

ANÁLISE DO GERENCIAMENTO HUMANO NO MUSEU CÂMARA CASCUDO

Viviane Cândida Gonçalves

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN
viviane.adm2015@gmail.com

Artigo submetido em 06/11/2018, aceito em 07/07/2022 e publicado em 21/07/2022
DOI: 10.15628/emprica.2019.9155

RESUMO

O objetivo desse estudo é identificar os impactos da inexistência de um setor específico de gerenciamento humano no Museu Câmara Cascudo - MCC, referente à unidade organizacional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, diretamente vinculado a Reitoria. A pesquisa classifica-se como exploratória, descritiva, bibliográfica e documental, utilizando a estratégia de estudo de caso, com vista analisar a desvinculação da estrutura organizacional ao setor de gestão de pessoas do MCC. Já que concebe o estudo da realidade de uma instituição, e por meio de uma abordagem qualitativa. Foi elaborado um levantamento teórico-metodológico sobre gestão de pessoas e estrutura organizacional. Os dados foram colhidos através de entrevista com gestores do Museu. No referencial teórico foram abordados os tópicos – gestão de pessoas e estrutura organizacional, nos quais se contemplam evidências de influência da estrutura organizacional sobre o comportamento das pessoas na organização. Por meio do desenvolvimento do presente estudo, concluiu-se que o MCC passa por um momento de transição relevante a modernização da gestão. Por fim espera-se que esse estudo colabore com trabalhos acadêmicos posteriores que também possam contribuir para a melhoria dos processos relacionados à gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas. Estrutura organizacional. Museu.

ANALYSIS OF HUMAN MANAGEMENT AT THE CHAMBER MUSEUM CASCUDO: A CASE STUDY

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the impacts of the lack of a specific human management sector in the Câmara Cascudo - MCC Museum, related to the organizational unit of the Federal University of Rio Grande do Norte - UFRN, directly linked to the Rectory. The research is classified as exploratory, descriptive, bibliographical and documentary, using the case study strategy, with a view to analyzing the unlinking of the organizational structure to the people management sector of MCC. Since it conceives the study of the reality of an institution, and through a qualitative approach. A theoretical-methodological survey on people management and organizational structure was elaborated. The data were collected through an interview with the Museum's managers. In the theoretical framework, the topics were discussed - people management and organizational structure, in which are considered evidences of influence of the organizational structure on the behavior of the people in the organization. Through the development of the present study, it was concluded that the MCC undergoes a relevant transition period for the modernization

of management. Finally, it is hoped that this study will collaborate with later academic works that may also contribute to the improvement of processes related to people management.

KEYWORDS: People management. Organizational structure. Museum.

1 INTRODUÇÃO

Gestão de Pessoas no setor público é relevante pelo empenho orientado para o fornecimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações, e interferem em consonâncias com os pareceres fundamentais e legais, ressaltadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Em virtude da relevância da temática resolveu-se realizar esse estudo no Museu Câmara Cascudo - MCC, que é uma Unidade Suplementar da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, subordinado diretamente a Reitoria. O MCC faz parte da Rede Universitária de Museus da Universidade, designada RUMUS, constituída e, devidamente regulamentada, pelo Conselho Universitário. O Museu tem por incumbência angariar, adquirir, salvar, catalogar, conservar, examinar e expor objetos de natureza cultural e natural, priorizando o território do Estado do Rio Grande do Norte - RN, dentre diversos outros propósitos (Regimento, 2016).

Atualmente o MCC não possui um setor específico para tratar as demandas de gestão de pessoas dos seus servidores, por isso os mesmos são atendidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGESP que tem, segundo o regimento interno da UFRN, a competência de “coordenar o sistema de gestão de pessoas no âmbito da UFRN; promover as ações estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI e no Plano de Gestão”.

Diante desse cenário, o presente trabalho tem por objetivo identificar os impactos da inexistência de um setor específico de gerenciamento humano no Museu Câmara Cascudo. E os objetivos específicos são: buscar identificar a estrutura organizacional e as suas modificações com base no regimento, e o segundo objetivo analisar a caracterização dos elementos da Gestão de Pessoas, e como se dá à relação de trabalho com a PROGESP.

A pesquisa possui relevância para o desenvolvimento pessoal e acadêmico, pois foi proveniente de uma demanda do término da pós-graduação em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN. A importância do estudo sobre a Gestão de Pessoas e a estrutura organizacional do MCC perpassa pelo entendimento das implicações gerenciais da unidade.

O presente artigo é dividido em cinco partes: introdução, revisão bibliográfica, metodologia, resultados e discussões e conclusão. No item a seguir traz a revisão bibliográfica.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa apresenta uma revisão da literatura sobre o tema de gestão de pessoas e estrutura organizacional. Alguns conceitos da temática abordada, bem como uma exposição dos fundamentais aspectos que as compõem, sob distintas perspectivas, são apresentadas neste tópico.

2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas acompanhou, ao longo da história, a evolução da administração científica com a necessidade de se organizar o departamento que fosse responsável pela gestão de pessoal, e desse modo, diversos termos foram usados, como serão alguns apresentados: Administração de Pessoal, Gerenciamento Humano, e Gestão de Pessoas. Tendo em vista que o atual formato da Gestão de Pessoas foi sendo aprimorado no decorrer dos anos, é válido discorrer sobre sua retrospectiva para melhor compreensão do setor.

Conforme Oliveira e Medeiros (2011), a gestão de pessoas passou por várias fases no contexto das organizações ao longo da história, a começar na administração científica até a gestão estratégica da contemporaneidade. A administração de pessoal é responsável pelas rotinas trabalhistas e de pessoal, tendo sob seu encargo a gestão das ocorrências burocráticas decorrentes do contrato de trabalho. O Gerenciamento Humano é responsável por trabalhar com o elemento referente ao desenvolvimento das pessoas pertencentes à organização.

Fisher (1998) indica que o setor de Gestão de Pessoas se iniciou nos EUA, no ano de 1890, nascido da necessidade de gerenciar os custos atrelados a mão de obra.

No Brasil, Brandão (2004), argumenta que o setor de Gestão de Pessoas teve seu início por volta da década de 30, consolidando-se através da efetivação de uma base econômica proveniente da indústria e da estabilização da função do Estado. Em razão das relações trabalhistas advindas da criação do Ministério do Trabalho e da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), gerando assim o departamento de pessoal, responsável pelo controle e aplicação desta legislação. Já dentro da década de 60, com quase meio século de atraso quando comparado aos países desenvolvidos, o setor de Gestão de Pessoas propriamente dito passa a ganhar mais força e a desenvolver-se em razão de reter as pessoas, considerando os fatores psicológicos nas relações profissionais.

Na sequência, a Gestão de Pessoas experimentou transformações e, conforme Sammartino (2002), os anos 80 figuram como uma divisa entre o início da formação do pensamento estratégico para o setor de Gestão de Pessoas e a década de 90 caracteriza-se pelas mudanças no contexto econômico, político e social. Apenas depois dos anos 1990 é que surge a concorrência de mercado, evidenciando que as organizações buscam de maneira mais linear, a evolução, sobretudo no que tange ao gerenciamento das pessoas.

Muito acima da visão contida no contexto da produtividade no que se refere à lucratividade “a vantagem competitiva pode afetar a participação de mercado e o desempenho operacional da empresa, em diferentes momentos e situações” (Brito e Brito, 2012, p.72). É justamente envolta neste cenário de mudanças e de pensamento voltado para a competitividade que surge, então, o setor de Gestão de Pessoas, levando as empresas a organizarem estruturas organizacionais capazes de alcançar resultados efetivos.

A Gestão de Pessoas adquiriu um papel essencial nas organizações, sendo a principal ligação entre a alta direção e os servidores. Ou seja, a Gestão de Pessoas abandonou a ideia de ser apenas o setor responsável pela burocracia e papelada dos colaboradores e se converteu na atuação de parceiro com o interesse de manter um ambiente de trabalho capaz de gerar valor no funcionário, dando-lhe o sentido de pertencimento. Sendo possível alcançar resultados diferenciados, bem como o desenvolvimento do lado mais profissional da equipe de trabalho.

Na realidade, de acordo com Oliveira e Medeiros (2011), todos os termos estão corretos, e existem significados especiais para cada um deles, diferentes entre si. Porém, é importante ressaltar

que essas designações trazem em si o significado das percepções, dos poderes e das lutas por direitos, dos conflitos entre organizações, sindicatos, governos, em momentos distintos da história.

Já a Gestão de Pessoas tem uma ação que pode e parece ser exercida por todos os que administrem e até pelos demais integrantes da organização. Para Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), com a conjuntura de crescimento traz a necessidade de um departamento de pessoal com funções de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração nas organizações americanas e europeias. No Brasil, onde o quadro começa a modificar com a industrialização e a proveniente legislação trabalhista do Estado Novo, surge o Departamento de Pessoal com obrigações legais.

O departamento de pessoal trata-se de um setor de ações e, mais voltadas ao operacional, ou seja, atividades como folha de pagamento, pelos controles de presença, de doenças e de outras atividades cartoriais de registros de pessoal. Esse departamento, como tratado aqui, não tem desempenho estratégico. Sua funcionalidade é somente administrativa e de controle, por isso não tem função motivadora (Quijano, 1999 *apud* Oliveira e Medeiros, 2011).

Dessler (2003) delibera Administração de Recursos Humanos (ARH) como um conjunto de políticas e procedimentos imprescindíveis para direção dos aspectos da disposição gerencial pautada com as pessoas ou os recursos humanos. Conforme Oliveira Filho (2012), com as novas reivindicações sucedidas de transformações na gestão pública tendem a demandar das universidades a constituição de mecanismos para o estímulo e a valorização de sua gestão de pessoas, por mediação do acréscimo de ações de capacitação, direcionadas para a democratização do conhecimento no âmbito institucional.

Contudo a gestão pública brasileira contemporânea não pode ser compreendida de forma dissociada de sua história e conjuntura. Os autores já abordados concordam ao salientar determinado momento político-social da administração, que modelaram a atual gestão pública.

Para Soviensi e Stigar (2008, p. 53), o objetivo desta nova maneira de gerir era “melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes”. Em complemento a este pensamento Gonçalves (1997, p. 11) afirma que “a empresa do século XXI [...] será ágil e enxuta, seus Jobs exigirão conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões”.

Na contemporaneidade, a gestão estratégica de pessoas começa a assinalar como uma dinâmica mais palpável, por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Com esse decreto, começaram as ações para a implantação de uma Gestão por Competências no setor público. A projeção desse Decreto que instituiu para o setor público as Políticas e Diretrizes do Desenvolvimento de Pessoas é justamente no estímulo ao desenvolvimento do servidor público.

2.2 Estrutura organizacional em Organizações Públicas

Para Oliveira (2003) as estruturas organizacionais são constituídas essencialmente por pessoas, tecnologia e estrutura. As pessoas desenvolvem o dinamismo e o sistema social, e com os indivíduos estão suas necessidades, competências, valores, sonhos, conhecimento e inteligência. As organizações têm sua sobrevivência condicionada aos indivíduos e para suprimento de suas necessidades. **E a estrutura organizacional é uma espécie de coluna dorsal, pois faz a união de todos os departamentos, setores, hierarquias, empenhando assim a direção da comunicação e cooperação interna. Vasconcellos (1972), afirma que a estrutura é influenciada por alguns elementos/componentes, a saber:** Tarefa/tecnologia, Pessoas, Sistema de informações/tomada de decisões, valores/normas organizacionais e Sistema de gestão de pessoas. Para o autor quanto

melhor for à integração desses elementos, melhor será o desempenho da organização, o clima organizacional, dentre outros.

Conforme Oliveira (2003) a tecnologia é a ligação de fornecimento que gera processos decisórios, pois interfere diretamente nas tarefas das organizações.

Gabrich (2008) esclarece que a estrutura organizacional é composta por organizações formais e informais. A formal, que é o fundamental foco das análises das organizações pode ser representada pelo organograma e a informal, que é resultante das relações pessoais e sociais não aparece nessa representação, embora possa influenciar o funcionamento da organização.

O organograma pode ser comparado a um mapa, porque ainda que localize as cidades e rodovias e as atrele, ainda assim não valida coisa nenhuma sobre os relacionamentos socioeconômicos das regiões. Desse mesmo modo, para Mintzberg (2012, p. 32), os organogramas não indicam relacionamentos informais, pode simplesmente representar uma representação exata “de divisão do trabalho, os cargos existentes na organização, como estão reunidos em unidades e como a autoridade formal flui entre eles”.

A dimensão formal da estrutura organizacional pode ser explanada, essencialmente, através de métodos gráficos, como os organogramas e os funcionogramas. Nesse sentido, Bergue (2012, p. 78) afirma que:

O “organograma” é a representação gráfica que mostra a composição formal do sistema organizacional em dado momento, evidenciando, além da macrodivisão do trabalho, as relações formais entre as áreas e os órgãos (subsistemas organizacionais) e os níveis hierárquicos institucionais. Esse gráfico, a despeito das suas demais aplicações, tem na gestão de pessoas importância central como instrumento de auxílio ao diagnóstico das disfunções organizacionais que impactam as relações pessoais e o comportamento humano.

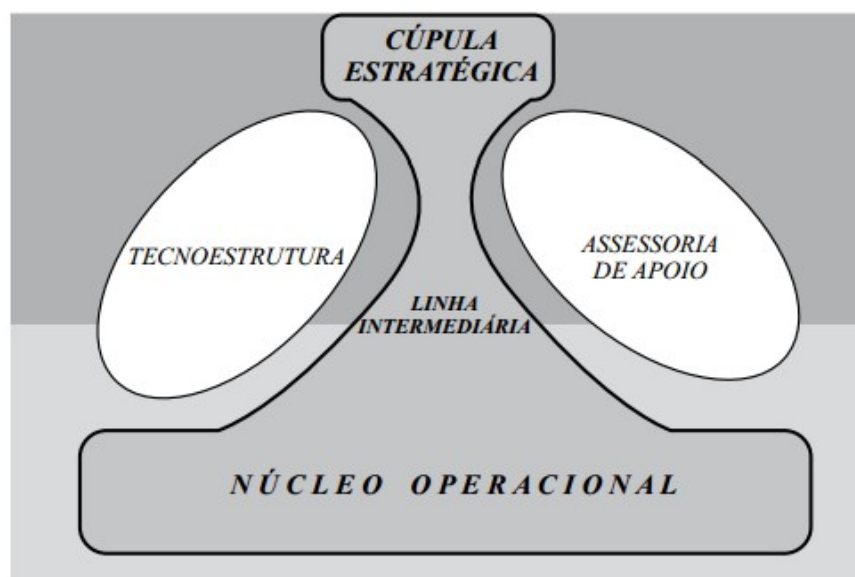
A estrutura da organização trabalha como um caminho que pode admitir, impedir ou limitar as modificações e, por sua vez, as transformações acontecidas e constituídas provocam e possuem um impulso sobre o tipo de estrutura que a organização precisa adotar.

A temática sobre estrutura organizacional é bem extensa, e deste modo, se tem diversos significados contraditórios, entretanto com pontos em comum, indicando assim para a importância da análise da estrutura para as instituições. Ainda que seja um tema bastante tratado há décadas na literatura, além disso, é uma temática que necessita de uma concordância determinante e concretizada (SEIFFERT; COSTA, 2007).

As organizações são desenvolvidas por diversas conformações, e as universidades são espaços complexos devido as suas especificidades de trabalho e por ser produtora de inovações tecnológicas, no entanto não tem seguido as novas tendências de gestão, tornando-se retrógradas nessa questão (VIEIRA e VIEIRA, 2004).

O tema estrutura organizacional não possui uma categorização universal, contudo Mintzberg (2012) estabeleceu um modelo, onde cada organização possui cinco partes fundamentais: cúpula estratégica (alta administração); núcleo operacional; linha intermediária (média); tecnoestrutura; e assessoria de apoio (staff). As organizações são formadas por partes unidas capazes de chegar aos resultados almejados, conforme **figura 1**.

Figura 1: Partes básicas da Organização



Fonte: Mintzberg (2012, p. 22)

Para Mintzberg (2012) do mesmo modo trabalha os cinco desenhos estruturais que são: estrutura simples; burocracia mecanicista; burocracia profissional; estrutura divisionalizada; e *adhocracia*. Contudo para o presente estudo foi mostrado apenas com a burocracia profissional por ser a mais importante para a análise, conforme o respaldo na padronização das competências, no lugar de processos de trabalho ou a procura por resultados, como fundamental elemento para a coordenação.

Conforme, Mintzberg (2012, p. 213) explica que: “a burocracia profissional baseia-se na coordenação da padronização das habilidades e em seus parâmetros de design associados, o treinamento e a doutrinação. Contrata profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo operacional e, depois, concede-lhes considerável controle sobre seu trabalho”.

A configuração das organizações é representada pelos tipos de estrutura, os seus principais mecanismos de coordenação referente ao trabalho, à parte chave correspondente da organização e o tipo de centralização correspondente, conforme o **quadro 1**.

Quadro 1: Configuração das Organizações

Tipo de Estrutura	Principal Mecanismo de Coordenação	Parte chave da Organização	Tipo de centralização
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula Estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia Mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia Profissional	Padronização das habilidades	Núcleo Operacional	Descentralização vertical e horizontal
Estrutura Divisionalizada	Padronização dos resultados	Linha Hierárquica Intermediária	Descentralização vertical limitada

Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva
------------	-------------------	---------------------	---------------------------

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2012)

A parte predominante, neste tipo de organização é a tendência para a profissionalização, como é o caso da UFRN, pois se trata de um tipo de organizações complexas, tais como, universidades e centros de pesquisa. Por exemplo, porque necessitam de mão de obra altamente especializada e com um elevado controle sobre o seu próprio trabalho, o componente principal nesse modelo, assim, o núcleo operacional. Pode-se localizar esta estrutura em organizações de atividades complexas, contudo estável.

3 METODOLOGIA

A disposição da pesquisa quanto aos objetivos mais gerais é exploratória e descritiva. Conforme Gil (2010) as pesquisas exploratórias têm como objetivo apropriar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Em relação ao método descritivo, aponta mencionar a percepção do gestor do MCC, por meio de entrevista sobre o gerenciamento humano, e esclarecer as suas implicações funcionais da estrutura organizacional. Conforme Oliveira (2012, p. 68) “[...] é uma análise em profundidade da realidade pesquisada”.

Definiu-se a pesquisa exploratória uma vez que o MCC é um museu com memória e, tem sido alvo de poucas pesquisas, entretanto não se constatou a experiência de um alto grau de estudos que abordem o tema analisado (OLIVEIRA, 2012, p. 65).

Em regra geral, um estudo exploratório é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil a formulação e operacionalização de hipóteses. Muitas vezes, esse tipo de estudo se constitui em um primeiro passo para a realização de uma pesquisa aprofundada.

Além disto, a pesquisa exploratória ao mesmo tempo “se aplica ao método de estudo de caso” (OLIVEIRA, 2012, p. 66). A análise fez uso de estudo de caso, porque o MCC é uma organização qualificada, dada a sua dimensão e, de certo modo, a complexidade de seus trabalhos.

E segundo a categorização conforme o método de análise da natureza dos dados a abordagem qualitativa permitiu que o estudo de caso tivesse um alcance de maior proximidade com a realidade estudada, de tal maneira que, para Oliveira (2012, p. 60) “[...] na abordagem qualitativa, o pesquisador (a) deve ser alguém que tenta interpretar a realidade dentro de uma visão complexa, holística e sistêmica [...]”. Para alcance do objetivo proposto foi realizada uma entrevista com um gestor do MCC a fim de verificar os impactos existentes. A pesquisa classificou-se como qualitativa, e tomou como embasamento as seguintes delimitações de procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, documental, e estudo de caso.

Desse modo, a característica da abordagem do problema, os elementos da entrevista foram avaliados de forma qualitativa do tipo interpretativa. Para Prodanov (2013), a pesquisa qualitativa analisa que há uma interação ativa entre o mundo real e o sujeito. O **quadro 2** demonstra as abordagens e principais tópicos abordados na pesquisa.

Quadro 2. Principais abordagens nos tópicos abordados na entrevista

Abordagens	Principais Tópicos
Estrutura organizacional / gestão de pessoas	Modificações na estrutura organizacional relação positiva e negativa na gestão de pessoas
Gestão de pessoas	Principais facilidades e dificuldades da relação de trabalho com a PROGESP
	O quantitativo de pessoal
	O quadro funcional é capacitado para suas funções
	Promoção de aperfeiçoamento profissional
	Relacionamento interpessoal e clima organizacional
	Interação dos servidores com as chefias
	A tomada de decisão
	Desafios enfrentados pelos gestores do MCC

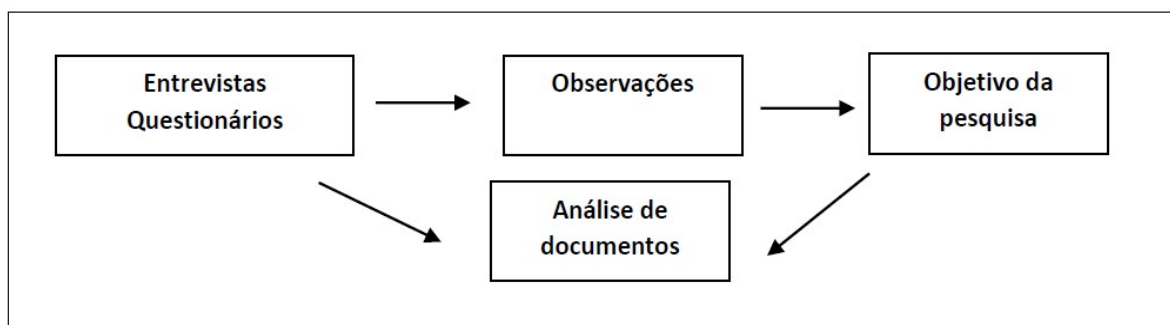
Fonte: Dados da pesquisa, 2014

A pesquisa qualitativa é descritiva, porque, se preocupa com apresentar os fenômenos por meio de suas definições que o ambiente aparenta. Assim, “os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações” (ZANELLA, 2009, p. 76);

A apreciação de abordagem qualitativa estabelece de seus pesquisadores que sejam alcançados um *check-up* para apreciar em profundidade o assunto pesquisado. Sendo assim, apresenta-se o quadro conceitual da **Figura 2**, para o qual se pode buscar que é importante ter entendimento da situação histórica por meio de apreciação de documentos, acompanhada das observações sistemáticas, e a concretização de entrevistas com a aplicação de questionários (OLIVEIRA, 2012).

A complexidade e a subjetividade dos dados estabeleceram o emprego de uma metodologia que desse suporte a apreensão e compreensão dos mesmos. Para tanto os dados angariados na pesquisa bibliográfica, documental, e entrevistada foram tratados qualitativamente.

Figura 2: Quadro conceitual para abordagem qualitativa.



Fonte: Oliveira (2012).

O trabalho possui como objeto de pesquisa um gestor organizacional, que foi escolhido por ter maior propriedade para responder sobre o problema de pesquisa abordado neste trabalho, por coordenar a atividade na organização. Os dados e instrumentos de coleta foram alcançados através de levantamento de dados primários por meio de um roteiro de entrevista elaborado pela pesquisadora. Foi aplicado no mês de setembro de 2017.

Para Zanella (2009, p. 83), a pesquisa documental é a que igualmente se junta da bibliográfica, tendo muita similaridade entre elas:

Pesquisa documental: semelhante à pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental se utiliza de fontes documentais, isto é, fontes de dados secundários. Os dados documentais, de natureza quantitativa e/ou qualitativa, podem ser encontrados junto à empresa [dados secundários internos] como os relatórios e manuais da organização, notas fiscais, relatórios de estoques, de usuários, relatório de entrada e saída de recursos financeiros, entre outros, e externos, como as publicações [censo demográfico, industrial] e resultados de pesquisas já desenvolvidas. Em função da natureza dos documentos – qualitativos ou quantitativos – o planejamento, a execução e a interpretação dos dados seguem caminhos diferentes, respeitando as particularidades de cada abordagem.

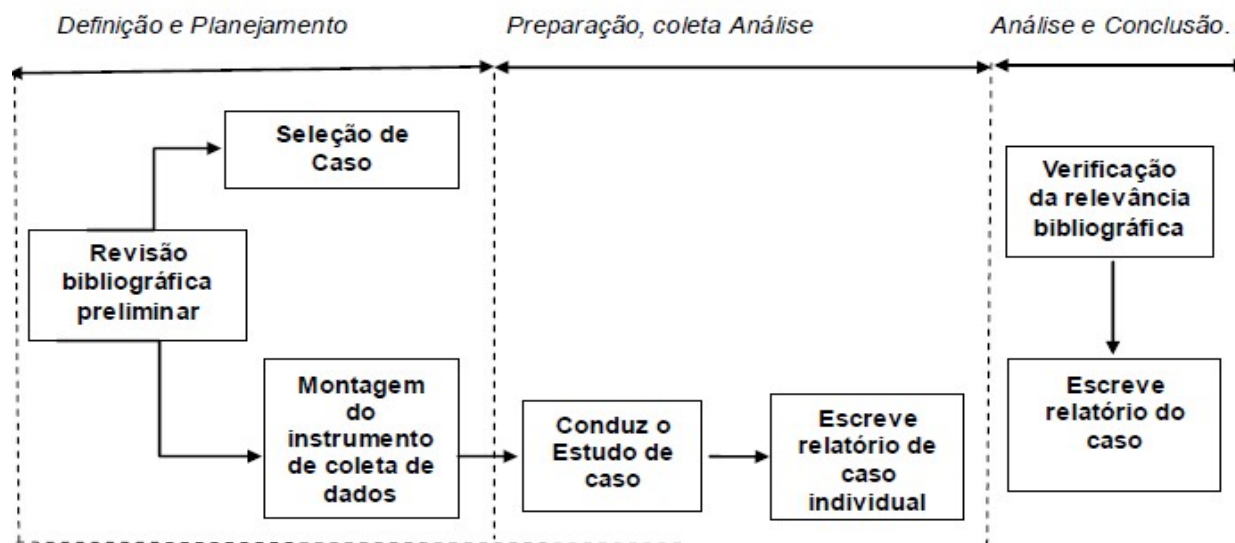
A pesquisa documental visa finalizar os resultados das entrevistas, buscando dados que não tiveram condições de ser explorados no âmbito das entrevistas, bem como corroborar e/ou conferir elementos e dados assinalados pelos entrevistados.

As informações coletadas nesse artigo foram de dois tipos, segundo Seiffert (1998, p. 29): a) dados primários: aqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador; b) dados secundários: aqueles disponíveis ao pesquisador em manuais, relatórios, regulamentos, normas e demais documentos organizacionais. A distinção entre a pesquisa documental e a bibliográfica, também é abordada na obra de Oliveira (2012), e para o autor os documentos que não auferiram tratamento científico podem ser considerados como levantamento documental.

A pesquisa também se desenvolveu por meio de um estudo de caso, com o desígnio de analisar a inexistência de um setor de gestão de pessoas dentro da estrutura organizacional do MCC. O trabalho adotou como fundamento as seguintes delimitações de procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, documental, e estudo de caso.

Em uma primeira fase foi desempenhada uma concisa revisão bibliográfica e na fase seguinte foi preparada a escolha do caso e elaboração do protocolo de coleta de dados, realizada mediante entrevista semiestruturada, da unidade analisada na pesquisa, conforme **figura 3**. O autor, do mesmo modo, indica que a adoção do estudo de caso seja uma estratégia de pesquisa em que seu alcance de análise é extenso (YIN, 2005).

Figura 3: Estudo de caso da unidade analisada.



Fonte: Adaptado de Yin, 2005.

Para a efetivação do presente trabalho, foi aplicado o método de estudo de caso por sua performance. [...] “o método do estudo de caso, tem como estratégia de pesquisa recomendável quando se pretende analisar uma dada situação social, enfatizando as dimensões, o seu contexto, divergências e os conflitos que a caracterizam” (GODOY, 1995 *apud* SAMPAIO 2003, p. 78).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção apresenta-se a análise dos dados obtidos na entrevista realizada em campo com um dos gestores do MCC.

Foi realizada uma análise comparativa com o diagnóstico resumido que conta com dados da pesquisa realizada por Gonçalves (2014), para a mensuração de resultados ao longo do tempo. Conforme a análise dos resultados do **Quadro 3** houve um avanço no grau de especialização dos servidores, ocasionando melhoria por parte da gestão, que está buscando descentralizar a tomada de decisão. E, mesmo sob as condições mais favoráveis, os administradores não devem buscar executar mudanças imediatas ou radicais na cultura organizacional. Em última análise, trata-se de um processo longo que se mede em anos, e não em meses, Robbins, (2014).

Apresenta-se a seguir as questões relativas ao gerenciamento humano no MCC, temas tratados sobre como as modificações organizacionais ocorridas, se trouxeram mudanças e quais foram julgados positivos ou negativos, no tocante a gestão de recursos humanos do Museu.

Os pontos positivos apresentados foram em relação ao regimento perpassar pela atualização da base de gestão do MCC, com as mudanças das questões de gestão, com a melhoria da cadeia de comando, a amplitude de comando e a busca pela descentralização da autoridade decisória que o outro regimento e estruturação organizacional dificultavam. Contudo, nem tudo ficou atualizado como se esperava, pois há parte do regimento que poderia ser mais organizado, contudo o mesmo passou por uma adaptação ao nível central decisório que não atende exatamente ao que deveria ser uma estrutura organizacional de um museu universitário federal, há pontos que necessitavam de um olhar mais especializado.

Quadro 3. Análise comparativa do Gerenciamento Humano e dos Componentes da Estrutura Organizacional do Museu Câmara Cascudo entre os anos de 2014 e 2017.

DIMENSÃO	ESCOPO	DIAGNÓSTICO RESUMIDO - 2014	DIAGNÓSTICO RESUMIDO - 2017
<i>Sistemas de Atividade</i>	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espaço físico adequado; ✓ Sistema de informação regular; ✓ Deficiência no quadro de servidores; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espaço físico adequado; ✓ Sistema de informação - bom desempenho, principalmente o SIGRH; ✓ Deficiência no quantitativo de servidores;
	Formalização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Médio volume de procedimentos e normas; ✓ Ausência de planejamento; ✓ Ausência de indicadores de desempenho; ✓ Ausência de manuais de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Médio volume de procedimentos e normas; ✓ Planejamento regular; ✓ Ausência de indicadores de desempenho; ✓ Ausência de manuais de trabalho;
	Grau de Especialização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitação inadequada; ✓ Divisão do trabalho por multifuncionais; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitação adequada em ampla maioria dos servidores; ✓ Divisão do trabalho por especialistas;
<i>Sistemas de Coordenação</i>	Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisão direta; ✓ Ajuste mútuo; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisão direta; ✓ Ajuste mútuo;
	Complexidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Média complexidade 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Média complexidade
	Hierarquia e Centralização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomada de decisão centralizada; ✓ Autonomia parcial dos servidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomada de decisão centralizada; ✓ Autonomia parcial dos servidores - regular.
<i>Sistemas de Comunicação</i>	Comunicação interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ E-mail, Comunicação formal: convocação escrita; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ E-mail, comunicação informal e formal: convocação escrita;
	Relacionamento interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento interpessoal e clima organizacional bom, mas não cumpriam horários; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionamento interpessoal e clima organizacional regular, conflito de gerações;

Fonte: Adaptado de Gonçalves, (2014, p. 61)

O museu tinha em seu âmbito, na sua estrutura organizacional anterior, a formulação do regimento interno do MCC (2005), com a administração central formada pela diretoria, o conselho, com uma secretaria executiva e as coordenadorias de pesquisa, extensão, patrimônio e comissão permanente de acervo e documental, composta conforme descrito no regimento interno da unidade e representada em organograma da **Figura 4**.

Figura 4: Organograma do Museu Câmara Cascudo da UFRN (anterior), elaborado com base no regimento.



Fonte: Regimento interno do MCC, 2005.

Na descrição de relação de trabalho com a PROGESP, foi apresentado que as principais dificuldades percebidas, por não ter um setor responsável diretamente pela Gestão de Pessoas, se dão em relação à distância para resolução de problemas específicos do museu. Contudo, o sistema informatizado da PROGESP é apropriado, e os sistemas integrados da UFRN como o SIGRH, agilizam as demandas do dia-a-dia em termos de gestão de pessoas. São extremamente benéficos para o trabalho. Sendo assim, a tecnologia de informação é uma ferramenta indispensável para alcance de objetivos conforme enumera Vasconcellos (1982) *apud* Barbalho (2012 p. 6).

A tecnologia foi um ponto relevante para o MCC, Barbalho (2012, p. 3) discute que essas transformações tecnológicas adequaram um bom impacto “nas tecnologias de informação e comunicações de suas atividades”, proporcionando muitas interações sociais, políticas, o que acarreta mudança de inter-relação entre atores organizacionais, criando inclusões para a unidade, e, por conseguinte para a sua estrutura organizacional.

A resposta da PROGESP, sempre que possível, quando é necessária uma consulta formal é considerada rápida. Como sugestão de melhoria, o gestor colocou que se tivesse um profissional de Gestão de Pessoas internamente no museu, mais a nível de assessoria técnica ter algum profissional especializado nas questões dos museus universitários. Porque hoje o MCC é o maior do Rio Grande do Norte, dos museus universitários e com possibilidade de crescimento.

A consideração sobre o quadro organizacional, e o quantitativo se é favorável ao bom desempenho do museu foi apresentado à situação negativa de baixa quantidade de mão de obra, ou seja, no MCC há poucos servidores para dar conta das tarefas, sobretudo por ser o maior museu do Estado, com quase 60 anos. Conforme o entrevistado, um dos maiores museus do país em quantitativo de acervo.

O MCC não dispõe da quantidade de profissionais necessários para que a unidade possa funcionar de forma adequada, desse modo, se tem uma sobrecarga de trabalho ao pessoal de apoio, atendimento ao público e de técnicos especializados. Ainda que, essa seja uma problemática dos diversos processos de trabalho que envolve uma instituição museológica, esse é o perfil de quase unanimidade dos museus públicos no Brasil.

Embora, nos últimos anos o museu conseguiu alguns profissionais especialistas que não se tinha antes, o que foi possível com a realização de concurso para suprir essas vagas. Hoje se tem, por exemplo: arqueólogos, biólogos, especializados em paleontologia e arquivistas. Anteriormente se tinha apenas a categoria de técnico em assuntos educacionais, um profissional genérico, e que não dava resposta adequada das especificidades de um museu.

A ampla maioria do quadro organizacional de servidores do MCC é capacitada para as funções desempenhadas com currículos muito elevados, pois o perfil dos profissionais mudou muito nos últimos anos.

Em relação ao grau de especialização do trabalho, pode ser dividido em ambas as dimensões, segundo Mintzberg (2012), a primeira está relacionada à extensão ou mesmo o desígnio, ou seja, quantas distintas atividades estão contidas em cada trabalho, ou quão amplas ou estreitas é cada uma dessas ocupações. A outra dimensão está relacionada à profundidade, ao domínio do trabalho.

O MCC promove ações de aperfeiçoamento profissional das equipes por meio do incentivo à participação em cursos, treinamentos e encontros técnicos especializados, de acordo com a função exercida na instituição internamente. E, nesse quesito podem contar com o apoio da PROGESP, pois oferece sistematicamente cursos de capacitação presencial e ensino a distância para os profissionais ligados as atividades meio ou atendimento ao público. Os profissionais contam com incentivos ao aperfeiçoamento profissional e acadêmico.

O relacionamento interpessoal e o clima organizacional do MCC são regulares, uma vez que é uma unidade que apresenta muitos conflitos inerentes ao choque de gerações no serviço público. Há uma geração anterior à constituição de 1988 que vivenciava outro nível de regras, de normas, de comprometimento, e que, naturalmente é resistente a um perfil de gestão que se espera atualmente, na gestão pública. E há uma geração de profissionais que ingressaram mais recentemente, possuidores de um nível de formação acadêmica e profissional mais elevada. É conjectura da abordagem que a estrutura organizacional influencia as relações e, por conseguinte, o comportamento organizacional, para Bergue (2012).

O clima organizacional precisa de melhorias, pois o choque de gerações gera disfunções com problemas de comunicação e relações profissionais. Para Bergue (2012, p. 67)

“As organizações de modo geral, incluindo, portanto, as públicas, são modelos formais de gestão que, com a interação das pessoas, produzem uma dimensão informal que com aquela coexiste. De modo geral, o que é denominado na literatura gerencial como “disfunções” da organização formal são, invariavelmente, o resultado da interação de pessoas com as estruturas normativas que dão estatura à organização formal. São, portanto, o resultado evidente do esforço de alguns com vistas a limitar a ação de outros no espaço organizacional”.

As chefias do MCC interagem com seus liderados, criando uma relação coesa, devido a equipe ser pequena, inclusive há chefias de setores que só coordenam bolsistas.

A tomada de decisão é conferida as chefias e coordenações, entretanto como estão em fase de transição, com a implantação de um novo regimento interno, nota-se que que conservam ainda o hábito e a concepção de que quem toma todas as decisões é o diretor, contrariando a divisão de comando implantada. No entanto, é possível vislumbrar uma gestão mais participativa e a tomada de decisão mais descentralizada.

Conforme o princípio de autoridade, a dimensão coordenação, de acordo com Grawkow (2002), é fundamental para controlar e nortear as atividades para os diferentes tipos de organização

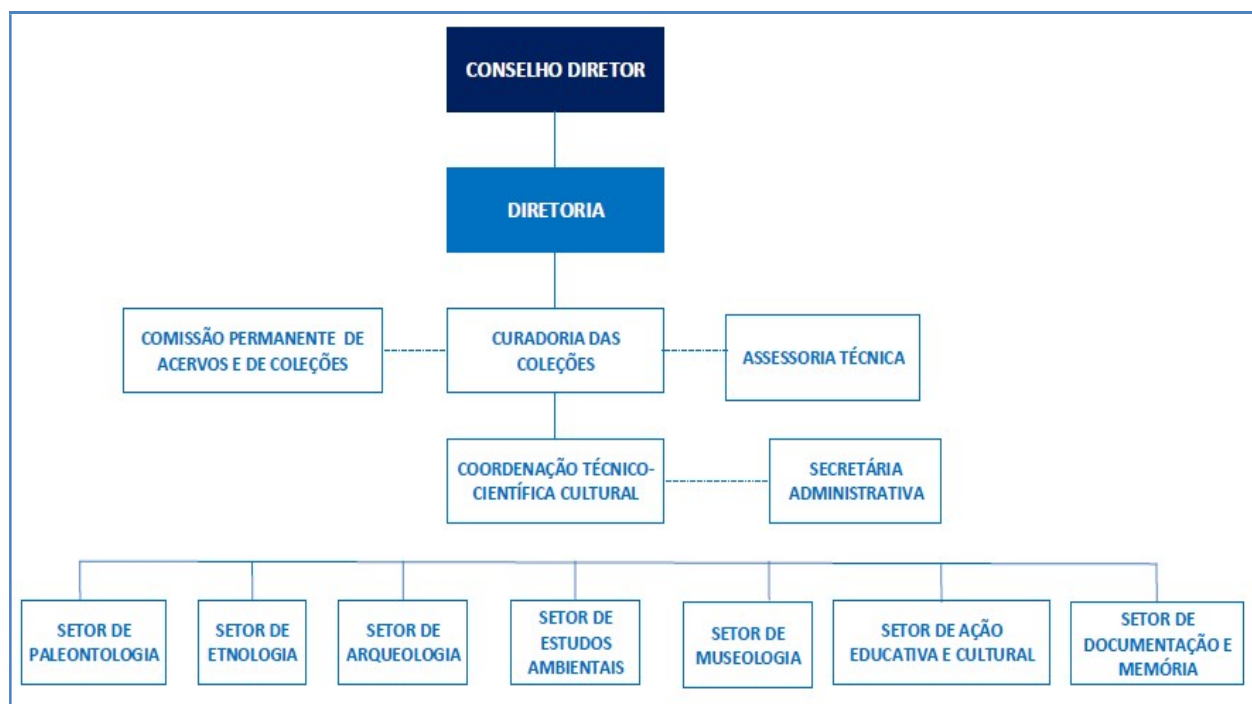
aparecendo como um formato de restringir os conflitos provocados por não possuir uma parte dominante.

Os desafios enfrentados pelos gestores do MCC é que a estruturação organizacional não fique apenas no regimento formal, mas que cada chefia se comprometa com a responsabilidade da gestão do Museu. Notadamente há a intenção de que a divisão de trabalho seja, ao mesmo tempo, atribuída e compreendida por todos diante do seu papel dentro da instituição. Que haja clareza nos processos de trabalho, nas atribuições, e até mesmo nas questões de missão e valores do museu, pois ainda são obscuras.

Para Robbins (2014), o cerne da especialização do trabalho é repartir uma tarefa em várias etapas, e cada atividade concluída por um indivíduo separado. Em essência os indivíduos se especializam em fazer parte de uma atividade em vez da totalidade.

Nota-se que os servidores não expressam um sentimento de pertencimento e nem tampouco percebem a sua importância junto ao MCC, sendo isto um reflexo comum aos servidores públicos, uma vez que, raramente, contam com uma cultura organizacional atrelada a uma missão bem delimitada. Isso é reflexo da ausência de um setor específico que trate do gerenciamento humano. E a cultura proporciona um sentido de identidade aos membros da instituição (ROBBINS, 2014).

Figura 5: Organograma do Museu Câmara Cascudo da UFRN (atualizado), elaborado com base no regimento.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

No MCC, as alterações na estrutura foram um fator importante às mudanças, por torná-lo mais amplo e ter maiores oportunidades de crescimento. A administração continua centrada na diretoria e conselho, mas aliadas se tem a comissão permanente de acervos e coleções, a curadoria das coleções e a assessoria técnica, logo em seguida vem à coordenação técnica científica e cultural, e a secretaria administrativa. Os demais setores foram separados conforme sua especificidade de trabalho. Percebe-se com o resultado da pesquisa, que o regimento interno atualizou o organograma e ocasionou uma nova dinâmica de funcionamento do Museu, conforme se vê na **Figura 5**.

Uma das dificuldades de uma parte dos servidores é a oposição às mudanças. Entretanto, para Bergue (2012) essa resistência é uma decorrência lógica do apego extremo às normas e aos regulamentos, o que ocasiona o tão disseminado e criticado fenômeno da resistência à mudança.

Conforme Robbins (2014), os servidores aprendem a cultura através da transmissão de múltiplos modos, e as mais relevantes são constituídas pelas: histórias, pelos rituais, pelos símbolos materiais e pela linguagem.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral, analisar quais os desafios enfrentados com a inexistência de um setor responsável pelo Gerenciamento Humano no MCC. Nota-se que tal ausência tem acarretado problemas de falta de uma gestão mais eficaz na condução do gerenciamento humano do MCC.

Além disso, na construção dos objetivos específicos buscou-se - identificar a estrutura organizacional e as suas modificações ponderando com base no regimento, e foi realizada a construção dos organogramas. O segundo objetivo analisou a caracterização dos elementos da Gestão de Pessoas, e como se dá à relação de trabalho com a PROGESP.

Compreendeu-se que o MCC apresenta fragilidades no tocante ao gerenciamento humano, uma vez que se houvesse, pelo menos, um setor com uma chefia técnica dessa especialidade, já seria satisfatório para minimizar a problemática apontada. Na pesquisa desenvolvida por Gonçalves (2014), foi vislumbrado que a unidade tinha em seu âmbito a necessidade de pessoal e de sua profissionalização, e que fossem servidores comprometidos com o alcance de resultados.

Atualmente, a questão supramencionada sofreu melhorias quanto à profissionalização por meio do ganho de novos servidores, pois os mesmos já foram contratados com base em critérios de especialização e qualificações profissionais necessárias a realização de determinadas tarefas.

Entretanto, apesar da implantação das mudanças na cultura organizacional, que visa dinamizar as atividades e dar celeridade ao trabalho, proporcionando mais autonomia aos servidores, percebe-se a resistência dos servidores mais antigos a esta mudança. No entanto, para Bergue (2012, pg.71), em relação à ausência de inovação e conformidade com as rotinas: esse é um fenômeno bastante comum em determinados segmentos da Administração Pública, especialmente aqueles cujas rotinas de trabalho são mais padronizadas e formalizadas.

A PROGESP tem sido a precursora na busca pela inovação da gestão na UFRN, fazendo esforços no sentido de trabalhar com planejamento estratégico e está utilizando ferramentas como o Trello e o Gerenciador de Indicadores. Está mapeando seus processos de trabalho, e espera-se que toda essa inovação da gestão seja disseminada e reproduzida por todas as unidades da Universidade, e que futuramente a inexistência de gestores de pessoas nas unidades seja minimizada, pois, a situação descrita no artigo, não é percebida somente no museu, conforme se verifica na pesquisa de Gonçalves (2014).

A Gestão de Pessoas é importante nas organizações por ser uma atividade que não necessita ser desempenhada somente pelo setor da estrutura responsável pela sua execução. Como as pessoas estão distribuídas em toda a organização, é uma atividade que pode e compete ser cumprido por todos os que gerem e até pelos demais integrantes da organização. O campo Gestão de Pessoas, por sua importância, está presente em todas as grandes e pequenas decisões que são tomadas nas

organizações. Para acompanhar todo esse processo, enfrenta muitos problemas e desafios, especialmente no setor público.

Diante dos resultados alcançados, foi constatado que o MCC passa por uma fase de relevante transição onde a mudança no regimento e estrutura organizacional, está permitindo uma nova dinâmica nas relações de trabalho e modificando, mesmo que de forma branda, a cultura organizacional. Com os resultados alcançados percebeu-se, ainda uma lacuna em estudos que relacionem os temas estudados com outros aspectos organizacionais, assim, será importante contribuição para a literatura da área um modelo que possa relacionar a estrutura e a gestão de pessoas, os quais são fatores que implicam diretamente no sucesso das organizações.

Enfim, este é um campo que poderá gerar inúmeros trabalhos e, que inclusive, podem ser expandidos para outras organizações além das universidades, de modo que a busca pela modernização seja constante. Portanto, sugerem-se novos trabalhos relacionados ao tema como um incentivo a intervenção e inovação da gestão de pessoas no MCC.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Estrutura organizacional de bibliotecas universitárias: subsídio para sua composição**. XVII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2012, Gramado.
2. BRANDÃO, Giselle Reis. **A universidade corporativa e a gestão de recursos humanos: Novas configurações para antigas funções?** Um estudo na Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UNI-BB). Belo Horizonte. Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 178 p., 2004.
3. BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; Brasília. CAPES: UAB, 2012. 112p. il.
4. BRITO, R. P. de.; BRITO, L. A. L. **Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 1, jan-fev, p.70-84, 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902012000100006>
5. DESSLER, Gary. **Gerenciamento Humano**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
6. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006: **Política Nacional e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Direta, Autárquica e Fundacional, e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm
7. FISHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre empresas consideradas exemplares**. Tese de Doutorado. Curso de Pós-Graduação em Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
8. GABRICH, Geraldo Teixeira. **Análise das alterações na estrutura organizacional e sua influência na longevidade do Jornal Estado de Minas**. 2008. 116 p. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte da Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2008.
9. GIL, Antônio Carlos; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

10. GONÇALVES, J. E. L. **Os Novos Desafios da Empresa do Futuro**. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 3, jul-set, p.10-19, 1997. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901997000300003>
11. GONÇALVES, Viviane Cândida. **Análise e delineamento da estrutura organizacional da UFRN: um estudo de caso nas Secretarias, Superintendências e Unidades Suplementares**. Natal, RN, 2014. 110f.
12. **brasileiras**. In: VIII SEMEAD – Seminários em Administração da FEA/USP. **Anais**. São Paulo, 2005.
13. MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 334 p.
14. OLIVEIRA FILHO, Adão. **Política de Gestão de Pessoas em Instituições Federais de Ensino Superior: Uma análise dos subsistemas capacitação e aperfeiçoamento e avaliação de desempenho**. Florianópolis, SC, 2012. 189 p.
15. OLIVEIRA, José Arimatés, MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. 184p. il.
16. OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012. 232 p.
17. PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
18. QUIJANO, Santiago; NAVARRO, José Antonio. El ASH (Auditoria Del Sistema Humano), los modelos de calidad y evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, v. 52, n. 2–3, p. 301–328, 1999.
19. ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. Ed. - São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2014.
20. SAMMARTINO, Wagner. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, SP. 2002.
21. SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional: planejamento e implantando uma nova estrutura**. São Paulo: Atlas, 2007. 166 p.
22. SEIFFERT, Peter Quadros. **Reestruturação organizacional por processos**. 1998. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
23. SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. *Revista Científica de Administração*, v.10 n. 10, p. 51-61. 2008.
24. TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CALDAS, Miguel Pinto. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 3. ed. São Paulo: Gente Editora, ABRH Nacional, ABRH - SP, 2002. 1 v. 632 p.
25. Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. **Regimento Interno do Museu Câmara Cascudo**. Natal, RN, 2005.

26. Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. **Regimento Interno do Museu Câmara Cascudo**. Natal, RN, 2016.
27. Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. **Regimento Geral da UFRN**. Natal, RN, 2015. <http://www.ufrn.br/resources/documentos/regimentos/RegimentoGeral.pdf>
28. VASCONCELLOS, E. **Contribuições ao Estudo da Estrutura Administrativa**. Tese de Doutorado, FEA/USP, 1972.
29. VIEIRA, e. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Pública**, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004.
30. YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.
31. ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009. 164p.: il.