

# **O AGENTE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO EM SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA E EMPRESAS PÚBLICAS**

**Nair Teresa Pauli**  
**nairteresa@yahoo.com.br**

## **RESUMO**

Este trabalho busca trazer questões que mostram a vulnerabilidade na gestão de pessoas nas Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, quanto à identificação e gerenciamento das competências e talentos que integram estas organizações. Por fim é apresentada a proposta de implantar o modelo do Agente de Desenvolvimento Humano, que terá a missão de identificar, dar mobilidade e maior capacitação para os profissionais que integram o quadro de funcionários destas empresas, de modo que estes profissionais sintam-se mais motivados e estas organizações tenham melhor retorno dos seus talentos que compõe o seu capital humano.

### **Palavras Chave**

Sociedades de Economia Mista, Empresas Públicas, Gestão de Pessoas, Competências.

## **ABSTRACT**

This work seeks to bring issues that show the vulnerability in personnel management in public enterprises and joint stock Companies, with regard to the identification and management of skills and talents that make up these organizations. Lastly is presented the proposal to deploy the Human Development Manager model, which will have the mission to identify, give mobility and greater training for the professionals who comprise the staff of these companies, so that these professionals feel more motivated and these organizations have better return on their talent that makes up your human capital.

### **Key Words**

Joint stock companies, public companies, people management, skills.

## **1. INTRODUÇÃO**

A legislação brasileira obriga as Empresas Públicas e as Sociedades de Economia Mista a promoverem a admissão de pessoal por meio de concurso público, fato pelo qual muito se perde na qualidade e no melhor enquadramento dos profissionais que são contratados.

Considerando que estas empresas têm por fim a atividade econômica, visam oferecer produtos e serviços de qualidade e serem competitivas, faz-se necessário ter atenção quanto à qualidade, o potencial e a qualificação dos profissionais que atuam nestas organizações.

De uma forma geral, consta-se que muito se perde, quanto a habilidades e competências, dos profissionais que integram o quadro de pessoal das Empresas Públicas e das Sociedades de Economia Mista, por não haver uma gestão de pessoas efetiva, esta é a abordagem a ser tratada neste trabalho.

## **2. O AGENTE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO EM SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA E EMPRESAS PÚBLICAS**

### **2.1 A Implantação do Agente de Desenvolvimento Humano nas Sociedades de Economia Mista e Empresas Públicas**

O modelo implantado pelas principais cooperativas do Estado do Paraná, da função do Agente de Desenvolvimento Humano, em parceria com o SESCOOP/PR, para atender ao programa de treinamento e desenvolvimento, inspira a adequá-lo e implantá-lo nas Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, pelos resultados positivos que vem apresentando.

A proposta de implantação do Agente de Desenvolvimento Humano nas Sociedades de Economia Mista e Empresas Públicas têm por finalidade promover melhorias quanto a gestão de pessoas, especialmente ao que tange a identificação dos talentos e competências profissionais que integram o quadro de pessoal destas empresas, bem como, na execução do programa de treinamento e desenvolvimento.

Para tornar mais claro a importância desta proposta, faz-se necessário conceitualizar a Sociedade de Economia Mista e as Empresas Públicas e contextualizar como ocorre o processo de contratação nestas empresas.

### **2.1.1 Sociedade de Economia Mista e Empresas Públicas**

As Sociedades de Economia Mista, ou também definidas como empresas de economia mista, caracterizam-se como sociedades formadas por capital social proveniente do Estado e de particulares. Constituem-se em Sociedades Anônimas, podendo o Estado ter a participação majoritária ou minoritária, porém a detenção das ações que dão direito a voto, por parte deste, é majoritária (acima de 50%). O objetivo da sociedade é econômico, trata-se de pessoa jurídica de direito privado, sem isenção fiscal e sem direito a foro privado.

Por outro lado, as Empresas Públicas são classificadas como entidades empresariais de personalidade jurídica de direito privado, com participação exclusiva do Poder Público tanto no capital como na direção, sendo o Estado o único proprietário. A finalidade destas empresas pode ser de atividade econômica ou de prestação de serviços públicos.

As Empresas Públicas são criadas originariamente pelo Estado ou são decorrentes da transformação de autarquias – “o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizado” (portal Planalto) - ou de empresas privadas. Tanto a criação quanto a extinção dependem de autorização específica; a criação é decorrente de lei que autoriza o desempenho das suas atividades.

A definição de Empresa Pública e Sociedade de Economia Mista encontra-se no art. 5º, inciso II e III, do Decreto-lei 200/67:

II - Empresa Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa

podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.

III - Sociedade de Economia Mista - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta.

A principal diferença entre as Empresas Públicas e as Sociedades de Economia Mista está no capital. Nas Empresas Públicas 100% do capital pertence ao Estado, enquanto que as Sociedades de Economia Mista são Sociedades Anônimas das quais o Estado é detentor acima de 50% das ações majoritárias com direito a voto.

As contratações dos empregados, tanto das Sociedades de Economia Mista como das Empresas Públicas, são decorrentes de concurso público, respeitando os princípios da isonomia, legalidade, impessoalidade, probidade, moralidade, publicidade e eficiência.

### **2.1.2 Da Admissão de Pessoal nas Sociedades de Economia Mista e Empresas Públicas**

As contratações para o quadro de pessoal nas Sociedades de Economia Mista e nas Empresas Públicas seguem os procedimentos administrativos de admissão via concurso público, de acordo com o estabelecido no Artigo 37, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (portal planalto):

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

Os funcionários que integram o quadro de colaboradores das Empresas Públicas e Sociedades de economia mista são contratados por meio de concurso público, que tem por fim aferir as aptidões profissionais e

selecionar os melhores candidatos para dar provimento à função. A relação jurídica dos contratos de trabalho dos trabalhadores destas entidades estatais é regida pela Consolidação das Leis do trabalho – CLT.

Quando da necessidade de preenchimento de vagas, as contratações ocorrem de acordo com a ordem de classificação dos candidatos que prestaram concurso público para a função, respeitando os princípios relacionados no tópico 1.1, pelo Art. 37 da CF de 1988, demais normas estabelecidas em legislação específica e os critérios fixados no edital do concurso.

Realizada a contratação depara-se com o fato de que os critérios formais são atendidos, porém o perfil profissional (aptidões e a experiência profissional) do contratado nem sempre é compatível com as atividades a ser desenvolvidas. Para melhor ilustrar, traz-se o exemplo da contratação de um profissional que prestou concurso para a vaga de Advogado Júnior. Para esta função, dentre os principais requisitos, é exigido no Edital do concurso a formação em direito, com registro profissional na Ordem dos Advogados do Brasil – OAB, não havendo a exigência de experiência em área específica do direito. No exemplo hipotético considera-se que há uma vaga para contratação de um advogado júnior para a área do Direito Administrativo, o profissional convocado para contratação, de acordo com a ordem de classificação do concurso, não possui experiência na área de direito administrativo, porém possuía uma vasta experiência e afinidade na área do Direito Tributário, tendo que adequar-se e adaptar-se profissionalmente dentro desta nova área do direito.

Neste contexto evidencia-se que nestas organizações perde-se muito dos conhecimentos e habilidades que os profissionais contratados já possuem e há uma maior demanda em treinamento e capacitação para dar formação profissional em áreas de conhecimento nas quais não estão familiarizadas e em muitos casos não possuem afinidade. Como proposta de melhoria uma alternativa que se apresenta é a implantação, nas organizações que não o possuem, de uma Gestão de Pessoas por Competências.

### **2.1.3 Gestão de Pessoas por Competências**

Com as grandes transformações ocorridas com o surgimento do modelo atual de administração, a nova forma de gerir pessoas busca por profissionais criativos, proativos, flexíveis e versáteis; o foco nas pessoas passou a estar em alta por agregar um importante valor na estrutura das organizações. Desta forma as organizações passaram a se preocupar com a Gestão de Pessoas por Competências. De acordo com o enfoque apresentado por Dutra apud Fischer (2009, p. 59), “necessitamos de um modelo articulado por competências porque enfrentamos um ambiente mais competitivo, em que os modelos anteriores não oferecem respostas”. Já segundo Helal, Garcia e Honório (2009, p. 260) “A gestão de competências e também a gestão do conhecimento, surgem para oferecer meios para as organizações ganharem flexibilidade interna quando necessário, sem perder esse saber, que deve ser mapeado, registrado e disseminado, de maneira que o poder pelo saber não fique restrito a poucos.”

Esta preocupação nem sempre é percebida no modelo de administração das Empresas Públicas e Sociedade de Economia Mista, pois falta a clareza e a assimilação, por todos os níveis hierárquicos, de quais são os valores, às competências e metas destas empresas, fato que as coloca em desvantagem frente às empresas privadas quanto ao aproveitamento do potencial profissional e do seu capital humano.

Um desafio para a administração, tanto nas Sociedades de Economia Mista quanto para as Empresas Públicas, é estabelecer e manter a Gestão de Pessoas por Competências, uma vez que estas empresas não possuem a prerrogativa de realizar um processo seletivo, seguindo os critérios para contratação de pessoas nos moldes das empresas privadas, selecionando e contratando os profissionais do mercado mais qualificados e que tenham o perfil e competências necessárias e compatíveis com a atividade a ser desenvolvida.

O portal wikimidia disponibiliza um gráfico muito amplo de módulos de Gestão pública para resultados, dentre eles destacam-se os

aspectos relacionados à Gestão de Pessoas por Competências, pela sua relevância quanto:

- Identificação dos processos de trabalho;
- Consolidação da demanda por funcionários;
- Matriz de capacitação;
- Identificação das competências necessárias;
- Identificação das competências existentes;
- Plano de capacitação.

No item Plano de capacitação, o módulo apresenta as questões relacionadas às competências essenciais, organizacionais e individuais (CHA – Conhecimento – saber; Habilidade – saber fazer; Atitude – querer fazer). Esses são elementos necessários para o bom desempenho das atividades individuais, que por sua vez refletem nas atividades e desempenho da equipe.

Observa-se que no contexto das Empresas Públicas e nas Sociedades de Economia Mista estes aspectos ainda encontram-se muito restritos ao modelo de gestão em si, pois, para que se concretize também se faz necessário implantar uma estrutura organizacional que dê suporte e atenda a demanda da organização.

Neste panorama encontra-se uma exceção no modelo de gestão adotado pela Petrobras, que além dos altos investimentos e resultados nas suas áreas fim, também se destaca pelo investimento na gestão de pessoas, que são os reais promotores dos resultados no seu segmento de atuação no mercado. O desafio do RH da Petrobras, segundo Mundim, é “Ser referência internacional, no segmento de energia, em gestão de pessoas, tendo seus empregados como seu maior valor”.

#### **2.1.4 Proposta de implantação do Agente de Desenvolvimento Humano**

Diante das transformações que as empresas têm passado para ajustar-se ao contexto da globalização e dos avanços tecnológicos e considerando que as Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista encontram-se inseridas neste contexto, como proposta para o melhor aproveitamento dos profissionais destas empresas, identifica-se que o modelo

implantado pelas maiores cooperativas do Estado do Paraná, em parceria com o SESCOOP/PR - o Agente de Desenvolvimento Humano – pode ser adequado para ser utilizado na Gestão de Pessoas destas empresas e dar melhor direcionamento e aproveitamento no potencial dos profissionais que integram o seu quadro de funcionários.

Verifica-se a viabilidade do projeto para as Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista, com a qualificação de agentes (com a formação de analista em RH), para serem os gestores que viabilizarão a matriz de capacitação, a identificação das competências necessárias, a identificação das competências existentes e o plano de capacitação. Estes agentes gerenciarão um sistema com o banco de dados no qual constará o registro de todo o perfil dos profissionais que integram o quadro pessoal, favorecendo a mobilização destes profissionais para funções mais afins com as suas habilidades e aptidões.

Visando a eficácia do projeto e para que toda estrutura da organização seja contemplada, há a necessidade da presença descentralizada deste Agente de Desenvolvimento Humano, ou seja, cada regional e unidade de apoio do RH devem contar com um Agente de Desenvolvimento Humano.

A Gestão de Pessoas por competência visa reter os talentos não apenas por uma “certa” estabilidade, mas acima de tudo, garantir a capacidade de atração, retenção e mobilidade de talentos na sua estrutura organizacional, compatibilizando com as práticas de gestão de serviços com as políticas internas, em especial da área de Recursos Humanos.

## **CONCLUSÃO**

A abordagem deste trabalho teve por finalidade lançar um olhar sobre a gestão de pessoas nas Empresas Públicas e Empresas de Economia Mista, identificando-se a existência de certa vulnerabilidade no modelo praticado.

Constata-se que para que as Empresas Públicas e Sociedades e Economia Mista possam reter os verdadeiros talentos, há a necessidade de implantar um plano de Gestão de Pessoas por Competências, tendo profissionais - Gestores de Desenvolvimento Humano – comprometidos com este projeto e que tenham um olhar mais direcionado a identificar as pessoas certas para as funções certas, bem como dar o suporte no aspecto de treinamento e desenvolvimento.

Conclui-se que não basta ter uma grande estrutura organizacional, assim como excelentes projetos de gestão de pessoas por competências, faz-se necessário estabelecer metas para esta forma de gestão com o total envolvimento da área de Recursos Humanos, tendo os Gestores de Desenvolvimento Humano comprometidos e aptos a promover programas de desenvolvimento e treinamento, assim como o engajamento na identificação das competências e dos talentos, viabilizando a mobilidade dentro da estrutura organizacional a fim de proporcionar o enquadramento nas áreas afins.

Enxerga-se que este projeto passa a ter eficácia na medida em que recebe o aval da alta direção e passa a formar parte dos valores da organização.

## REFERÊNCIAS

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. Ed. – 7 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

HELAL, Diogo Henrique; Garcia, Fernando Coutinho; Honório, Luiz Carlos (coords). **Gestão de Pessoas e Competências**: teoria e pesquisa. 1.Ed. Curitiba: Juruá, 2009.

<http://www.direitonet.com.br>, acesso em 13 de janeiro de 2013.

<http://www.jusbrasil.com.br>, acesso em 13 de janeiro de 2013.

<http://www.fazenda.gov.br>, acesso em 13 de janeiro de 2013.

<http://www.planalto.gov.br>, acesso em 20 de janeiro de 2013.

[http://www.searh.rn.gov.br/congesp/downloads/iiiicongesp/RH\\_Mariangela\\_Santos\\_Mundim.pdf](http://www.searh.rn.gov.br/congesp/downloads/iiiicongesp/RH_Mariangela_Santos_Mundim.pdf), acesso em 09 de fevereiro de 2013.

[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/40/Gestao\\_Programas\\_Publicos.gif](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/40/Gestao_Programas_Publicos.gif), 23 de janeiro de 2013.