De modo a impulsionar descobertas e ampliar oportunidades, o Designer Organizacional se utiliza do *Design Thinking*, abordagem sistêmica para a solução de problemas que faz uso de ferramentas que exploram elementos visuais e intuitivos e proporcionam um espaço colaborativo para superação dos desafios organizacionais.

Para Ideo (2009), o emprego de ferramentas de design oportuniza um “processo não linear, cíclico e que é desenvolvido a partir do trabalho colaborativo, do entendimento da necessidade do outro, da geração rápida de ideias e da criação e avaliação de protótipos”. (Ideo, 2009, apud Gimenes, 2017)

A Imersão Ágil e o Design Etnográfico são duas técnicas que apresentam importantes contribuições para a compreensão de realidades e proposição de soluções inovadoras. Segundo Ferrarezi e Lemos (2018) a Imersão Ágil permite que os diversos atores envolvidos em uma dada questão a explorar sejam reunidos para geração de ideias, testagem de novos conceitos e práticas e elaboração de protótipos, permitindo ainda a compreensão de como uma determinada iniciativa é vista por seus usuários e qual o valor gerado para os mesmos.

Na mesma direção, tem-se o Design etnográfico, técnica que permite apreender sobre as pessoas afetadas por um produto, serviço ou política pública, explorando as necessidades e o contexto em que estão inseridas, para desenho de inovações congruentes com as experiências e necessidades dos usuários. (Metello, 2008)

Com base no referencial exposto, que apresenta o trajeto percorrido pelas áreas de gestão de pessoas para alcance de uma atuação mais estratégica e aderente às necessidades das diferentes partes interessadas que coabitam os ambientes organizacionais e que ainda, destaca o importante papel assumido pelas lideranças para o êxito das políticas, programas e práticas de gestão de pessoas, no sentido de galgar o desenvolvimento humano no trabalho, revela-se indispensável compreender como a atuação da Superintendência de Gestão de Pessoas do Serpro - SUPGP é percebida por seus integrantes e lideranças da empresa. Com esta medida espera-se que sejam identificados elementos que representam um ponto de partida para ações decorrentes que possam posicionar a unidade como parceira estratégica e propulsora da compreensão dos dilemas organizacionais para a co-criação de soluções que fazem sentido para indivíduos e grupos impactados.

Nas seções seguintes será apresentada a metodologia empregada na investigação, os resultados obtidos e as principais conclusões extraídas com o trabalho desenvolvido.

3. MÉTODO

Esta pesquisa, de natureza exploratória e descritiva, adotou abordagem qualitativa e quantitativa, com nível de análise individual e recorte transversal. Configurou-se ainda como um estudo de caso, em virtude de ter examinado a ocorrência de um fenômeno em determinado contexto, o Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro. (Vergara, 2007)

3.1. População

Considerando a importância apontada pelos estudiosos quanto ao papel exercido pelos gestores para viabilização das políticas, processos e procedimentos propostos pelas áreas de gestão de pessoas e ainda, que o objetivo do presente estudo é identificar como a atuação da Superintendência de Gestão de Pessoas do Serpro - SUPGP é percebida por seus integrantes e lideranças formais da Empresa, foram definidos como população alvo dois grupos distintos: o de empregados que exercem formalmente a gestão de equipes, caracterizados como ocupantes de funções de confiança do tipo gerencial, correspondendo a 995 (novecentos e noventa e cinco) indivíduos, e um segundo, relativo aos profissionais integrantes do quadro interno, lotados na Superintendência de Gestão de Pessoas - Supgp, que não exercem qualquer tipo de função de confiança na empresa, equivalente a 200 (duzentos) profissionais.

3.2. Amostra

O envio dos formulários foi censitário e o retorno foi espontâneo, configurando amostra não aleatória de empregados do quadro interno do Serpro, ocupantes de função de confiança do tipo gerencial ou lotados na Superintendência de Gestão de Pessoas - Supgp.

A taxa de retorno correspondeu a 37,08% da população (369 respondentes). Em relação ao grupo de lideranças, o retorno foi de 36,85% (293 respondentes) e ao grupo de integrantes da Supgp, 38%, totalizando 76 respondentes.

Quanto à composição do grupo de lideranças, a maioria da amostra é formada por Gerentes de Divisão (66,6%), entre 40 e 49 anos (45,4%), com formação equivalente à pós-graduação no nível de especialização (65,5%), tempo de serviço no Serpro variando entre 10 e 19 anos (57,3%) e atuando nas Diretorias de Operações e Infraestrutura de TI - DIOPE (26,3%) e Diretoria de Desenvolvimento de Sistemas – DIDES (24,9%).

Em relação ao grupo de profissionais que atuam na Supgp, a maioria da amostra é composta por ocupantes do cargo de Analista (44,7%), entre 40 e 59 anos (59,2%), com formação equivalente à especialização (39,5%) ou nível superior (26,3%), tempo de serviço no Serpro entre 30 e 39 anos (30,3%) ou 10 e 19 anos (28,9%) e atuando no Departamento de Gestão da Saúde e Benefícios - GPGSB (39,5%) ou Departamento de Gestão da Sustentabilidade Sócio-Ambiental, Informações e Clima Organizacional - GPSIC (18,4%).

Tabela 1. Perfil dos respondentes

LIDERANÇAS				INTEGRANTES SUPGP			
		F	%			F	%
IDADE	Entre 25 e 29 anos	1	0,3	IDADE	Entre 25 e 29 anos	0	0
	Entre 30 e 39 anos	84	28,7		Entre 30 e 39 anos	13	17,1
	Entre 40 e 49 anos	133	45,4		Entre 40 e 49 anos	17	22,4
	Entre 50 e 59 anos	58	19,8		Entre 50 e 59 anos	28	36,8
	Entre 60 e 69 anos	17	5,8		Entre 60 e 69 anos	15	19,7
	Mais que 70 anos	0	0		Mais que 70 anos	3	3,9
FORMAÇÃO	Ensino Médio	6	2	FORMAÇÃO	Ensino Médio	17	22,4
	Ensino Superior	64	21,8		Ensino Superior	20	26,3
	Especialização	192	65,5		Especialização	30	39,5
	Mestrado	29	9,9		Mestrado	6	7,9
	Doutorado	2	0,7		Doutorado	3	3,9
TEMPO DE SERVIÇO	Menos de 10 anos	68	23,2	TEMPO DE SERVIÇO	Menos de 10 anos	19	25
	Entre 10 e 19 anos	168	57,3		Entre 10 e 19 anos	22	28,9
	Entre 20 e 29 anos	16	5,5		Entre 20 e 29 anos	5	6,6
	Entre 30 e 39 anos	32	10,9		Entre 30 e 39 anos	23	30,3
	Mais de 40 anos	9	3,1		Mais de 40 anos	7	9,2
DIRETORIA	DIRAD	42	14,3	ÁREA	GPSIC	14	18,4
	DIRCL	47	16		GPGSB	30	39,5
	DIDES	73	24,9		GPCAR	11	14,5
	DIDHM	16	5,5		GPGDR	5	6,6
	DP	19	6,5		GPRET	11	14,5
	DIOPE	77	26,3		GPRGP	5	6,6
	DIJUG	19	6,5				
FUNÇÃO	Superintendente	8	2,7	CARGO	Analista	34	44,7
	Gerente Departamento	68	23,2		Técnico	24	31,6
	Gerente Divisão	195	66,6		Auxiliar	18	23,7
	Gerente Setor	22	7,5				

Fonte: Dados da pesquisa

3.3. Estratégia para coleta de dados

Em relação à estratégia de coleta de dados, foram aplicados dois questionários semelhantes, compostos por itens fechados e abertos, sendo um direcionado ao grupo de ocupantes de função de confiança (Anexo 1) e outro, dirigido aos integrantes da Superintendência de Gestão de Pessoas (Anexo 2).

O instrumento foi construído pela pesquisadora e apresentava, no primeiro bloco de questões, itens relacionados ao perfil dos respondentes, como idade, tempo de serviço no Serpro, grau de instrução, cargo ou função gerencial ocupada, Diretoria ou área de atuação.

Um segundo bloco de questões foi desenvolvido a partir do framework criado por David Anderson e Alexei Zheglov (Anderson & Zheglov, 2017), que busca orientar os negócios aos propósitos e necessidades dos clientes de um produto ou serviço. Com base na estrutura proposta pelos autores, a pesquisadora apresentou questões que buscavam identificar junto às lideranças formais da empresa, consideradas clientes dos serviços prestados pela Supgp, o que esperavam da área, o grau de atendimento às suas necessidades enquanto gestores, o tempo de trabalho que usualmente empregavam na gestão de pessoas e o papel que entendiam possuir na implementação da políticas de gestão de pessoas. No questionário dirigido aos integrantes da área de gestão de pessoas, foram apresentadas as mesmas questões indagando a respeito do que as lideranças do Serpro esperavam que a área fornecesse e o grau de atendimento fornecido pela unidade às expectativas dos gestores.

Os questionários apresentavam ainda, um bloco intermediário de questões que buscavam identificar a percepção dos respondentes quanto à atuação da unidade de gestão de pessoas frente aos múltiplos papéis que a área de recursos humanos pode assumir, segundo Dave Ulrich (Ornellas, 2017). Para tanto, utilizando-se de pares de palavras que definem os quatro papéis postulados por Ulrich, foi solicitado aos participantes que selecionassem, a partir de uma escala do tipo Likert de seis pontos, variando de 1 (opção mais aderente ao termo apresentado à esquerda) a 6 (opção mais aderente ao termo apresentado à direita), aquele que mais se aproximava da forma como o respondente percebia a atuação da Supgp. Ainda no referido bloco, foram inseridas duas questões adicionais, uma que solicitava ao respondente o registro do grau de satisfação geral com a atuação da área, podendo a resposta variar de um a seis e outra que indagava a respeito da opção que mais se aproximava da atuação da unidade no momento, se Defensora dos Interesses dos Empregados, Parceira

Estratégica, Agente de Mudanças ou Especialista em Rotinas Administrativas, papéis que a área de Recursos Humanos pode assumir, segundo Dave Ulrich (Ulrich, 1997).

Por fim, foi incluída uma questão aberta com o comando “*O que você mudaria para evoluir a gestão de pessoas do Serpro?*”, questão que objetivou coletar sugestões dos respondentes quanto a aspectos da atuação da unidade de gestão de pessoas que carecem de evolução e práticas que atenderiam aos anseios e necessidades das lideranças do Serpro.

Os 995 profissionais público-alvo da pesquisa receberam uma mensagem eletrônica com a breve descrição dos objetivos da pesquisa e um link para acesso ao instrumento eletrônico, disponibilizado via Google Forms, tendo sido estabelecido o prazo de sete dias para o registro das respostas.

3.4. Análise de dados

Os dados dos itens fechados foram submetidos a análises estatísticas descritivas, como média, moda e desvio padrão e as respostas às questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo para identificação de categorias e, em seguida, contabilizadas em termos de sua frequência.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Em relação à questão “O que você espera que a Superintendência de Gestão de Pessoas entregue ou forneça para a empresa?”, os resultados obtidos demonstram que as três principais expectativas das lideranças quanto à atuação da unidade dizem respeito à oferta de consultoria em gestão de pessoas quanto a práticas emergentes e alinhadas à estratégia (21,1%), disponibilização de informações e orientações precisas para tomada de decisões (19%) e automação de processos, oferta de auto serviços e redução de burocracia (17,2%). De outro lado, os integrantes da área de gestão de pessoas acreditam que as lideranças esperam que a Supgp entregue atendimento ágil e assertivo (21,5%), adote medidas que promovam a saúde o bem-estar no trabalho e apliquem soluções eficazes, eficiente e inovadoras em gestão de pessoas (12,9% nas duas categorias). As categorias identificadas e a respectiva frequência de respostas seguem apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2. Categorias relacionadas às expectativas quanto à atuação do Supgp

LIDERANÇAS			INTEGRANTES SUPGP		
Categorias	F	%	Categorias	F	%
Consultoria em GP quanto a práticas emergentes e alinhadas à estratégia	70	21,1	Atendimento ágil e assertivo	20	21,5
Disponibilização de informações e orientações para tomada de decisões	63	19,0	Adoção de medidas que promovam saúde e bem-estar no trabalho	12	12,9
Automação de processos, oferta de auto serviços, redução de burocracia	57	17,2	Soluções eficazes, eficientes e inovadoras em GP	12	12,9
Atendimento ágil e assertivo	30	9,1	Atuação empática, parceira e técnica	11	11,8
Oferta de soluções para desenvolvimento e planejamento de carreira	26	7,9	Oferta de soluções para desenvolvimento e planejamento de carreira	11	11,8
Adoção de medidas que promovam saúde e bem-estar no trabalho	20	6,0	Consultoria em GP quanto a práticas emergentes e alinhadas à estratégia	9	9,7
Análise de perfil profissional e indicação da alocação mais aderente	16	4,8	Automação de processos, oferta de auto serviços, redução de burocracia	8	8,6
Atuação empática, parceira e técnica	15	4,5	Disponibilização de informações e orientações para tomada de decisões	5	5,4
Comunicação efetiva, tempestiva e transparente	15	4,5	Atuação estratégica e propositiva com redução do operacional	5	5,4
Atuação estratégica e propositiva com redução do operacional	15	4,5			
Flexibilização de horários de trabalho	4	1,2			

Fonte: Dados da pesquisa

Passando-se à análise do grau de atendimento fornecido pela área de gestão de pessoas às necessidades das lideranças da empresa, observa-se que ambos os grupos de respondentes percebem que a Supgp atende em grande parte às expectativas, 43,1% dos gestores e 51,3% dos integrantes da área de gestão de pessoas. Em seguida, a percepção mais recorrente é de que o atendimento às necessidades é pleno, tendo 29,4% das lideranças e 27,6% dos profissionais de gestão de pessoas selecionado essa opção. A percepção de que o atendimento às expectativas é parcial, estando alguns pontos adequados, mas aspectos relevantes sendo negligenciados, proporcionalmente, é a terceira opção mais frequente, correspondendo à opinião de 23,1% das lideranças que participaram da pesquisa e 14,5% dos integrantes da unidade. A frequência de respostas e o percentual de representatividade de cada categoria seguem apresentados na Tabela 3, organizados por grupo pesquisado.

Tabela 3. Percepções sobre o atendimento fornecido frente às necessidades dos gestores

Categorias	LIDERANÇAS		INTEGRANTES GP	
	F	%	F	%
Extraordinário. Recebo tudo que espero e mais um pouco.	3	1	1	1,3
Pleno. Sou atendido em tudo que preciso.	85	29,4	21	27,6
Na maior parte. Em geral sou atendido, mas algo fica faltando.	127	43,1	39	51,3
Parcial. Alguns pontos ok, mas parte relevante deixa a desejar.	68	23,1	11	14,5
Reduzido. Há pontos positivos, mas a necessidade não é atendida.	10	3,4	4	5,3
Nulo. Nenhuma das minhas necessidades é atendida.	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa

Ao ser analisado o tempo que as lideranças informaram dedicar a questões relacionadas à gestão dos integrantes da equipe e o papel que declaram exercer na implementação de políticas de gestão de pessoas, tem-se que um contingente considerável de gestores dedicam reduzido e mediano tempo de sua rotina de trabalho a questões relacionadas às pessoas e equipes, 34,1% declararam que empregam menos de 30% de seu tempo e 40,6%, entre 30 e 59%, embora todos os respondentes tenham equipes subordinadas e, portanto, possuam a atribuição de gerir o ativo humano. De outro lado, quando questionados a respeito do papel que entendem exercer para a implementação das políticas de gestão de pessoas, a resposta mais frequente (18,1%) diz respeito ao papel de motivar, engajar e favorecer o crescimento profissional do time.

Embora a categoria acima tenha obtido maior frequência de respostas, as manifestações dos respondentes apresentam considerável dispersão entre as categorias

identificadas, dividindo-se entre um papel mais responsivo, equivalente a 66% dos respondentes e 44% das respostas concentradas em categorias distanciadas da responsabilidade pela implementação das políticas de gestão de pessoas, sendo elas: “Apenas executar as rotinas estabelecidas pela área de gestão de pessoas” (17,4%), “Limitado, porque o meu papel é o de alcançar resultados” (15%) e “Nenhum” (11,6%).

Os resultados referentes ao tempo dedicado por lideranças à gestão de pessoas e o papel exercido na implementação de políticas de GP seguem apresentados nas Tabelas 4 e 5.

Tabela 4. Tempo da rotina de trabalho das lideranças dedicado à gestão de pessoas

Faixas	F	%
Acima de 80%	24	8,2
Entre 60 e 80%	50	17,1
Entre 30 e 59%	119	40,6
Menos de 30%	100	34,1

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5. Papel declarado pelo gestor na implementação de políticas de gestão de pessoas

Categorias	F	%
Motivar, engajar e favorecer o crescimento profissional do time	53	18,1
Apenas executar as rotinas estabelecidas pela área de gestão de pessoas	51	17,4
Atender demandas dos integrantes da equipe a partir de orientações da GP	50	17,1
Facilitar, disseminar e mediar a aplicação das políticas	44	15,0
Limitado, porque o meu papel é alcançar os resultados	44	15,0
Nenhum	34	11,6
Colaborar com a criação e a sustentação	12	4,1
Fortalecer a cultura organizacional alinhada aos valores corporativos	5	1,7

Fonte: Dados da pesquisa

Da análise dos resultados obtidos no bloco de questões relacionadas ao modo de operar adotado pela área de gestão de pessoas e o índice de satisfação geral com a atuação da unidade, conforme demonstrado na tabela 6, em linha gerais há uma localização no ponto intermediário da escala, em especial nas respostas apresentadas pelo grupo de lideranças, com escores médios variando de 2,6 a 3,9, dentro de pontuações que poderiam variar de 1 a 6.

Esse padrão sugere que os participantes da pesquisa percebem que a área está transitando entre os dois pólos, indicando uma discreta tendência às opções situadas à direita da escala, no que tange à atuação estratégica (média de 3,3), focada na qualidade (média de 3,6), exercendo relação de parceria com as demais áreas (média de 3,7) e foco em ações de longo prazo (média de 3,2), itens que atingiram média levemente deslocadas do ponto médio

da escala. Ainda em relação aos resultados vinculados ao grupo de lideranças, ressalta-se que os aspectos que apresentaram resultados situados no ponto mais à esquerda da escala (com média inferior a 3) são referentes ao exercício de papel administrativo, em detrimento do consultivo, atuação reativa, em oposição à preventiva e foco em atividades, no lugar de proposição de soluções.

Comportamento semelhante pode ser observado em relação aos resultados que se vinculam aos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas. As médias obtidas também demonstram uma tendência de centralidade, apresentando, no entanto, leve tendência às opções situadas no lado direito da escala, em especial aos aspectos relacionados ao foco na qualidade (média de 4,2), estabelecimento de parcerias (média de 4,3) e foco em soluções (média de 3,8).

Dentre os aspectos analisados, aqueles que apresentaram maior discrepância entre os grupos são referentes à atuação focada na quantidade x na qualidade (diferença de 0,6 pontos), destaque para o policiamento x o estabelecimento de parcerias (diferença de 0,6 pontos), abordagem reativa x preventiva (diferença de 0,6 pontos) e foco na realização das atividades x proposição de soluções (diferença de 0,9 pontos).

Em relação à satisfação geral, as respostas apontam para uma tendência positiva, tendo sido obtido resultado médio correspondente a 3,9 pontos entre os respondentes do grupo de gestores e 4,3, entre os profissionais da área de gestão de pessoas.

Tabela 6. Percepção quanto aos papéis exercidos pela Supgp e satisfação geral

Papéis	LIDERANÇAS						INTEGRANTES SUPGP					
	MÉDIA	MED	MÍN	MÁX	DP	VAR	MÉDIA	MED	MÍN	MÁX	DP	VAR
Operacional X Estratégico	3,3	3	1	6	1,4	2,1	3,6	4,0	1,0	6,0	1,5	2,2
Quantidade X Qualidade	3,6	4	1	6	1,3	1,8	4,2	4,0	1,0	6,0	1,5	2,4
Policiamento X Parceria	3,7	4	1	6	1,3	1,8	4,3	5,0	1,0	6,0	1,4	1,9
Curto prazo X Longo prazo	3,2	3	1	6	1,3	1,6	3,3	3,0	1,0	6,0	1,4	2,0
Administrativo X Consultivo	2,6	3	1	6	1,2	1,5	3,1	3,0	1,0	6,0	1,3	1,8
Reativo X Preventivo	2,9	3	1	6	1,2	1,5	3,5	4,0	1,0	6,0	1,3	1,8
Atividades X Soluções	2,9	3	1	6	1,3	1,6	3,8	4,0	1,0	6,0	1,5	2,4
Satisfação geral	3,9	4	1	6	1,1	1,2	4,3	4,0	1,0	6,0	1,0	1,0

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do exame dos resultados relativos à forma como a Supgp é vista sob a ótica dos múltiplos papéis estabelecidos por Dave Ulrich passíveis de exercício pela área de gestão de pessoas, identifica-se, com base nas respostas dos dois grupos amostrais, que a unidade exerce de forma preponderante o papel de Especialista em rotinas administrativas, ofertando os serviços prescritos e evoluindo os processos estabelecidos. Dentre o grupo de lideranças esse foi o papel citado pela maioria dos respondentes, correspondendo a 54,6%, seguido do papel de Parceira estratégica (17,4%), Defensora dos interesses dos empregados (15,4%) e, por fim, sendo percebida como Agente de mudanças (12,6%).

Entre o grupo de profissionais da unidade de gestão de pessoas há uma maior distribuição entre as opções, menor concentração em uma determinada categoria e inversão das prioridades apresentadas. Os empregados que atuam na Supgp percebem a área como sendo primordialmente Especialista em rotinas administrativas (37,2%), seguido pelo papel de Agente de mudanças (24,4%), Parceira estratégica (20,9%) e Defensora dos interesses dos empregados (17,4%).

Tabela 7. Como a SUPGP é vista

Papéis	LIDERANÇAS		INTEGRANTES GP	
	F	%	F	%
Defensora dos interesses dos empregados - recebe e responde às solicitações dos empregados e provê os recursos aos empregados, à luz dos regulamentos	45	15,4	15	17,4
Parceira estratégica - realiza diagnóstico organizacional e ajusta as estratégias de gestão de pessoas à estratégia empresarial	51	17,4	18	20,9
Agente de mudança - gere as mudanças necessárias à transformação e evolução empresarial	37	12,6	21	24,4
Especialista em rotinas administrativas - oferta os serviços prescritos e evolui os processos estabelecidos	160	54,6	32	37,2

Fonte: Dados da pesquisa

E por fim, em relação à questão aberta “O que você mudaria para evoluir a área de gestão de pessoas?”, as respostas apresentadas e consolidadas na Tabela 8, demonstram que os três principais pontos de melhoria dizem respeito à necessidade de maior aproximação com as demais áreas e gestores, com a adoção de postura mais empática e menos reativa (17,1% das respostas), maior foco no desenvolvimento e bem estar das pessoas e redução do grau de importância dado às questões administrativas (14,7%) e redução de burocracia, com maior automação de processos e integração de sistemas (11,2%).

Os integrantes da área de gestão de pessoas sugerem como pontos que podem promover a evolução da unidade, também a maior aproximação com as demais áreas e gestores, com a adoção de postura mais empática e menos reativa (12,4%) e a redução de burocracia, com maior automação de processos e integração de sistemas (8,2%), agregando ainda a necessidade de qualificação dos profissionais que atuam na Supgp (12,4%).

Tabela 8. O que você mudaria para evoluir a GP

LIDERANÇAS			INTEGRANTES SUPGP		
Categorias	F	%	Categorias	F	%
Aproximar-se das demais áreas e gestores, adotando postura empática e menos reativa	58	17,1	Aproximar-se das demais áreas e gestores, adotando postura empática e menos reativa	12	12,4
Mais foco no desenvolvimento e bem estar das pessoas e menos no administrativo	50	14,7	Qualificação dos profissionais da área	12	12,4
Redução de burocracia, maior automação e integração de sistemas	38	11,2	Redução de burocracia, maior automação e integração de sistemas	8	8,2
Aplicar um modelo de consultoria e parceria em gestão de pessoas para lideranças	21	6,2	Adoção de medidas para promoção da saúde e bem-estar no trabalho	7	7,2
Promover medidas para análise de perfil e realocação de profissionais	21	6,2	Aplicar um modelo de consultoria e parceria em GP	7	7,2
Aprimorar a comunicação, reduzindo o uso excessivo de respostas padronizadas	20	5,9	Estruturar e disponibilizar informações qualificadas de pessoas, equipes e desempenho	6	6,2
Fortalecer o teletrabalho	18	5,3	Migrar do foco operacional para o estratégico	6	6,2
Criar um onboarding para lideranças	17	5,0	Mudar o modelo mental dos integrantes da própria GP	6	6,2
Estruturar e disponibilizar informações qualificadas a respeito das pessoas, equipes e desempenho	14	4,1	Promoveria ações de integração dentro da própria GP	5	5,2
Adotar medidas relacionadas a empregados com patologias, dificuldades psicológicas ou sociais	13	3,8	Aprimorar a comunicação, antecipando informações relativas a mudanças	4	4,1
Qualificar os profissionais da área de GP	12	3,5	Atuação mais pautada em aspectos técnicos	4	4,1
Disponibilizar orientações assertivas sobre normas e procedimentos	11	3,2	Disponibilização e atendimento presencial aos empregados	4	4,1
Atuar mais no processo de mudança organizacional	9	2,6	Promover medidas para análise de perfil e realocação de profissionais	4	4,1
Revisar plano de carreiras, avaliação de desempenho e progressão funcional	9	2,6	Revisão da distribuição de demandas para evitar gargalos	4	4,1
Realizar pesquisas e concursos para maior compreensão dos problemas	9	2,6	Atuar com foco nos processos de mudança e manejo da cultura organizacional	3	3,1
Atuar de forma mais transparente	8	2,4	Aplicação de modelo de mediação de relações no trabalho	2	2,1
Fortalecer a meritocracia	6	1,8	Conclusão da reorganização da SUPGP	1	1,0
Retornar uma liderança representante na Regional (OLGPs)	6	1,8	Criar um canal de comunicação com assistentes sociais e psicólogos	1	1,0

Fonte: Dados da pesquisa

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos com o estudo indicam a existência de alinhamento com o que a literatura e outras investigações têm identificado em relação à atuação das áreas de gestão de pessoas. Relativamente ao levantamento de expectativas que as lideranças possuem quanto às entregas que a área de gestão de pessoas do Serpro deve realizar, os dados sugerem que, embora haja certa congruência entre o que pensam as lideranças e os integrantes da área, a priorização das categorias apresenta divergências entre os dois grupos amostrais, estando a maior parte do grupo de lideranças com expectativas relacionadas à adoção de modelo de consultoria interna, disponibilização de informações e automação de processos e redução de burocracia, categorias que apresentam menor frequência entre os respondentes oriundos da área de gestão de pessoas.

Para os profissionais de gestão de pessoas os três aspectos mais preponderantes dizem respeito ao atendimento ágil e assertivo, adoção de medidas que promovam saúde e bem-estar no trabalho e fornecimento de soluções eficientes e inovadoras em GP.

Os achados se assemelham ao que é apresentado na matéria publicada pela HSM Management (2006), intitulada “Por que odiamos o RH”. Na matéria são explorados aspectos que representam barreiras para o pleno cumprimento da missão das áreas de gestão de pessoas. Duas delas guardam correlação com os resultados acima destacados, a primeira refere-se ao fato de que a área privilegia a eficiência em detrimento da geração de valor, já a segunda diz respeito à atuação desalinhada dos interesses e necessidades dos profissionais e lideranças da organização. Observando-se o que os integrantes da área de gestão de pessoas do Serpro percebem como prioritário enfatizar, percebe-se um foco maior no atendimento e eficiência, enquanto as lideranças anseiam pela oferta de uma atuação consultiva, informações relacionadas ao que envolve a gestão de pessoas e ainda, a redução da burocracia aliada ao uso da tecnologia, aspectos que guardam consonância com os elementos que constituem o modelo *Business Partner* ou de Consultoria Interna e ainda, o modo de atuação baseado no Design Organizacional, explorado no referencial teórico apresentado inicialmente.

Passando-se à análise da percepção relativa ao grau de atendimento das necessidades das lideranças pela área de gestão de pessoas, foram encontrados resultados que demonstram que, apesar de a percepção dos respondentes apresentar maior concentração nos conceitos positivos da escala, existe espaço para potencialização da atuação da unidade de gestão de

peças do Serpro, posto que cerca de 66% das lideranças e 65% dos profissionais de gestão de pessoas demonstram que há aspectos que não vem sendo atendidos de forma satisfatória com a forma de atuação hoje empregada pela unidade. Técnicas de design, como o design thinking, design organizacional, imersão ágil e design etnográfico, correspondem a possibilidades para aproximação, compreensão e tratamento do hiato indicado pelos participantes da pesquisa, sendo o seu emprego fortalecido, inclusive, pelas sugestões apontadas pelos próprios participantes da pesquisa.

Os resultados vinculados ao tempo dedicado pelas lideranças a atividades de gestão de pessoas e o papel que exercem para a concretização das políticas, programas e práticas implementadas pela área de recursos humanos, novamente reforçam a necessidade de uma atuação mais próxima da área junto aos gestores. Considerável parcela dos respondentes afirma que o tempo aplicado à gestão de pessoas ocupa reduzido espaço em sua agenda de trabalho. De outro lado, uma porção significativa de lideranças afirmou possuir responsabilidades meramente replicadoras de orientações de natureza operacional repassadas pela área de gestão de pessoas. Diante desse cenário, é fundamental que a unidade lance mão do arsenal técnico-metodológico disponível visando a criação de oportunidades para que as lideranças estabeleçam o senso de protagonismo e se apropriem da responsabilidade que lhes é investida de manejar as equipes para o alcance dos resultados, desenvolver competências, promover relações saudáveis no trabalho, ofertar orientação de carreira e desenvolvimento profissional e fortalecer os times.

Os achados referentes ao modo de operar adotado pela área de gestão de pessoas coadunam com a dificuldade apontada por Ornellas (2017) de transposição da forma preponderante de atuação da unidade. Segundo Dave Ulrich a área deve procurar ocupar um local mais estratégico, buscando a obtenção de resultados qualitativos, estabelecendo parcerias e ações focadas no longo prazo, ofertando um serviço de consultoria alinhada às necessidades dos seus clientes e centrada na construção de soluções. Contudo, tanto lideranças, quanto profissionais de gestão de pessoas, percebem uma tendência de atuação da área mais central e acanhada em direção a esses elementos que constituem a atuação estratégica, sendo Ulrich.

A partir do exame dos resultados relativos à forma como a Supgp é vista sob a ótica dos múltiplos papéis passíveis de exercício pela área de gestão de pessoas, as maiores divergências de percepções entre os grupos pesquisados correspondem aos papéis referentes à

agente de mudança e especialista em rotinas administrativas. Número reduzido de lideranças percebe a Supgp atuando como agente de mudanças e, em contrapartida, proporcionalmente, o dobro de integrantes da área percebem como sendo esse o papel que melhor traduz a atuação da unidade. Em relação ao uso do papel que foca na implementação de rotinas administrativas, ainda que haja maior prevalência da opção entre os integrantes da Supgp, ela apresenta maior distanciamento em relação à representatividade observada entre os gestores.

Os resultados obtidos com essa questão, comparados aos demais aspectos investigados, são os que demonstram maior grau de divergência entre as percepções, explicitando um importante ponto a ser melhor explorado junto aos dois grupos pesquisados, em especial se considerarmos que o grau de exigência das diferentes partes interessadas nos serviços ofertados pela área de gestão de pessoas tende a aumentar, na mesma direção dos problemas e dilemas que circundam o universo humano nas organizações, os quais se tornam cada vez mais complexos, ambíguos e pouco lineares.

Passando-se ao exame das sugestões compartilhadas pelos participantes do estudo percebe-se estreito alinhamento entre os aspectos compreendidos como prioritários de intervenção e o que diz a literatura a respeito do reposicionamento das áreas de gestão de pessoas. Tanto lideranças, quanto profissionais de recursos humanos, indicaram a necessidade de maior aproximação com as demais áreas e gestores, com a adoção de postura mais empática e menos reativa, como medida para evolução da unidade. A categoria indicada traz estreita proximidade com os elementos essenciais apontados por diferentes autores para impulsionar o desenvolvimento humano nas organizações, solucionar questões internas cada vez mais complexas e potencializar resultados alinhados às necessidades empresariais. Ulrich (1997), HSM Management (2006), Kristiansen e Rasmussen (2015), Lima e Zupanni (2016), Ornellas (2017), Conforto (2019), Scharmer (2020) trazem como elemento central na gestão de pessoas a aplicação da aproximação com as diferentes partes, estabelecimento de parcerias, adoção de postura empática e busca de sinergia entre os atores para a co-criação de soluções que tenham significado para os atores que integram a organização.

6. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar a percepção de lideranças do Serpro e de integrantes da Superintendência de Gestão de Pessoas - Supgp em relação à atuação da unidade. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa buscou identificar divergências e convergências de percepção entre lideranças e integrantes da Supgp, verificar a percepção das lideranças quanto ao seu papel na aplicação de políticas de gestão de pessoas e identificar o papel preponderante exercido pela área, na percepção do público-alvo. Realizada a coleta de dados e a análise dos mesmos, conclui-se que os objetivos estabelecidos foram alcançados e os que os achados configuram-se como importantes insumos para o desenho de ações futuras que a área de gestão de pessoas venha a planejar.

Em relação às contribuições práticas ou aplicadas do estudo, os resultados encontrados sugerem que, embora as lideranças tenham relatado uma percepção moderadamente positiva da atuação da área de gestão de pessoas, há espaço para o preenchimento de lacunas e o atendimento pleno das expectativas dos gestores, especialmente quando considerada a alta concentração de respostas vinculadas a aspectos que se aproximam majoritariamente do papel de especialista em rotinas administrativas, distanciado e pouco atuante quanto à compreensão de dilemas que envolvem a gestão dos times.

As respostas apresentadas às questões abertas oferecem insumos importantes à reflexão quanto às iniciativas que podem ser empreendidas pela área de gestão de pessoas para alcançar as necessidades e expectativas das lideranças do Serpro. Sugere-se, por exemplo, a implantação de estratégias de aproximação com as diferentes partes interessadas nos serviços ofertados pela área para compreensão de contextos, necessidades e problemas vivenciados e ainda, a criação colaborativa de possíveis soluções, estabelecendo parcerias e migrando da atuação preponderantemente operacional para uma atuação consultiva e propositiva. A instituição de células de designers organizacionais ou laboratórios para experimentação de soluções em temas relacionados à gestão de pessoas são estratégias que podem trazer importantes benefícios. Outra medida que viria de encontro aos apontamentos apresentados pelas lideranças participantes da pesquisa, diz respeito à disponibilização de informações que favoreçam a tomada de decisão, como a criação de painéis inteiramente customizáveis às necessidades de cada gestor. Continuar investindo na desburocratização de procedimentos e na oferta de auto serviços e operações automatizadas foram ações citadas pelos gestores como necessárias ao pleno atendimento de suas necessidades.

Os resultados obtidos com o estudo podem ainda mobilizar iniciativas da área de gestão de pessoas para se aprofundar na compreensão das congruências e divergências existentes entre o que é percebido pelos profissionais que atuam na unidade e pelas lideranças da empresa. Realizar diagnósticos e imersões na realidade dos usuários dos serviços de gestão de pessoas, de forma sistematizada e empática, é uma medida que pode representar importantes evoluções no modo de atuação da área, estabelecer pontes para o desenho de soluções que façam sentido para as partes interessadas e contribuir para a qualificação da atuação dos gestores. Mobilizar os próprios integrantes da área para uma requalificação e mudança no modo de conceber e conduzir suas ações, privilegiando o movimento de fora para dentro e o foco no presente e no futuro, é outra medida que pode impulsionar o pleno alcance dos objetivos da unidade.

O estudo se configura como uma iniciativa inovadora no âmbito da gestão de pessoas do Serpro, representando um canal para identificar, formalmente, o que pensam as lideranças e os profissionais de GP a respeito da atuação da unidade e coletar proposições que podem favorecer a evolução da área em prol dos anseios dos gestores. Cabe ressaltar que, nesse sentido, diversos participantes registraram que ao longo de sua experiência na empresa desconheciam uma ação de aproximação e escuta por parte da área de gestão de pessoas. Conforme exposto anteriormente, os achados de pesquisa representam ainda, rica fonte para a realização de estudos mais aprofundados e específicos, a priorização ou o redirecionamento de iniciativas em curso e o desenho de programas e projetos alinhados à experiência das lideranças com os procedimentos e instrumentos de gestão de pessoas.

Como um limitador identificado na investigação realizada, tem-se o próprio instrumento de coleta utilizado. Com a utilização de questionários no formato eletrônico ganha-se a possibilidade de ampla participação do público-alvo da pesquisa e agilidade na coleta e sistematização dos dados, em especial se considerado que a população objeto da presente pesquisa tem amplo acesso à internet e ferramentas empregadas para disponibilização e coleta das respostas. No entanto, é um instrumento que padece de algumas limitações, como a impossibilidade de se explorar sentimentos, entendimentos e significados, a pouca personalização, uma maior facilidade para o uso da desonestidade ou a pouca reflexão por parte dos respondentes. Outra restrição inerente ao instrumento utilizado para coleta de dados diz respeito às diferenças de entendimento e interpretação aplicada pelos sujeitos que compõem a amostra pesquisada e, até mesmo, o abandono a algumas questões,

em especial as abertas ou aquelas que tratam de temas ou questões mais espinhosas para aquele que participa do estudo.

Outro elemento dificultador, diz respeito a ausência de base comparativa ou de estudos anteriores. Sendo o presente estudo uma iniciativa inaugural de prospecção de percepções das lideranças sobre a atuação da área de gestão de pessoas, questões importantes podem ter sido negligenciadas ou pouco exploradas tanto no momento da coleta dos dados, quanto na análise dos resultados obtidos.

Ao final do estudo a pesquisadora sai da jornada percorrida com um tesouro inegável - um baú de indagações a respeito do que está por vir. Será que é possível reinventar a atuação da área de gestão de pessoas no Serpro? É viável criar uma forma de atuação que atenda os anseios e necessidades das lideranças? Quais estratégias são necessárias para que a área de gestão de pessoas assuma um papel de parceiro estratégico e agente de mudanças, tendo o cliente como centro de suas proposições e oferecendo serviços de consultoria e designer organizacional às lideranças? Como promover a convergência de percepções entre integrantes da área de gestão de pessoas e as lideranças acerca da atuação da área? Até que ponto os diferentes atores organizacionais estão preparados para lidar com uma área de gestão de pessoas que os provoca a assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas ao fator humano? Essas são algumas das questões que surgem e sugerem a existência de uma ampla e desafiadora agenda de pesquisa sobre o tema. Retomando o ditado que deu nome ao estudo, cuja autoria é vinculada a duas fontes distintas, ora é atribuído a William L. Watkinson e ora a Confúcio, *“É melhor acender uma vela do que amaldiçoar a escuridão”*, ainda que a luz que se ganha com o ato de acender a vela traga consigo inúmeras indagações inquietantes.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIANCHI, Eliane; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. Curitiba: Revista adm. contemp. Vol. 21, 2017.

CAVALCANTE, Pedro; [et al]. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília. Enap: Ipea, 2017.

CONFORTO, Ana Carla. RH Como Parceiro do Negócio: Compartilhando a experiência de desenvolvimento e implantação do modelo de Business Partner em Recursos Humanos. 2019.

FERRAZI, Elisabete; LEMOS, Joselene. Imersão Ágil: checagem de realidade em políticas públicas. Relato da aplicação da metodologia em um projeto da Enap. Brasília: Enap, 2018.

GIMENES, Vinícius. Laboratórios de inovação em Governo: mapeamento e análises de práticas de inovação. UESC. Balneário Camburiú, 2020.

MANAGEMENT, HSM. Por que odiamos o RH. Matéria publicada na Revista HSM Management pp. 130-136, n.55, março/abril 2006. Disponível em: <http://www.carlosrighi.com.br/177/Boas%20leituras/Porque%20odiamos%20RH%20-%20HSM%20seg.pdf>

KRISTIANSEN, Per; RASMUSSEN, Robert. Construindo um negócio melhor com a utilização do método Lego Serious Play. São Paulo: DVS Editora, 2015.

LIMA, Luciana Campos; ZUPANNI, Tatiani. Business Partner: O Modelo de Relacionamento que tornou a Gestão de Pessoas Estratégica. São Paulo. 2016.

METELLO, Daniela Gomes. Design etnográfico em políticas públicas. Brasília: Enap, 2008.

ORNELLAS, Marcos. DesignerRHs para um novo mundo - Como transformar o RH em Designer Organizacional. São Paulo: Colmeia Edições, 2017.

SCHARMER, Otto. O essencial da Teoria U: princípios e aplicações fundamentais. Curitiba: Voo, 2020.

ULRICH, Dave. Campeões de recursos humanos: a próxima agenda para agregar valor e entregar resultados. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.

8. ANEXOS

8.1. Instrumento de pesquisa enviado ao grupo de lideranças

15/06/2021

A GP pra você!

A GP pra você!

Você foi convidado a responder a essa pesquisa como parte integrante do trabalho que nossa colega do Serpro, Juliana Weber, está elaborando. O trabalho corresponde à etapa de conclusão do MBA em Pessoas, Inovação e Resultados, ofertado pela ENAP.

Que bom que você chegou até aqui. Sinal de que está disposto a compartilhar um pouco do que você vivencia e pensa em relação à área de gestão de pessoas do Serpro.

Vai ser simples! Basta responder com sinceridade às perguntas propostas. As respostas serão tratadas com reserva, sem identificar a autoria.

***Obrigatório**

Um pouco sobre você

1. Qual a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 25 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Entre 40 e 49 anos
- Entre 50 e 59 anos
- Entre 60 e 69 anos
- Mais de 70 anos

2. Qual o seu nível de formação? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

3. Você atua em qual Diretoria? *

Marcar apenas uma oval.

- DIRAD
- DIRCL
- DIDES
- DIDHM
- DP
- DIOPE
- DIJUG

4. Qual a função de confiança exerce atualmente? *

Marcar apenas uma oval.

- Superintendente
- Gerente de Departamento
- Gerente de Divisão
- Gerente de Setor

5. Tem quanto tempo de atuação no Serpro? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 10 anos
- Entre 10 e 19 anos
- Entre 20 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Mais de 40 anos

Sobre a área de gestão de pessoas do Serpro

6. O que você espera que a Superintendência de Gestão de Pessoas entregue ou forneça para você? *

7. Como liderança, qual a percepção sobre o atendimento fornecido pela SUPGP para que você alcance os resultados pretendidos? *

Marcar apenas uma oval.

- Extraordinário. Recebo tudo que espero e mais um pouco.
- Pleno. Sou atendido em tudo que preciso.
- Na maior parte. Em geral sou atendido, mas algo fica faltando.
- Parcial. Alguns pontos são ok, mas uma parte relevante deixa a desejar.
- Reduzido. Há pontos positivos, mas a real necessidade não é atendida.
- Nulo. Nenhuma das minhas necessidades é atendida.

8. Compartilhe as razões para a sua resposta anterior? *

9. Quais dos serviços ofertados pela SUPGP você se recorda ter utilizado? *

10. Quanto tempo da sua rotina de trabalho é dedicada à gestão de pessoas? *

Marcar apenas uma oval.

- Acima de 80%
- Entre 60 e 80%
- Entre 30 e 59%
- Menos de 30%

11. Qual o seu papel na implementação das políticas de gestão de pessoas? *

Sobre a Superintendência de Gestão de Pessoas - Usando os pares de palavras registre sua percepção

O ponto 1 da escala representa maior proximidade ao termo apresentado do lado esquerdo e o ponto 5 corresponde integralmente ao termo apresentado do lado direito do campo.

12. Na sua opinião, a SUPGP é *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Operacional	<input type="radio"/>	Estratégica					

13. Na sua opinião, a SUPGP tem foco na *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Quantidade	<input type="radio"/>	Qualidade					

14. Na sua opinião, a SUPGP exerce *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Policimento	<input type="radio"/>	Parceria					

15. Na sua opinião, a SUPGP foca em ações de *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Curto prazo	<input type="radio"/>	Longo prazo					

16. Na sua opinião, a SUPGP exerce mais o papel *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Administrativo	<input type="radio"/>	Consultivo					

17. Na sua opinião, a SUPGP atua de forma *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Reativa	<input type="radio"/>	Preventiva					

18. Na sua opinião, a SUPGP foca *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Na atividade	<input type="radio"/>	Nas soluções					

19. De um modo geral, o quão satisfeito você se sente em relação à atuação da SUPGP? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>					

20. Como você vê a SUPGP hoje? *

Marcar apenas uma oval.

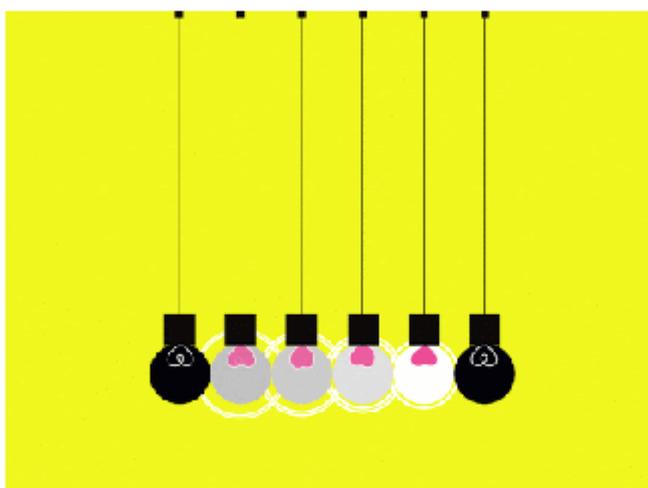
- Defensora dos interesses dos empregados - recebe e responde as solicitações dos empregados e provê os recursos aos empregados, à luz dos regulamentos
- Parceira estratégica - realiza diagnóstico organizacional e ajusta as estratégias de gestão de pessoas à estratégia empresarial
- Agente de mudança - gere as mudanças necessárias à transformação e evolução empresarial
- Especialista em rotinas administrativas - oferta os serviços prescritos e evolui os processos estabelecidos

Para finalizar, deixe suas contribuições

21. O que você mudaria para evoluir a gestão de pessoas do Serpro? *

Acabou!!! Obrigada por dedicar o seu precioso tempo e se dispor a partilhar suas percepções.

As informações coletadas serão analisadas e servirão de insumo para a proposição de soluções em gestão de pessoas.



Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

8.2. Instrumento de pesquisa enviado aos integrantes da área de gestão de pessoas

15/06/2021

A GP pra você!

A GP pra você!

Você foi convidado a responder a essa pesquisa como parte integrante do trabalho que nossa colega do Serpro, Juliana Weber, está elaborando. O trabalho corresponde à etapa de conclusão do MBA em Pessoas, Inovação e Resultados, ofertado pela ENAP.

Que bom que você chegou até aqui. Sinal de que está disposto a compartilhar um pouco do que você vivencia e pensa em relação à área de gestão de pessoas do Serpro.

Vai ser simples! Basta responder com sinceridade às perguntas propostas. Iremos tratar todas as respostas com reserva, sem identificar o autor de cada uma.

***Obrigatório**

Um pouco sobre você

1. Qual a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 25 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Entre 40 e 49 anos
- Entre 50 e 59 anos
- Entre 60 e 69 anos
- Mais de 70 anos

2. Você atua em qual Departamento? *

Marcar apenas uma oval.

- GPSIC
- GPGSB
- GPCAR
- GPGDR
- GPRET
- GPRGP

3. Qual o cargo que você ocupa? *

Marcar apenas uma oval.

- Analista
- Técnico
- Auxiliar

4. Qual o seu nível de formação? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

5. Tem quanto tempo de atuação no Serpro? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 10 anos
- Entre 10 e 19 anos
- Entre 20 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Mais de 40 anos

Sobre a área de gestão de pessoas do Serpro

6. O que você espera que a Superintendência de Gestão de Pessoas entregue ou forneça para a empresa? *

7. Qual a sua percepção sobre o atendimento fornecido pela SUPGP para que as lideranças alcancem os resultados pretendidos? *

Marcar apenas uma oval.

- Extraordinário. Ofertamos tudo que é esperado e mais um pouco.
- Pleno. Atendemos em tudo que precisam.
- Na maior parte. Em geral atendemos, mas algo fica faltando.
- Parcial. Alguns pontos são ok, mas para uma parte relevante deixamos a desejar.
- Reduzido. Há pontos positivos, mas não atendemos a real necessidade deles.
- Nulo. Não atendemos nenhuma das necessidades deles.

8. Compartilhe as razões para a sua resposta anterior? *

Sobre a Superintendência de Gestão de Pessoas - Usando os pares de palavras registre sua percepção

O ponto 1 da escala representa maior proximidade ao termo apresentado do lado esquerdo e o ponto 5 corresponde integralmente ao termo apresentado do lado direito do campo.

9. Na sua opinião, a SUPGP é *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Operacional	<input type="radio"/>	Estratégica					

10. Na sua opinião, a SUPGP tem foco na *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Quantidade	<input type="radio"/>	Qualidade					

11. Na sua opinião, a SUPGP exerce *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Policimento	<input type="radio"/>	Parceria					

12. Na sua opinião, a SUPGP foca em ações de *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Curto prazo	<input type="radio"/>	Longo prazo					

13. Na sua opinião, a SUPGP exerce mais o papel *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Administrativo	<input type="radio"/>	Consultivo					

14. Na sua opinião, a SUPGP atua de forma *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Reativa	<input type="radio"/>	Preventiva					

15. Na sua opinião, a SUPGP foca *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Na atividade	<input type="radio"/>	Nas soluções					

16. De um modo geral, qual a nota você acredita que as lideranças dariam à atuação da SUPGP? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6
	<input type="radio"/>					

17. Como você vê a SUPGP hoje? *

Marcar apenas uma oval.

- Defensora dos interesses dos empregados - recebe e responde as solicitações dos empregados e provê os recursos aos empregados, à luz dos regulamentos
- Parceira estratégica - realiza diagnóstico organizacional e ajusta as estratégias de gestão de pessoas à estratégia empresarial
- Agente de mudança - gere as mudanças necessárias à transformação e evolução empresarial
- Especialista em rotinas administrativas - oferta os serviços prescritos e evolui os processos estabelecidos

Para finalizar, deixe suas contribuições

18. O que você mudaria para evoluir a gestão de pessoas do Serpro? *

Acabou!!! Obrigada por dedicar o seu precioso tempo e se dispor a partilhar suas percepções.