Enap Escola Nacional de Administração Pública

Gestão de Pessoas: Fundamentos e tendências

Apostila

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Programa Gestão de Pessoas

Apostila

Enap

Gestão de Pessoas: Fundamentos e tendências

Brasília – 2015

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente
Gleisson Cardoso Rubin

Diretor de Desenvolvimento Gerencial
Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional
Maria Stela Reis

Diretor de Comunicação e Pesquisa
Pedro Luiz Costa Cavalcante

Diretor de Gestão Interna
Cassiano de Souza Alves

Coordenadora-Geral de Programas de Capacitação: Marcia Serôa da Motta Brandão: *Editor:* Pedro Luiz Costa Cavalcante; *Coordenador-Geral de Comunicação e Editoração:* Luis Fernando de Lara Resende; *Revisão:* Renata Fernandes Mourão, Roberto Carlos R. Araújo e Simonne Maria de Amorim Fernandes; *Capa:* Ana Carla Gualberto Cardoso; *Editoração eletrônica:* Vinicius Aragão Loureiro

Ficha catalográfica: Equipe da Biblioteca Graciliano Ramos/ENAP

M3573g Marques, Fernanda

Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências / Fernanda Marques -- Brasília: DDG/ENAP, 2015.

105 p. : il.

Programa de Gestão de Pessoas.

1. Administração Pública — Brasil. 2. Gestão de Pessoas. 3. Modelo de Gestão. I. Título.

CDU 35:005.95/.96

© ENAP, 2015

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Comunicação e Pesquisa
SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF
Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

Sumário

Apresentação 7
Programa de Capacitação em Gestão de Pessoas 7
Glossário de Ícones 9
Informações Gerais do Curso Gestão de Pessoas: Fundamentos e Tendências 10
Elaboração 12
1. Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal 13
Objetivos de Aprendizagem 13
Conteúdos 13
Gestão de Pessoas 13
Os seis processos de Gestão de Pessoas 14
A Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal 14
Sistemas de Recursos Humanos, problemas e desafios 15
Pressupostos da gestão de pessoas na área pública 19
Desafios da gestão de pessoas na área pública 19
Bibliografia Complementar 21
Veja a atividade 1 no Caderno de Atividades. 21
2. Gestão Estratégica de Pessoas 23
Objetivos de Aprendizagem 23
Conteúdos 23
Gestão estratégica de pessoas 23
A área de gestão de pessoas 24
Mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas 25
Um novo contrato de trabalho 28
A expectativa de transformação da realidade da gestão de pessoas 29
Um Novo Contexto, Um Novo Perfil para o Trabalhador 31
Papel do servidor público 32
Novo papel da área de gestão de pessoas 33
Bibliografia Complementar 34
Veja a atividade 2 no Caderno de Atividades. 34
3. Gestão por Competências na Administração Pública 35
Objetivos de Aprendizagem 35
Conteúdos 35

Noção de Competência e a nova Administração Pública 35
Bibliografia Complementar 39
Veja a atividade 3 39
4. Aplicabilidade do Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas 41
Objetivos de Aprendizagem 41
Conteúdos 41
Planejamento da Força De Trabalho no Governo Federal 41
Definição de estratégias para redução de defasagens. 42
Definição de metas e responsáveis pela sua execução 43
Comunicação interna do plano 43
Monitoramento, avaliação e revisão do plano 43
Recrutamento, Seleção e Alocação 44
Carreiras, Cargos e Remuneração.....45
Desenvolvimento e Treinamento 47
Desempenho e Avaliação de Desempenho 50
Objetivos da avaliação de desempenho 51
Gestão do Desempenho 52
Interação com os demais subsistemas de gestão de pessoas 54
Unidade de gestão de pessoas 54
Bibliografia Complementar 55
Veja a atividade 4 55
5. Fatores que Impactam a Gestão de Pessoas 57
Objetivos de Aprendizagem 57
Conteúdos 57
Gestão do Conhecimento.....57
Premissas da gestão do conhecimento 58
Práticas relacionadas à gestão de pessoas 60
Cultura Organizacional 60
O Papel da área de Gestão de Pessoas.....62
Clima Organizacional 62
Pesquisa de Clima Organizacional 63
Motivação.....64
Ética.....65
O código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo federal.....67
Bibliografia Complementar 68
Veja a atividade 5 no Caderno de Atividades. 68
6. Tendências em Gestão de Pessoas 69
Objetivos de Aprendizagem 69
Conteúdo.....69
Criatividade e Inovação 69

O significado da inovação no serviço público 70
O desafio de inovar no serviço público 72
Gestão da Diversidade 74
Preconceito, discriminação, estereótipo e estigma 75
Dois entendimentos para diversidade 75
Equidade 75
Diversidade dentro das organizações 76
Qualidade de Vida no Trabalho – QVT no Serviço Público 77
Política de gestão de QVT 77
Lócus organizacional das atividades em QVT 77
Tipos de atividades implementadas em QVT 78
Avaliação das atividades de QVT 78
Fatores prejudiciais à QVT 78
Considerações sobre QVT no serviço público 79
Bibliografia Complementar 80
Veja a atividade 6 no Caderno de Atividades. 81
7. Avaliação da Gestão de Pessoas do Governo 83
Objetivos de Aprendizagem 83
Conteúdos 83
Relatório OCDE 83
Capítulo 1: Planejamento e gestão da força de trabalho 84
Capítulo 2: Fortalecendo a capacidade do governo 86
Capítulo 3: Reforçando a orientação por desempenho e construindo liderança 88
Capítulo 4: Fortalecendo a reforma da gestão de recursos humanos no governo federal brasileiro 89
Tribunal de Contas da União TC 022.577/2012-2 91
Conclusão 94
Proposta de deliberação 95
Veja a atividade 7 no Caderno de Atividades. 96
Referências 96
Anexo I – Decreto-lei 5.707/06 – PNDP 99
Anexo II – Questionário TCU 106
Caderno de atividades 123

Apresentação

Programa de Capacitação em Gestão de Pessoas

Com o propósito de contribuir para o desenvolvimento permanente do servidor público, a Enap tem realizado um conjunto de ações de capacitação em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Nesse cenário em que se priorizam competências dos servidores para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, o Programa de Capacitação em Gestão de Pessoas assume importante papel. A partir da capacitação dos servidores que atuam nas áreas de recursos humanos da administração pública federal, poder-se-á traduzir o contido na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal em estratégias adequadas a cada realidade do setor público federal.

Esse Programa é composto por quatro cursos: Gestão de Pessoas: Fundamentos e Tendências; Gestão por Competências; Elaboração de Planos de Capacitação e Oficina de Desenvolvimento de Equipes. Esses cursos retratam os aspectos que a administração pública federal tem destacado como fundamentais ao desempenho com qualidade no trabalho do servidor.

Os cursos desse programa foram planejados em um processo participativo em que os responsáveis por sua elaboração interagiram na busca de manter uma mesma concepção da capacitação em gestão de pessoas, em sintonia com a legislação pertinente e os referenciais conceituais e metodológicos da proposta educacional da Enap. Buscou-se, ainda, privilegiar o caráter aplicado do conhecimento às diferentes realidades de trabalho dos servidores, embasado na literatura especializada sobre gestão de pessoas. São cursos que levam em conta as mudanças por que passou a área de recursos humanos no setor público, especialmente a valorização do processo contínuo de formação e desenvolvimento das pessoas para o trabalho.

Considera-se essencial que aqueles que atuam em gestão de pessoas participem de todo bloco do programa, uma vez que o conteúdo dos cursos é de grande relevância para a atuação nessa área.

Inicia-se o referido programa com um curso que traz as premissas básicas sobre gestão de pessoas na administração pública federal, com um resgate histórico que permite ao servidor se situar no tempo e compreender a razão das mudanças recentes contidas na

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Traz, ainda, um panorama dos desafios e tendências em gestão de pessoas para que a administração pública enfrente os novos cenários e perspectivas que o País lhe apresenta.

Em seguida, com um foco na capacitação dos servidores para o trabalho, discute-se a implementação da gestão de pessoas por competências no âmbito da administração pública federal. São destacados os pressupostos e principais características do modelo de gestão por competências, analisando sua aplicação nos processos de gestão de pessoas e suas relações com o modelo de gestão por resultados. São abordadas também experiências bem-sucedidas de implantação desse modelo como forma de contribuir para a aplicação efetiva em todo setor público, de forma crítica, a partir da reflexão a respeito da melhor maneira de implantar tal modelo em cada realidade de trabalho, para que suas especificidades sejam resguardadas.

Na sequência, no curso de Elaboração de Planos de Capacitação discutem-se formas de planejar ações de capacitação que possibilitem a aquisição de novas competências para o trabalho, bem como o aprimoramento de competências já existentes, a fim de minimizar ou sanar problemas de desempenho deficiente.

Para finalizar, a Oficina de Desenvolvimento de Equipes é voltada para equipes naturais, isto é, pensada para servidores que se relacionam no dia a dia de trabalho para a realização de suas atividades. A Oficina trata da importância do trabalho em equipe no contexto atual das organizações e no local em que se trabalha, da importância do indivíduo nas equipes, das principais características de uma equipe eficaz, do papel do líder no desenvolvimento da equipe, bem como da forma de se elaborar o plano de desenvolvimento da equipe, a fim de alcançar as metas estabelecidas pela organização.

O programa é tratado como um sistema em constante desenvolvimento, de modo que outros cursos e ações diferenciadas de capacitação possam ser integrados futuramente com o propósito de contribuir para a realização das políticas públicas em gestão de pessoas no País.

Glossário de Ícones

Indica discurso do narrador.

Indica conteúdos adicionais.

Indica um tópico ou assunto para o qual o leitor deve reservar especial atenção.

Indica uma atividade prática ou exercício a ser realizado em sala de aula mediante o comando do facilitador.

Indica uma observação que merece destaque ou advertência.

Indica a sugestão de fontes para consultas tendo em vista a situação de dúvida ou de interesse por aprofundamento em tópicos ou temas específicos.

Enap

Informações Gerais do Curso Gestão de Pessoas: Fundamentos e Tendências

Público-alvo

Servidores públicos que trabalhem na área de Gestão de Pessoas.

Objetivos de aprendizagem

- Ao final do curso, espera-se que os participantes sejam capazes de:
- Conceituar Gestão de Pessoas e seus processos;
- Identificar problemas e desafios da área de GP no setor público;
- Analisar o processo evolutivo da Gestão de Pessoas na administração pública federal;
- Discutir conceitos Gestão Estratégica e a transformação do mundo do trabalho;
- Analisar o papel estratégico da área de Gestão de Pessoas;
- Identificar os instrumentos para gestão estratégica de pessoas;
- Analisar o modelo de Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública;
- Analisar a aplicação do modelo de gestão de pessoas nos processos de planejamento de força de trabalho, recrutamento e seleção de pessoas, capacitação e desenvolvimento profissional e gestão do desempenho;
- Identificar os fatores organizacionais que impactam a Gestão de Pessoas;
- Verificar o grau de maturidade dos fatores do seu contexto organizacional;
- Identificar a importância de novos temas em gestão de pessoas para a efetividade organizacional e a promoção do bem-estar no trabalho;
- Analisar os resultados dos diagnósticos de Gestão de Pessoas da OCDE 2010 e TCU 2013;
- Identificar os aspectos críticos a serem trabalhados para a área de Gestão de Pessoas;
- Elaborar Plano de Ação para melhoria da área de Gestão de Pessoas e atender às recomendações apontadas nos diagnósticos da OCDE e do TCU.

Principais tópicos

- Noções sobre Gestão de Pessoas
- Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal
- Sistemas, pressupostos, problemas e desafios da gestão de pessoas na área pública
- Contexto histórico: aspectos do modelo de gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF)
- Gestão Estratégica de Pessoas
- Mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas
- Mudanças no mundo do trabalho – Perfil do Servidor e a nova área de Gestão de Pessoas
- A noção de competência
- Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP
- A aplicação e integração do modelo de gestão de pessoas nos processos de planejamento de força de trabalho, recrutamento e seleção de pessoas, capacitação, remuneração e

gestão do desempenho.

- Relações entre estratégia organizacional, capacitação e desenvolvimento profissional e desempenho.
- Gestão do Conhecimento
- Cultura Organizacional
- Clima Organizacional
- Motivação
- Ética
- Criatividade e Inovação
- Gestão da Diversidade
- Qualidade de Vida no Trabalho - QVT
- Relatório OCDE: Brasil 2010
- Diagnóstico de Governança e Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira - TCU 2013

Metodologia

Exposições dialogadas e participativas, com utilização de exemplos ilustrativos, debates, discussões em grupo, estudo de caso e exercícios.

Carga horária

21 horas/aula

Elaboração

Fernanda Marques

Docente com experiência no ensino presencial e a distância, possui bacharelado e licenciatura em Psicologia, pela Universidade Paulista - São Paulo (1979), e Mestrado em Psicologia, com concentração em Clínica, Educação e Organização pela PUC - São Paulo (1983). Atualmente, presta serviços de instrutoria e consultoria educacional em organizações públicas e privadas. Até 2010, atuou como tutora na Associação Internacional de Educação Continuada-AIEC Brasília e na Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Na ENAP, desde 2005, atua na área da didática e educadoria, com destaque para a revisão e elaboração do Curso de Análise e Melhoria de Processos (2009) e do Curso de Gestão de Pessoas, roteiro de atividades de ensino (RAE) e do guia do participante em 2013. É tutora/docente dos Cursos de Análise e Melhoria de Processo, do Curso de Fundamentos e Técnicas de Gerenciamento de Projetos, capacitação a distância e dos Cursos de Elaboração de Planos de Capacitação e Gestão por Competências, ambos presenciais. Elaborou o Guia de Mapeamento de Competências para o MPOG e é consultora sobre Gestão por Competências para vários órgãos governamentais.

Correio Eletrônico: fernanda.monachesi@gmail.com

1. Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal

Objetivos de Aprendizagem

- Conceituar Gestão de Pessoas e seus processos.
- Identificar problemas e desafios da área de GP no setor público
- Analisar o processo evolutivo da Gestão de Pessoas na administração pública federal

Conteúdos

- Noções sobre Gestão de Pessoas
- Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal
- Sistemas, pressupostos, problemas e desafios da gestão de pessoas na área pública
- Contexto histórico: aspectos do modelo de gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF)

Gestão de Pessoas

Em uma perspectiva de evolução, podemos tratar a gestão de pessoas em três estágios:

a) administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;

b) administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;

c) gestão de pessoas – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas.

O objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas. (Ribeiro, 2007 apud Gemelli, I.M. P; Filippim, 2010)

Os seis processos de Gestão de Pessoas

A moderna gestão de pessoas consiste numa série de atividades integradas que consistem em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Os processos da gestão de pessoas ocorrem de maneira linear, porém para se avançar uma etapa dessa série de atividades, os resultados anteriores devem ser analisados para que as etapas seguintes possam acontecer. Levando em conta que fatores internos e externos podem influenciar o processo, é essencial que haja um equilíbrio entre eles. Os fatores ambientais internos que podem influenciar os processos são a missão, visão, cultura e objetivos organizacionais, a natureza das tarefas e o estilo de liderança. Já os fatores externos seriam leis e regulamentos, o sindicato, condições econômicas, sociais e culturais além da competitividade. Os seis processos básicos de GP são os seguintes:

Figura 1: Seis processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (2008)

A Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal

A história das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública brasileira é marcada por uma série de descontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas.

A criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930, representa o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil. A instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos

e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito são as medidas de maior destaque desse período.

A primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e servidores ocorre com a edição do Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Esse estatuto vigorou até a publicação da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, resultado de amplo debate no Congresso Nacional, que teve como implicação importante a adoção do Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional.

Apesar de a criação do DASP remontar à década de trinta, o primeiro sistema relativamente consistente de classificação de cargos do Executivo Federal só aparece com a Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. A edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, marca o início de novo e importante movimento de reforma administrativa. Ancorado nos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de autoridade, da coordenação e do controle, esse decreto realizou a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de elevar, por meio da descentralização funcional, o dinamismo operacional do governo.

O Decreto-Lei nº 200 também abriu a possibilidade da estruturação de Sistemas de Atividades Auxiliares com vistas ao gerenciamento das atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, serviços gerais e outras ações comuns a todos os órgãos da administração federal, que, segundo critério do Poder Executivo, careciam de coordenação central. Tais atividades estavam sujeitas à orientação normativa, supervisão técnica e fiscalização específica do órgão central do sistema, sem prejuízo da subordinação administrativa ao órgão em cuja estrutura estivessem integrados.

Ainda dentro do espírito de reforma, a Lei nº 5.645, de 1970, instituiu um novo sistema de classificação de cargos. Essa nova lei determinou, além disso, a transposição de uma série de cargos e empregos para o chamado Plano de Classificação de Cargos (PCC).

Sistemas de Recursos Humanos, problemas e desafios

Esse período de reformas é marcado, também, pela criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que vigora até os dias atuais e tem como funções básicas a classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal. Além do Conselho Federal de Administração de Pessoal e da Comissão de Coordenação do Sistema de Pessoal, o Decreto nº 67.326/1970, norma responsável pela criação do SIPEC, definiu como órgãos integrantes do sistema:

- O DASP como órgão central;
- As Unidades de Pessoal Civil de maior nível hierárquico dos Ministérios e Órgãos da Presidência, como órgãos setoriais;
- As unidades específicas de pessoal das autarquias, como órgãos seccionais.

Em 1986, pelo Decreto nº 93.213, criou-se o Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC). O novo cadastro tem como objetivo fornecer informações precisas e atualizadas sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, dando cumprimento às normas de gestão de

recursos humanos da Administração Pública Federal. O CNPC se articularia com o sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais, organizado pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN) (Decreto nº 93.214/1986, art. 7º).

Em 1988, instituiu-se o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE). O sistema tem por finalidade dotar a Administração Pública Federal de instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal (Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360/88, de 7 dezembro de 1988) e iniciou sua operacionalização a partir do módulo "folha de pagamento".

Em junho de 1990, a Secretaria de Administração Federal (SAF) incorporou a responsabilidade pela gestão do SIAPE 2. A partir de 1999, também passaram a ser competência da SAF as atividades de organizar e manter o sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais (Decreto nº93.214/1986, art. 4º). No ano seguinte, o Decreto nº 347/1991 determinou que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o SIAPE constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal.

Apesar dos avanços resultantes da criação do SIPEC, do SIAFI e do SIAPE, verificou-se a emergência de novos impasses e desafios no período imediatamente após a promulgação da Constituição Federal de 1988. Dentre eles, destaca-se a obrigatoriedade de adoção do Regime Jurídico Único (RJU) para os Servidores Civis da União, dos estados-membros e dos municípios. A determinação teve como implicação imediata a redução da flexibilidade operacional dos órgãos da Administração Indireta, que foram submetidos a normas de funcionamento idênticas às estabelecidas para os órgãos da Administração Direta.

A década de 90 é marcada, em especial, pelos seguintes fatos:

- Aumento significativo do quantitativo de cargos organizados em carreiras do Serviço Público Federal;
- Existência de fortes distorções de remuneração, resultando em pressões pela reposição de perdas salariais;
- Existência de desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas em decorrência das pressões por reposição das perdas salariais.

Por outro lado, os avanços na construção de sistemas de informação, especialmente com o desenvolvimento do SIAPE, não foram acompanhados por investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento nem pela incorporação de metodologias modernas de planejamento, o que permitiria a análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e para o dimensionamento da força de trabalho das instituições envolvidas. O investimento em tecnologia da informação privilegiou somente o aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, o que resultou na fragilização dos demais processos relacionados à gestão de recursos humanos.

Nesse contexto, surgem dois importantes desafios para a política de gestão de recursos humanos no serviço público:

- A construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores;
- O alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

O artigo 4º do Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, estabelece que a progressão horizontal por merecimento decorrerá da avaliação de desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor. A norma fixa que o servidor será avaliado pela chefia imediata, observados determinados fatores que, pontuados, lhe dariam uma classificação que possibilitaria o seu eventual enquadramento no número de vagas destinadas para essa modalidade de progressão. Esses fatores são:

1) qualidade e quantidade do trabalho; 2) iniciativa e cooperação;3) assiduidade e urbanidade; 4) pontualidade e disciplina; 5) antiguidade.

Pelo Decreto nº 4.247, de 22 de maio de 2002, foi criada a Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico-Administrativa (GDATA) com o objetivo de "melhorar a qualidade dos serviços mediante o reconhecimento profissional e a avaliação de desempenho institucional e individual". A gratificação é devida a servidores que não estejam organizados em carreira, atingindo cerca de 200 mil servidores ativos (81% do total de funcionários públicos). Com essa gratificação, os servidores passaram a ter uma parcela de sua remuneração vinculada, do ponto de vista formal, ao desempenho ou à produtividade (ENAP, 2003).

Sob a ótica dessa nova legislação, a avaliação de desempenho individual visa aferir a performance do servidor no exercício das atribuições do cargo ou da função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais. A pontuação obtida pelo funcionário está relacionada ao índice de alcance das metas de desempenho institucional que o órgão estabeleceu, bem como aos critérios e procedimentos específicos para a atribuição da gratificação.

Para a avaliação do desempenho institucional, cada órgão definirá: as unidades de avaliação a serem consideradas; o peso relativo de cada unidade de avaliação no cumprimento das metas institucionais; e os indicadores e as metas de desempenho institucionais. No caso da avaliação do desempenho individual serão estabelecidos: os fatores a serem aferidos; os indicadores de desempenho; o peso relativo de cada fator; a metodologia a ser utilizada; e os mecanismos para encaminhamento de recursos por parte do servidor avaliado (ENAP, 2003).

Ressalta-se que a legislação prevê que as metas de desempenho institucional deverão ser fixadas levando-se em consideração o Plano Plurianual (PPA), os projetos e as atividades prioritárias, as condições especiais de trabalho e as características específicas de cada órgão ou entidade, decorrentes da sua localização e distribuição espacial e da natureza das atividades desenvolvidas (art. 6º, §1º).

Quadro 1 - Resumo da Evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública Principais Marcos Legais

PERÍODO	MARCOS LEGAIS	IMPLICAÇÕES
Década de 1930	Lei no. 284, de 28 de outubro de 1936	Criação do Conselho Federal do Serviço Público
	Decreto-Lei no. 579, de 30 de julho de 1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP
	Decreto-Lei no. 1.713, de 28 de outubro de 1939	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal, regulamento a relação entre Estado e servidores públicos

PERÍODO	MARCOS LEGAIS	IMPLICAÇÕES
Décadas de 1960 e 1970	Decreto-Lei no. 200, de 25 de fevereiro de 1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais
	Lei nº 5.645, de 1970	Instituição um novo sistema de classificação de cargos - Plano de Classificação de Cargos - PCC
	Decreto nº 67.326/1970	Normatiza a criação do SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
Década de 1980	Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980	Estabelece que a progressão horizontal por merecimento decorrerá da avaliação de desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor
	Decreto nº 93.213/1986	Criação do Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC)
	Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360/88, de 7 dezembro de 1988	Criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), módulo folha de pagamento
	Decreto nº93.214/1986, art. 4º	Orienta a organização e manutenção do sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais
Primeira metade da década de 1990	Lei no. 8.112, de 11 de dezembro de 1990	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras
	Decreto nº 347/1991	Determina que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o SIAPE constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal.
Segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto no. 2.029, de 11 de outubro de 1996	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento
	Decreto no. 2.794, de 1º. de outubro de 1998	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, como escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente
	Decreto nº 4.247, de 22 de maio de 2002	Criada a Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico-Administrativa (GDATA)
	Decreto no. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que se baseia em competências, nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento

Fonte – Elaborado pela autora

Pressupostos da gestão de pessoas na área pública

É do senso comum, que entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização é a de capacitação de pessoal. Segundo Pires (2005, p. 23), "[...] o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo."

O quadro de servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão. Com base nisso, Pires (2005, p. 23) ressalta: "[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes."

É preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (PIRES, 2005, p. 23).

As experiências da reforma das políticas e da gestão de recursos humanos no Brasil mostram que os governos se encontram em fases diferentes em relação ao tema. Esse processo de mudanças ocorre em etapas, começa pelo ajuste, depois pela implementação de políticas mais consistentes e, por último, pela integração dessas políticas aos objetivos estratégicos da organização. Demo (2005, p. 4 apud SANTOS, 2009, p. 34), relata em seus estudos que:

> A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco.

Esses profissionais devem desenvolver práticas para gerar maior competência, além de investir em meios que aumentem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos colaboradores, e monitorar se as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do colaborador.

Desafios da gestão de pessoas na área pública

O desafio da gestão de pessoas é proporcionar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem capacitadas, motivadas e leais, contribuindo com uma cultura de alto desempenho, além de se manter austero e atuar disciplinadamente conforme as diretrizes definidas.

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu na organização em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares. Conforme Dutra (2009, p. 42):

> Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas se necessário.

As organizações da administração pública possuem natureza permanente, no entanto, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Por isso, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes.

Para Siqueira e Mendes (2009, p. 241), "[...] a modernização da administração pública é um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais."

A administração pública, em especial no que diz respeito à gestão de pessoas, necessita de urgente modernização de procedimentos e atitudes, sem isso, as tentativas de alcançar o efetivo atendimento ao cidadão ficarão comprometidas. Um processo de recrutamento deve estar adequado às necessidades da organização; segundo Granjeiro (1997 apud SANTOS, 2009, p. 29), "[...] o maior desafio atualmente, segundo líderes de empresas públicas é o de atrair e manter mão-de-obra de alta qualidade."

Apesar de as empresas públicas e privadas serem diferentes em alguns aspectos, sabe-se que possuem situações, se não iguais, parecidas, principalmente na área de recursos humanos. Em ambas são necessárias pessoas qualificadas e capacitadas, pois são essas pessoas que colaboram com o sucesso das organizações.

Costa (2009 apud SANTOS, 2009, p. 26):

> O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, por isso, é de vital importância selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tem- po manter um tratamento justo aos empregados.

Gerir pessoas significa conhecer tanto processos operacionais e estratégicos quanto pessoais, pois a maior dificuldade na gestão de pessoas é a falta de qualificação dos profissionais, além dos baixos investimentos em capacitação.

Afirma Dutra (2009, p. 38) que:

> Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista,

que trabalha para "apagar incêndios" constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano.

Percebe-se que a gestão de pessoas no setor público se encontra no estágio de administração de pessoal, exercendo muitas vezes atividades meramente burocráticas, sendo necessário evoluir para novos estágios, buscando integração entre a organização e seus servidores. Sabe-se que as políticas de recursos humanos passaram por dificuldades quanto às tentativas de planejar, captar, desenvolver e avaliar a organização.

O quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos. Os profissionais de recursos humanos exercem papel fundamental na organização, devendo utilizar meios adequados para a locação das pessoas, bem como a identificação de capacitação, recicla- gem e treinamento dos servidores.

Para a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (2007, p. 32), os profissionais de Gestão de Pessoas são responsáveis em oferecer o suporte necessário para a gestão estratégica de pessoas, estabelecendo critérios a respeito de questões como: "[...] planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros."

Bibliografia Complementar

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas – os desafios de aproximar a teoria da prática e vice e versa. Revista de Administração, São Paulo v. 33, n2, p.90-94, abril/junho 1998.

WOOD Jr, Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Colonização e Neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo v. 51, n3, p.232-243, maio/jun. 2011.

Veja a atividade 1 no Caderno de Atividades.

Veja a Atividade 1 no Caderno de Atividades: Analisando processos do trabalho da área de Gestão de Pessoas – Gráfico das Atividades e Gosto e Faço

Suas Anotações

_____

_____

_____

_____

_____

_____

2. Gestão Estratégica de Pessoas

Objetivos de Aprendizagem

- Discutir conceitos Gestão Estratégica e a transformação do mundo do trabalho
- Analisar o papel estratégico da área de Gestão de Pessoas
- Identificar os instrumentos para gestão estratégica de pessoas

Conteúdos

- Gestão Estratégica de Pessoas
- Mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas
- Mudanças no mundo do trabalho – Perfil do Servidor e a nova área de Gestão de Pessoas

Gestão estratégica de pessoas

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.

O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual.

O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão.

Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e

redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros.

Cabe ressaltar que a definição dessas políticas não se restringe ao estabelecimento de regras aleatórias para cada tema. Elas devem ser integradas de modo a imprimir consistência e coerência. Tal integração deve se basear em um conjunto básico de premissas a serem utilizadas como diretriz para o enun- ciado de todas as definições incluídas no conjunto de políticas de gestão de pessoas.

Os principais aspectos a serem contemplados por essa política incluem:

- A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização;
- O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal;
- A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação;
- A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho;
- O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

É nesse contexto que entra a gestão estratégica de pessoas que, alinhada aos objetivos e metas da organização, se preocupa com o perfil e com o quantitativo adequados ao quadro de pessoal, para realizar as atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado.

A premissa do desempenho e do alcance dos resultados esperados implica uma série de mudanças na forma de agir do atual 'departamento de pessoal', por meio de um modelo de gestão estratégica de pessoas, trans- formando-o em uma área de 'gestão estratégica de pessoas'.

A área de gestão de pessoas

No cenário aqui descrito, a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos.

Essa área deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Isso inclui a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias.

A atuação estratégica dessa área prevê que sejam reestudadas as formas de admissão de funcionários, baseando-se na identificação das competências essenciais para a organização e daquelas que podem ser obtidas fora da organização. O cunho estratégico dessa e das demais áreas da organização deve representar a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos.

O gestor que trata da gestão estratégica de pessoas precisa estar preparado para fazer frente ao novo desafio que se apresenta com as mudanças de escopo e de abordagem até então praticados na gestão de pessoas.

Para a implementação da gestão estratégica de pessoas, novas atividades, mecanismos e instrumentos deverão ser incluídos no escopo de ação e atuação da área de gestão de pessoas. Para efeito da percepção da real dimensão do que denominamos de gestão estratégica de pessoas e do esforço a ser empreen- dido para a implantação dessas mudanças, são apresentadas, a seguir, de forma sucinta, as principais características desses mecanismos e instrumentos.

Mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas

Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são: a) Planejamento de recursos humanos; b) Gestão de competências; c) Capacitação continuada com base em competências; e d) Avaliação de desempenho e de competências. Esses elementos guardam uma relação de dependência entre si. A Gestão por competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o Planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a Avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da Capacitação continuada.

a) Planejamento de recursos humanos

Considerando que as necessidades de pessoal em uma organização variam ao longo do tempo, o Planejamento de recursos humanos visa sistematizar a avaliação das necessidades futuras de pessoas na organização, com o objetivo de supri-la com um quadro de pessoal adequado em relação ao perfil profissional e à composição quantitativa e qualitativa.

Ele inclui a definição de estratégias e ações para viabilizar o suprimento dessas necessidades, alinhadas aos objetivos e metas organizacionais, inte- gradas ao seu planejamento estratégico, vinculadas às disponibilidades orçamentárias e dentro das exigências legais. O Planejamento de recursos humanos tem como pressuposto o envolvimento da alta direção e dos diversos níveis gerenciais, além de representantes de todas as áreas da organização.

Ele também pressupõe a construção de um cenário futuro para a definição de perfis profissionais e composição qualitativa e quantitativa do quadro de pessoal. Para isso, é realizada uma avaliação de possíveis mudanças no contexto interno e externo à organização, a fim de identificar os gaps de competências e desenvolver estratégias para o suprimento desses.

Salienta-se que esse planejamento é um processo contínuo que deve ser revisto periodicamente, uma vez que as necessidades mudam ao longo do tempo e os perfis profissionais, composição e quantitativo, devem acompanhar essas alterações. A utilização contínua desse processo propiciará a adequação do dimensionamento do quadro de pessoal no serviço público.

b) Gestão de competências

Para tratar desse tema é necessário definir competência e, para isso, entre as diversas definições existentes, destacamos a definição de Fleury (2000), apresentada a seguir:

"Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo." Essa definição pressupõe a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo na organização.

Entretanto, a materialização dessa aplicação, segundo Dutra (2001), só se realiza efetivamente se o indivíduo realmente entregar suas compe- tências à organização. O conceito de entrega, proposto por Dutra, comple- menta a definição de competência apresentada, e inclui a capacidade de entrega como um fator condicionante à genuína aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais.

Assim, podemos dizer que a competência abrange os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que um indivíduo tem ou adquire, e entrega à organização ao realizar as atividades sob sua responsabilidade para a consecução dos objetivos.

A lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas.

Segundo Brandão e Guimarães (1999), cabe uma distinção entre Gestão por competências e Gestão de competências. A primeira se refere à estruturação das atividades das áreas e das equipes da organização de acordo com os tipos de competências necessárias para realizá-las. A segunda se refere ao conjunto de mecanismos utilizados para gerir as competências, incluindo o planejamento, a organização, a avaliação e a escolha das formas de desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos resultados pretendidos. No caso da administração pública federal, o Decreto no. 5707/2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) adota a gestão por competências.

A lógica da gestão de competências pode se enquadrar à condição das organizações públicas, uma vez que no contexto atual elas se deparam com mudanças cada vez mais rápidas e constantes das demandas dos cidadãos, o que implica a busca de novas formas de atendê-las, e que, por sua vez, leva à necessidade de adequar os perfis profissionais às novas situações.

Entretanto, há um desafio à utilização dessa lógica nas organizações públicas, uma vez que, para alocar as pessoas pelas áreas da organização, são considerados apenas os tipos de cargos e a descrição geralmente sumária de suas atribuições, em lugar de serem consideradas as competências para a realização das atividades. Assim, ocupantes de um mesmo cargo podem ser alocados em áreas com perfis e necessidades muito diferentes, que ao fim e ao cabo não poderão ser atendidas de forma adequada, uma vez que não foram consideradas as competências específicas para cada caso, correndo o risco de não alcançar os resultados e o desempenho pretendidos.

A gestão de competências utiliza mecanismos e instrumentos tais como o mapeamento de competências, que identifica as competências necessárias à organização e as presentes no quadro de pessoal, e o banco de talentos, que se constitui em um banco de dados com as informações detalhadas sobre os perfis profissionais do quadro de pessoal, utilizado quando a organização ne- cessita planejar a alocação de pessoal ou realizar a realocação das pessoas.

c) Capacitação continuada com base em competências

A intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico.

Ela deve se basear no mapeamento das competências necessárias à organização e nas existentes no quadro de pessoal, identificando os gaps entre o necessário e o existente. Deve também utilizar os resultados da avaliação de desempenho, que constitui uma rica fonte de informação sobre as necessidades de capacitação.

A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação.

Ela deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira. Esta última, entretanto, considera também, para efeito de evolução na carreira, outros quesitos como a realização de cursos de formação e de pós-graduação em assuntos compatíveis com as competências essenciais, ligadas à missão da organização.

d) Avaliação de desempenho e de competências

A avaliação de desempenho, que também é objeto de abordagem específica no capítulo quatro, é um sistema formal de gerenciamento que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização. Assim, ela pode visar apenas o indivíduo ou também as equipes, as áreas e a organização.

A avaliação de desempenho institucional pode ser um elemento de complementaridade da avaliação individual, fortalecendo o trabalho em equipe e facilitando o alcance das metas definidas. Ela não deve ser utilizada isolada- mente, pois pode causar uma visão distorcida em relação ao desempenho individual, uma vez que oferece os dados consolidados referentes a uma equipe ou área e esses nem sempre coincidirão com os resultados individuais.

A adoção de uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados. Tal afirmação é baseada no pressuposto de que o alinha- mento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

Em que pese a discussão a respeito da subjetividade de determinados critérios adotados e a tendência à complacência por parte dos avaliadores, se bem utilizada, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais poderosas de uma organização. Visa o desenvolvimento profissional e das competências individuais e organizacionais que possibilitem o alcance de metas estratégicas.

No nível do indivíduo, a avaliação de desempenho permite:

- avaliar o desempenho profissional;

- identificar necessidades de aprimoramento das habilidades pessoais e profissionais;
- refletir sobre os pontos fortes e fracos de cada avaliado;
- conhecer o potencial do funcionário;
- obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros benefícios.

No nível de equipes, áreas ou até mesmo no nível institucional, a avaliação de desempenho possibilita, entre outros:

- maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos;
- o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduosem relação à organização;
- o desenvolvimento do espírito de equipe; e
- a percepção da interdependência entre áreas e pessoas.

Assim como no Planejamento de Recursos Humanos, a avaliação de desempenho deve contar com o envolvimento de todos os níveis da organização, estar integrada com a política de capacitação e vinculada ao plano de desenvolvimento profissional, de modo a oferecer oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nos assuntos e áreas em que eles apresentem pontos fracos.

O processo de avaliação de desempenho individual prevê o diálogo entre a chefia e cada um dos subordinados separadamente, para a análise dos resultados da avaliação comparados com os da autoavaliação. É por meio dessa discussão que ocorre o alinhamento entre as expectativas de ambas as partes e a identificação das habilidades, das realizações, das deficiências e das mudanças necessárias ao perfil de cada indivíduo. É nessa oportunidade também que são estabelecidas as metas individuais para o período seguinte.

Esse diálogo promove a aproximação entre a chefia e cada subordinado, estreitando o relacionamento e estimulando a busca da melhoria do desempenho, uma vez que a chefia passa a ser encarada como aliada na busca do aperfeiçoamento profissional.

Vista dessa forma, a avaliação de desempenho se torna não mais um mecanismo utilizado apenas para obtenção de uma pontuação a ser utilizada na progressão e na promoção. Ela se transforma em um instrumento de desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

Um novo contrato de trabalho

A gestão estratégica de pessoas voltada para o alcance de resultados implica em um novo "contrato de trabalho" a ser estabelecido entre as pessoas e a organização. Não estamos falando aqui do contrato formal obrigatório para a efetiva vinculação de uma pessoa, mas de um "contrato operacional e psicológico" em que serão combinadas as formas de relacionamento entre as pessoas e a organização. Um contrato em que a presença física perca importância frente o alcance de resultados, o compromisso ocupe o lugar da simples lealdade, a iniciativa substitua a pura aceitação e a progressão por tempo de serviço seja trocada pela progressão por desempenho e mérito.

Esse contrato visa criar as condições e o ambiente por parte da organização que estimulem o comprometimento e o interesse dos servidores, possibilitando mudanças nas atitudes.

A criação de tais condições e ambiente pressupõe demonstrar às pessoas que elas não são meras executoras de ordens dos superiores e que sua participação no fornecimento de propostas e sugestões para o aperfeiçoamento da organização é necessária e muito bem-vinda.

A iniciativa e o compromisso por parte do pessoal indicam uma nova forma de encarar o relacionamento com a organização. Por outro lado, a oferta de oportunidades de crescimento profissional em substituição a simples garantias de salário e de emprego, reflete uma mudança de cultura por parte da organização.

Para isso, poderão ser necessárias mudanças em algumas regras e regulamentos formais da organização. Por exemplo, no caso da mudança de critério de progressão, seria necessária uma revisão dos planos de cargos, carreiras e salários, substituindo o tempo de serviço pelo desempenho e mérito. Além disso, como esses planos normalmente não preveem a realização de avaliações para medir o desempenho e atribuir o mérito, elas também deverão ser incluídas. O quadro abaixo resume algumas das condições para a efetivação de um novo contrato de trabalho.

Condições para a efetivação de um novo contrato de trabalho

Substituir de	Para
Presença física	Resultado
Pura aceitação	Iniciativa
Simples lealdade	Compromisso
Garantias	Oportunidade
Obediência cega	Flexibilidade
Comunicação de cima para baixo	Comunicação em mão dupla
Fazer sua tarefa	Conhecer os objetivos da organização
Progressão por tempo de serviço	Progressão por desempenho e mérito

Pode-se considerar, em suma, que os condicionantes institucionais para a construção desse novo cenário de gestão de pessoas na administração pública federal estão dados, notadamente pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Elementos outros de estrutura e de regulamentação dessas novas diretrizes já podem ser encontrados no arranjo da administração pública brasileira.

A expectativa de transformação da realidade da gestão de pessoas

Convergem a expectativa criada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – Decreto no. 5.707/2006 – e a orientada pela noção de "Gestão Estratégica de Pessoas". Mas o que é gestão estratégica de pessoas na administração pública brasileira? Antes disso, o que é estratégia no contexto da gestão?

É vasta em amplitude e profundidade a literatura sobre estratégia. Produz-se no plano teórico e tecnológico, nesse campo, desde pelo menos a década de 1960. A despeito disso, pode-se afirmar que há múltiplos significados atribuídos ao conceito de estratégia no setor público. Gestão, em uma perspectiva bastante singela e processual de inspiração neoclássica, pode ser definida pelo processo administrativo, que consiste no fluxo cíclico e virtuoso das funções gerenciais de "planejamento, organização, direção e controle". De forma simples, pode-se dizer que a estratégia é conteúdo que se materializa no planejamento estratégico.

São condições para a produção da estratégia e, por conseguinte, de um planejamento estratégico, o que poderíamos denominar de "pensamento estratégico". Dito isso, tem-se que a difundida ideia de planejamento estratégico está mais intensamente associada a um dos elementos do processo de gestão – o planejamento. Portanto, produzir planejamentos estratégicos não é sinônimo de gestão estratégica. Daí, reitera-se a importância dos conceitos.

Como pano de fundo, tem-se o conceito de estratégico. Esse, por sua vez, possui algumas dimensões, entre as quais destacam-se as seguintes: a noção de um pensamento de "topo" – efetivo envolvimento da alta administração –, com alcance do "todo" – considerando a organização como sistema complexo –, e orientado para o "longo prazo" – antecipa elementos conformadores de cenários futuros e estabelece, para o curto e médio prazos, condições para transformá-los. Considera-se, também, que gerenciar é antes de tudo pensar, para que os elementos de teoria assumam condição de centralidade. Tomando esses, entre outros possíveis elementos de definição, tem-se uma singela e nuclear definição de gestão estratégica – pensar a organização como um todo, em as suas instâncias, relacionada ao seu contexto e orientada para o longo prazo.

Derivando dessa definição, a gestão estratégica de pessoas pode ser definida a partir dos seguintes elementos:

- A função GP próxima à alta administração;
- Os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização;
- A gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores.

A gestão estratégica de pessoas é um modelo de gestão que busca relacionar os objetivos e as metas da organização ao desempenho e às formas mais adequadas para alcançá-los, ou seja, que planos precisamos traçar para desempenharmos nossas funções de forma satisfatória e assim atingir as metas estabelecidas (Shickmann, 2010).

As diretrizes e as metas organizacionais precisam ser desdobradas até o nível do indivíduo, vemos então que o desempenho não está relacionado apenas à organização, mas também às pessoas que nela atuam (Shickmann, 2010).

Gestão estratégica de pessoas implica que a organização compartilhe – traduzindo em ação e não somente no plano do discurso – a ideia de que a gestão de pessoas e tudo o que lhe seja afeto sejam "elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração". Peca-se pela redução, mas no intuito de que isso favoreça o início de um processo de compreensão da mensagem, que as pessoas sejam uma "variável" sempre posta entre as categorias centrais de decisão e considerada política de Estado.

Isso remete à ideia de reconhecer as pessoas – servidores efetivos, comissionados, terceirizados e agentes políticos – como elemento central na organização. Em que pese a aparente obviedade disso, impõe-se ao gestor buscar compreender a dinâmica que exclui as pessoas dessa posição central, ou seja, os motivos pelos quais essa diretriz não se efetiva.

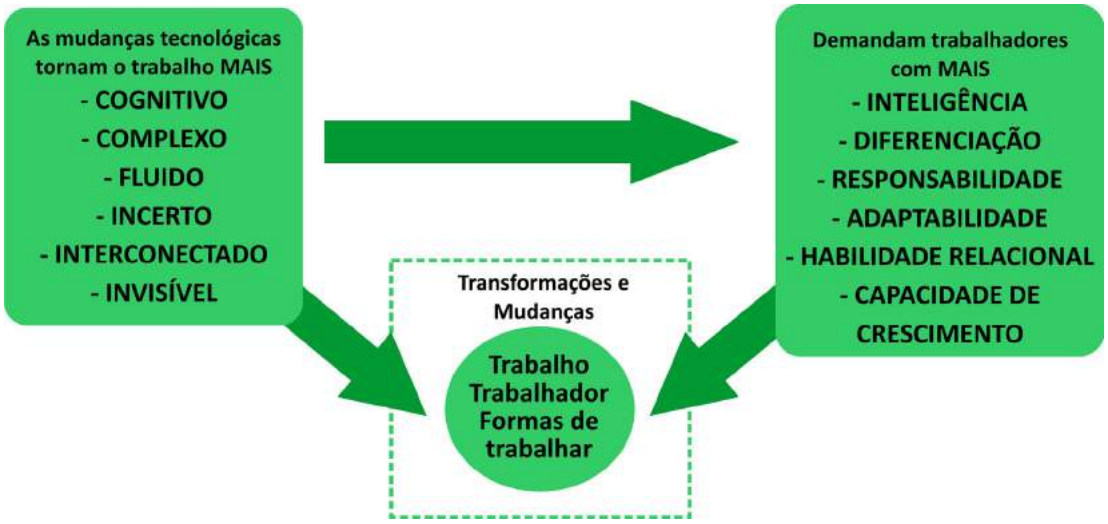
Outro elemento fundamental da gestão estratégica de pessoas na administração pública, que, por vezes, contrasta com o cotidiano das organizações, é a noção de que o gerenciamento de pessoas é compromisso de todos os gestores da organização. Nessa perspectiva, pensar estrategicamente a gestão de pessoas pressupõe, entre outros aspectos, deslocar a crença de que os temas relacionados a "pessoal" são "problemas" da "área de RH".

Portanto, impõe-se aos gestores dos diferentes organismos e níveis da administração pública uma reflexão sobre as práticas vigentes e os valores que as suportam. A atenção à dimensão conceitual é condição inicial desse movimento de transformação e os profissionais capacitados estão habilitados, tanto para a interpretação e ressignificação desses elementos para a administração pública quanto para a proposição de ajustes e eventuais lacunas da própria PNDP.[1]

Um Novo Contexto, Um Novo Perfil para o Trabalhador

As mudanças tecnológicas acabam por exigir mais esforço cognitivo do trabalhador. Bastos (2006) afirma que o crescente uso das tecnologias da informação está relacionado ao crescimento de demandas cognitivas, o que torna o trabalho mais complexo e se reflete na necessidade de maior qualificação do trabalhador (ver Figura 2).

Figura 2: Mudanças tecnológicas e novo perfil do trabalhador



Fonte: Bastos (2006)

O novo cenário exige maior qualificação e estabelece, também, maior fluidez nas atividades profissionais. As definições de postos de trabalho tornam-se mais flexíveis, os processos passam a ser baseados no trabalho em equipe e as habilidades demandadas pelo empregador aumentam significativamente.

O que essas mudanças, tão presentes e significativas, representam para as relações de trabalho no setor público? A consequência imediata, sem dúvida, é a necessidade de servidores públicos preparados para atuar nesse ambiente de gestão mais complexo, exigente em termos de novos conhecimentos e habilidades. Em função disso, a dimensão qualitativa da força de trabalho (competências e motivações) ganharia maior importância, pois está ligada à adequação entre o indivíduo e o posto de trabalho. E para realizar essa adequação é necessária uma gestão que, além de olhar o quantitativo da força de trabalho, considere também a dimensão qualitativa. Estamos falando, portanto, de uma situação que pressupõe

[1] BERGUE, S.T. Especialização em gestão de pessoas no serviço público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso – Trecho do Artigo do livro Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público – ENAP, 2010.

uma gestão de recursos humanos – ou gestão de pessoas, usando a terminologia atual – de maior qualidade (BATAL, 1997).

Papel do servidor público

O servidor público é o trabalhador do Estado brasileiro, seja no poder executivo, legislativo ou judiciário, ou na esfera federal, estadual ou municipal. A sociedade, ao eleger seus representantes, contribui para a definição dos rumos de ação em cada área de cada esfera de governo. Os dirigentes eleitos, por sua vez, orientam o funcionamento da administração pública. E o funcionamento da administração pública é operado pelos servidores públicos. São essas pessoas que, atuando na prestação direita de serviços ao cidadão brasileiro, terminam por ser a imagem ou representação do Estado.

Durante muito tempo prevaleceu a visão de que o servidor público era uma categoria subordinada à autoridade do Estado, sem qualquer comparação com os trabalhadores do setor privado. Dentro dessa visão, o servidor público é o responsável por preparar, implementar e executar as políticas governamentais. As organizações públicas, por sua vez, eram estruturadas para favorecer determinadas posturas e comportamentos desses servidores, estabelecendo-se universalismo de procedimentos, uma organização hierárquica e formal, com perspectivas de carreira claras e fixas, estabilidade no emprego, jornada de trabalho integral, princípio de senhoridade na promoção dentro da carreira, sistemas de pensão vantajosos e sistemas de remuneração rígidos. Essas práticas tinham um objetivo claro: reduzir o risco de influência política, corrupção, má conduta e exercício de interesse privado. E, em última instância, visavam reduzir a instabilidade do governo. O principal argumento para essa estrutura era a produção de um status ético para o servidor que favorecesse o comprometimento com o bem público, a neutralidade, a imparcialidade, a observância da confidencialidade e a demonstração de expertise técnica (Demmke, 2005).

Um servidor que...

- *Dá menos importância às recompensas financeiras do que seus pares do setor privado;*
- *Escolhe o serviço público porque deseja ser útil à sociedade;*
- *Valoriza o auxílio ao outro;*
- É mais ativo nas questões públicas que outros cidadãos.

Argumentos para o desafio de mudar a imagem do servidor público perante a sociedade.

Essa forma de organização acabou por produzir distorções profundas na forma como a sociedade enxergava os servidores. Criou-se o senso comum de que o trabalho do servidor público era marcado por baixo desempenho, pouca dedicação, falta de criatividade e de flexibilidade. No decorrer dos anos, criou-se toda uma mitologia — pouco elogiosa, sem dúvida — em torno dessa imagem. Na verdade, em torno da própria administração pública, pois o cidadão comum vincula a imagem do servidor à face visível do próprio Estado.

Um dos desafios do Estado na atualidade é superar essa visão ainda presente no imaginário popular e direcioná-la para as verdadeiras qualidades e valores do servidor público. Atualmente, a administração pública brasileira se esforça na direção da profissionalização e modernização. O objetivo desse esforço é melhorar a gestão e, consequentemente, prestar melhores serviços à sociedade. Há um empenho geral para regulamentação de carreiras, renovação dos quadros e profissionalização, o qual pode ser percebido em âmbito federal, estadual e municipal. Todas essas iniciativas podem ajudar a melhorar a imagem do serviço público e autoestima dos que nele trabalham. A expectativa é de que, em decorrência, os estereótipos negativos tornem-se gradualmente coisa do passado.

O servidor deve estar consciente da importância do referencial de competências para seu crescimento pessoal. É importante que ele perceba aonde deseja ir profissionalmente e, mais ainda, que essa trajetória profissional precisa ser articulada com as estratégias organizacionais.

Novo papel da área de gestão de pessoas

- Analisar o papel estratégico nas organizações, contribuindo com a construção e implementação das estratégias corporativas de longo prazo;
- Facilitar mudanças, preparando o ambiente para a implementação de novas tecnologias e ferramentas de trabalho;
- Cuidar do desenvolvimento organizacional;
- Trabalhar cada vez mais alinhando as competências aos resultados organizacionais. A gestão por competências é uma opção para formar equipes motivadas, com foco nos resultados, fortalecidas e com alto desempenho;
- Promover às pessoas um ambiente favorável ao autodesenvolvimento como garantia à empregabilidade;
- Atuar como Consultor Interno, assessorando os gestores na prática de gerir pessoas. A carreira do Consultor Interno requer automotivação constante, estudo, educação, treino e prática, flexibilidade para lidar com pessoas, idoneidade e confiança para conquistar o cliente.

Bibliografia Complementar

FONSECA, Diogo Ribeiro; MENESES, Pedro Paulo Murce; SILVA Fo., Antonio Isidro; CAMPOS, Natália Gomes. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. Revista de Administração Pública - RAP, Rio de Janeiro v. 47, n6, p.1451-475, nov./dez. 2013.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As Abordagens Estratégica e Institucional. Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo v. 48, n1, p.25-35, jan./mar. 2008.

Veja a atividade 2 no Caderno de Atividades.

Veja a Atividade 2 no Caderno de Atividades: Fazendo História – um novo Decreto para os próximos 5 anos.

Suas Anotações

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

3. Gestão por Competências na Administração Pública

Objetivos de Aprendizagem

- Analisar a Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública

Conteúdos

- A noção de competência e a nova Administração Pública
- Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP

Noção de Competência e a nova Administração Pública

De acordo com Feuerschütte at all, (2009, p. 1): ”Dentre os princípios e práticas que se destacam para orientar a gestão organizacional, atualmente, encontra-se a noção da competência, vinculada à estratégia da organização [...]”.

Originalmente, o conceito de competência surgiu para atender as demandas de uma realidade e foi definido por McClelland (1986) como sendo uma característica do indivíduo referente à performance superior no desempenho de uma tarefa ou situação.

Na abordagem comportamental, tem-se como foco os atributos individuais que permitem ao indivíduo atingir um desempenho considerado superior ao realizar suas tarefas. Para alguns autores canadenses e brasileiros que compõem a “Escola Francesa” o conceito de evento está associado à concepção de competência em sua dimensão individual, uma vez que ele aproxima-se da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos de um estoque de conhecimentos e habilidades (Boterf, 1994; Dejoux, 2001; Dutra 2001; Levy-Lebover, 1996; Zarifan 1995 e 2001).

Com relação a estratégia organizacional, foi na década de 90, que o discurso sobre competências se transformou, especialmente no setor empresarial, em razão da nova lógica da atividade econômica baseada no aceleramento da concorrência, na redução dos postos

de trabalho e no aumento das demandas por produtos e serviços, que cada vez mais eram exigido com aprimoramento e qualidade (RUAS, 2005).

Para a ENAP (2009, p. 40) é possível se definir o termo competência de diferentes formas, porém alguns elementos são comuns a todos esses conceitos e enfatiza, também, alguns elementos presentes nos conceitos de competências, tais como:

1) Trabalho – a noção de competência refere-se ao mundo do trabalho e qualquer tentativa de defini-la ou caracterizá-la pressupõe uma análise do trabalho e seu contexto.

2) CHA – os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes aparecem em alguma medida nas definições.

3) Imprevisibilidade e subjetividade – essas duas características estão presentes em algumas definições, significando que, em algum momento, o indivíduo, por mais bem preparado, formado e capacitado que seja, utilizará de sua subjetividade para empreender ações em contexto de trabalho novo, que não havia sido antecipado.

A nova Administração Pública que surgiu na segunda metade do século XX foi marcada pelo início da era do conhecimento e da informação (Lastres, 1999 apud Guimarães, 2000). Os desafios que se colocam no setor público para a nova Administração Pública são no sentido de transformar as estruturas burocráticas hierarquizadas com tendência de um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

A reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil iniciou-se na década de 90, tendo como premissa as estruturas organizacionais e tecnológicas de gestão baseadas em modelo burocrático em uso pelas organizações públicas em geral, modelo esse que estava ultrapassado, não tinha qualidade nem eficiência às demandas dos cidadãos. Surge então a necessidade das organizações públicas adotarem modelos flexíveis e autônomos, com capacidade de responder eficientemente às demandas da sociedade com serviços de qualidade.

O antigo Modelo da administração pública apresentava várias limitações, era orientado por uma visão restritiva da razão humana, centrando o papel das organizações na busca de meios mais eficientes para os fins políticos, transformando as pessoas em ferramentas para atingir um objetivo político. (Feuerschütte et al., 2009).

Entre as mudanças ocorridas, em decorrência dos novos modelos de gestão, destaca-se o esforço no sentido de implementar estratégias de profissionalização de recursos humanos no setor público, com a finalidade de adequação dos quadros existentes às demandas de produção e administração na área pública (Nininger; Arditti, 2004, apud Feuerschütte et all 2009).

O modelo de Gestão por Competências atualmente chama a atenção para o indivíduo como centro da dinâmica produtiva e agente que soluciona os problemas oriundos das transformações sociais, econômicas e políticas que redimensionaram o mundo do trabalho. No longo prazo, a Gestão por Competências é considerada como um dos pilares da gestão estratégica de recursos humanos.

De acordo com o Relatório da OCDE (Brasil 2010) o governo federal começou recentemente a introduzir a gestão de competência como estratégia de fortalecimento da capacidade do serviço público. É um passo de grande relevância para contribuir com a melhoria da

capacidade da administração para cumprir as prioridades do governo em áreas essenciais como educação, política social e proteção ambiental.

Ainda de acordo com o Relatório da OCDE (Brasil 2010) um Decreto governamental de 2006 (Decreto 5.707, de 2 de fevereiro de 2006), na seqüência de um Decreto de 1998, define diretrizes para os institutos federais de desenvolvimento de executivos de gestão e introduz o conceito de administração baseada em competências (Gestão por Competências). Ele o define como a gestão da formação orientada para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores públicos para terem um bom desempenho e cumprirem os objetivos das suas organizações.

O Decreto-Lei 5.707/06 também salienta a necessidade de definição de competências relacionadas com os objetivos das organizações no âmbito do Plano Plurianual e que a Gestão por Competências deve utilizar diferentes tipos de metodologias de aprendizagem, tais como educação à distância, oficinas, intercâmbios e atividades de estágio, seminários e aconselhamento profissional.

A Gestão por Competências está sendo inicialmente abordada como uma forma de reorientar e reforçar a formação e desenvolvimento para valorizar o serviço público e para incutir uma cultura de desenvolvimento contínuo. A abordagem baseada em competências está sendo usada para modernizar a formação e desenvolvimento e destiná-los às prioridades identificadas por meio da análise das competências requeridas pelos diferentes organismos do setor público. Dada a necessidade de reforçar as competências e alinhá-las com as necessidades atuais e futuras e melhorar a relação custo-benefício da formação, concentrar a Gestão por Competências nesta área, como primeiro passo, faz sentido. (Relatório Da Ocde, Brasil 2010, p.134).

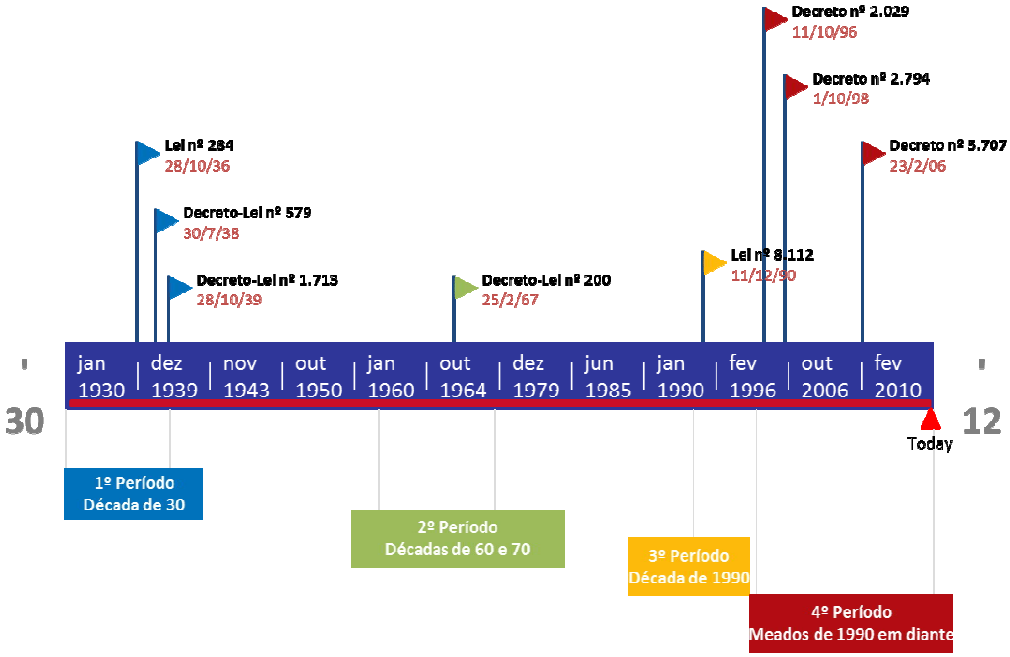
Nesse momento, o processo metodológico de Gestão por Competências (Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006), objetiva a promoção de ações de capacitação com foco nas competências de cada órgão público, de modo que o servidor receba a capacitação já direcionada para a função que exerce.

O objetivo é, no entanto, a utilização das competências para alterar radicalmente a forma como as pessoas são geridas e aumentar a utilização de competências para todo o ciclo de gestão de pessoal: seleção, alocação, treinamento e desenvolvimento, e sua avaliação de desempenho. (Relatório da OCDE Brasil 2010).

Para ENAP (2009), essa nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas que vem sendo implantada no governo federal tem uma visão estratégica. Considera ainda que, a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a Gestão por Competências. É um modelo ainda pouco conhecido no setor público, mas é inovador pelos conceitos que utiliza. O Governo considera que a capacitação em um processo permanente e deliberado de aprendizagem para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais. A capacitação é colocada como foco na melhoria da eficiência e da eficácia do serviço público. (Enap, 2009).

De todo modo, observamos que os esforços rumo à qualificação dos servidores públicos envolvem um conjunto de iniciativas que perpassam governos. Tais iniciativas têm paulatinamente alterado a concepção do exercício da função pública e o papel que os recursos humanos desempenham nas organizações públicas. A Figura 3 revela os marcos Legais da Gestão de Pessoas na Administração Pública.

Figura 3 - Linha do Tempo: Principais Marcos Legais da Capacitação de Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal



Fonte – Guia da Gestão da Capacitação por Competências – SEGEP - 2012

"A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída em 2006 pelo Decreto 5.707 (Anexo I), veio consolidar a visão sobre a relevância da dimensão do desenvolvimento profissional como um componente da qualidade na prestação do serviço público. Destacam-se, dentre as suas finalidades, a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade e, o desenvolvimento permanente do servidor público. Essa Política tem como premissa a adequação entre competências requeridas dos servidores àquelas necessárias ao alcance dos objetivos e resultados pretendidos pelas instituições e estabelece o modelo de gestão por competências como instrumento para a gestão da capacitação.

A partir deste momento, os referenciais sobre competências assumem papel central na discussão sobre os processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas na Administração Pública, destacando-se o seu caráter de modernização dos modelos de gestão de pessoas, particularmente de uma perspectiva mais estratégica desses modelos no contexto das organizações.

A PNDP com as novas diretrizes e expectativas em relação ao desenvolvimento dos servidores, propõe grandes desafios às instituições públicas, às escolas de governo e aos próprios servidores. A adoção do referencial das competências não impacta somente as ações de desenvolvimento profissional, porque envolve a concepção global da gestão, ou seja, alcança o nível organizacional desde a formulação e revisão de sua estratégia até a avaliação de seu desempenho".

O curso Gestão por Competências da ENAP, que faz parte do segundo bloco do Programa de capacitação em Gestão de Pessoas, aborda o tema em profundidade.

Bibliografia Complementar

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. Revista de Administração Mackenzie – RAM, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007

LIMA, Ildevania Felix; CARNEIRO, Ângela Patrícia Linard. Gestão de Pessoas na Administração Pública: pessoas competentes, melhores resultados. Artigo. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, 2013. Disponível em: htpp://semanaacademica.org.br/gestao-de-pessoas-na-administrcao-pblica-pessoas-competentes-melhores-resultados.

Veja a atividade 3

Veja a Atividade 3: Dinâmica da Consultoria

Suas Anotações

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

4. Aplicabilidade do Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas

Objetivos de Aprendizagem

- Analisar a aplicação do modelo de gestão de pessoas nos processos de planejamento de força de trabalho, recrutamento e seleção de pessoas, capacitação e desenvolvimento profissional e gestão do desempenho.
- Identificar relações de interdependência entre estratégia organizacional, capacitação e desenvolvimento profissional e desempenho, com base no PNDP.

Conteúdos

- A aplicação e integração do modelo de gestão de pessoas nos processos de planejamento de força de trabalho, recrutamento e seleção de pessoas, capacitação, remuneração e gestão do desempenho.
- Relações entre estratégia organizacional, capacitação e desenvolvimento profissional e desempenho.

Planejamento da Força De Trabalho no Governo Federal

O planejamento da força de trabalho é um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades futuras de recursos humanos, no tocante ao quantitativo, composição e perfil, e de definição das estratégias e ações que se fazem necessárias para viabilizar o alcance de tais necessidades. Uma frase bastante usual define o planejamento da força de trabalho como o processo que deve resultar no "número correto de pessoas, com as habilidades, experiências e competências adequadas, para desempenhar as tarefas corretas no local e momento oportuno". Estas necessidades variam ao longo do tempo de acordo com as mudanças na missão da organização, nos processos de trabalho e nos governos que podem redefinir as prioridades políticas.

O planejamento da força de trabalho deve estabelecer um conjunto de procedimentos que permitam avaliar e assegurar o alcance das necessidades futuras de pessoal definidas de acordo com as metas e objetivos da organização. Logo, deve estar integrado ao planejamento estratégico e sujeito às disponibilidades orçamentárias.

O planejamento estratégico, por sua vez, deve refletir a definição da missão da organização, seus objetivos e metas estratégicas, os meios que pretende utilizar para atingir seus resultados e os fatores externos que podem alterar os resultados esperados. Uma vez que os meios utilizados incluem o capital humano, isto é, as pessoas e o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes que possuem, é importante que as características da força de trabalho estejam fortemente direcionadas e adequadas ao alcance dos resultados esperados segundo o planejamento estratégico.

O processo de planejamento da força de trabalho envolve:

- avaliar potenciais mudanças futuras em relação ao ambiente externo e interno para determinar o cenário de atividades mais provável para o período considerado;
- estimar as necessidades de recursos humanos condizentes com o cenário esperado para o futuro;
- delinear a situação atual do quadro de pessoal, isto é, a oferta de recursos humanos existente;
- identificar as diferenças entre as necessidades futuras e a oferta atual de recursos humanos;
- desenvolver estratégias para eliminar tais diferenças seja contratando, seja desenvolvendo força de trabalho de forma que contribua para o atendimento das demandas futuras, estimadas a partir do cenário esperado.

Assim, o planejamento da força de trabalho é fundamental para definir o quantitativo, o perfil e a composição dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos da organização, levando em consideração as alterações que vem ocorrendo nos processos de trabalho e as restrições orçamentárias. Deve também definir estratégias que possibilitem o alcance deste perfil desejado através da redução das disparidades entre as características do quadro de pessoal atual e o proposto, seja através de processos seletivos ou da capacitação dos atuais servidores, considerando os desligamentos que virão a ocorrer.

Adicionalmente, o planejamento da força de trabalho deverá buscar, uma vez alcançada a meta inicial, manter os funcionários permanentemente alinhados aos objetivos estratégicos, que podem inclusive se alterar ao longo do tempo; logo, deve prever um contínuo processo de avaliação de seus resultados e da conveniência de alterar suas metas.

A disseminação deste método de planejamento pelas instituições propiciará, a médio prazo, o adequado dimensionamento da força de trabalho do governo federal.

Definição de estratégias para redução de defasagens.

Nesta etapa do processo, deverá ser formulado o plano de ações que possibilitará eliminar, ao longo do tempo, as defasagens e excessos identificados em relação ao quantitativo de servidores e alcançar o perfil desejado para a força de trabalho.

As estratégias desenhadas devem garantir: a) a oferta rápida e contínua de trabalhadores competentes e qualificados, de acordo com o perfil necessário, bem como uma alocação eficiente para os mesmos; b) a capacitação e o desenvolvimento tanto do quadro atual como dos novos contratados a fim de adequá-los às necessidades futuras da organização (e suas constantes mudanças); c) o estímulo à permanência dos funcionários na instituição.

Para alcançar estes objetivos, é importante definir políticas de recrutamento, redistribuição (ou realocação), capacitação e retenção de pessoal (incentivos). Estas políticas devem considerar as tendências do emprego na economia, que podem facilitar ou dificultar o alcance dos resultados desejados no plano. Em outras palavras, deve-se avaliar, a partir das tendências do mercado de trabalho, se haverão empregados qualificados disponíveis para atender às demandas da instituição.

É importante traçar alguns comentários e apontar ações relevantes para que estas políticas sejam bem sucedidas, pressupondo sempre que sua implementação obedecerá um planejamento bem estruturado:

a) a estratégia de recrutamento e seleção; b) a estratégia de capacitação; c) a estratégia de redistribuição ou realocação; d) a estratégia de retenção de pessoal.

Definição de metas e responsáveis pela sua execução

Um planejamento da força de trabalho bem estruturado também deve definir metas com indicadores de resultados e responsáveis pela sua execução. Alguns exemplos de indicadores:

- funcionários efetivamente treinados em relação à programação inicial
- número de vagas ofertadas e preenchidas
- nível de satisfação dos empregados
- evolução dos resultados das avaliações de desempenho dos funcionários
- melhoria dos resultados da instituição

Comunicação interna do plano

Uma comunicação eficiente do plano é fundamental para obter apoio dos sustentadores, das lideranças informais e dos empregados durante sua elaboração e execução. A informação reduz as resistências e contribui para debelar as avaliações equivocadas sobre os objetivos do plano.

Monitoramento, avaliação e revisão do plano

A avaliação implica em revisão sistemática e periódica do plano e ajustes, quando necessários, em relação a mudanças na missão, objetivos e competências desejadas da força de trabalho. Os pontos fortes e fracos devem ser analisados, o que poderá propiciar a definição de mudanças e a identificação de ações de capacitação direcionadas aos seus gestores para possibilitar o aprimoramento do plano.

Alguns questionamentos devem, dentre outros, constar do processo de avaliação do plano:

- rol de competências desejadas permanece válido?

- as estratégias de recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção estão surtindo os resultados esperados?
- existe alguma restrição orçamentária, processo de reestruturação ou expansão da organização ou de uma atividade específica que possa vir a alterar o quantitativo e o perfil desejado da força de trabalho definidos inicialmente?
- as constantes mudanças organizacionais e nos processos de trabalho são suficientemente significativas para demandar alterações no planejamento da força de trabalho?

A elaboração do planejamento da força de trabalho não é um processo estático mas, pelo contrário, deve ser renovado permanentemente em função das mudanças que ocorrem na instituição, sob pena de tornar-se inócuo. Assim, uma vez que uma organização adote esta sistemática, deve torná-la permanente, revisando-a constantemente. Sem dúvida é uma tarefa árdua, mas que em contrapartida poderá apresentar resultados significativos para a instituição.

Recrutamento, Seleção e Alocação

As empresas buscam trazer os melhores profissionais, e para isso se utilizam das ferramentas mais modernas de recrutamento e seleção disponíveis na área de Gestão de Pessoas.

Existe uma mudança nesses processos quanto ao colaborador que se busca. Os gestores procuram alinhar os objetivos organizacionais e a estrutura do cargo que se pretende ocupar com o perfil comportamental do futuro candidato. Busca-se não apenas o conhecimento técnico dos candidatos, mas também que possuam um conjunto de habilidades, e atitudes compatíveis com a função.

No setor público existe uma série de restritivos quanto a esta etapa tão importante na busca do perfil ideal de profissional, pois são processos que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes.

O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.

Mesmo com um modelo tão fechado, devem existir meios que possibilitem a atração de profissionais com o perfil compatível ao cargo. Identificado as lacunas de competências existentes, deve-se instigar o processo de recrutamento a atrair os candidatos que preencham tais requisitos.

Os concursos públicos já incluem etapas como prova e títulos, para que selecionem profissionais com o perfil desejado e com as competências necessárias, mas pode-se ainda melhorar estas etapas através da inclusão de outras ferramentas como cursos de formação com intuito de observar e identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais que uma simples prova de conhecimentos técnicos não conseguiria verificar.

Para Kalil Pires et al. (2005), a legislação em vigor ainda prioriza o nível de conhecimentos e habilidades dos candidatos, deixando de lado o perfil comportamental, as atitudes dos futuros servidores, a conduta pessoal e interpessoal tão importante em qualquer setor.

Traços de personalidade, motivação, postura e valores acabam aflorando após o servidor estar desempenhando suas tarefas, gerando assim problemas de adaptação no frequentes desse complexo processo.

Para Chiavenato (2002), as atividades de recrutamento e seleção formam uma dimensão crucial no modelo de Gestão por Competências. Se bem conduzidas fazem com que as organizações tenham maior probabilidade de trazer os talentos alinhados com as estratégias e a missão da organização.

Carreiras, Cargos e Remuneração

No setor público, o tempo de serviço tem sido o principal diferencial para que um colaborador tenha maior ou menor remuneração. Sua trajetória também está atrelada a esta realidade, não ocorrendo grandes mudanças quanto à qualificação, conhecimentos compartilhados ou produção de conhecimento.

Conforme Ribeiro e Oliveira (2002), não existe flexibilidade na atual realidade do plano de carreira dos servidores, falta também objetividade e visão de futuro para motivar os funcionários. Problemas como estes que não trazem melhorias às práticas da organização. Pode-se concluir que a falta de motivação dos servidores é fruto da ausência de uma política de reconhecimento funcional e financeiro com base nas competências efetivamente adquiridas.

Existe uma forte tendência no serviço público de que ocorram nomeações para cargos de chefia e assessoramento único e exclusivamente por indicações político partidário, ou seja, relações de confiança, não se considerando as competências legítimas dos servidores.

Para Pires et al. (2005), o modelo mais adequado a gestão por competência, deve ser alinhado as estratégias da organização, tornando o processo orientado para a busca de resultados capaz de gerar práticas de participação das pessoas de uma forma contínua e sistemática, com foco no compartilhamento de toda produção de conhecimento dentro do serviço público para com os servidores.

Em situação ideal, a progressão dos servidores e a definição dos seus respectivos níveis de remuneração devem refletir as avaliações de competências e de resultados do funcionário (desempenho). A avaliação de desempenho (somatório das competências “entregues” com os resultados produzidos) deve ser considerada quesito fundamental na determinação da progressão funcional (ascensão na carreira) e/ou remuneração variável do servidor.

A Figura 4, sugere como o servidor poderia ser remunerado de acordo com competência gerencial ou técnica que demonstre. A estratégia adotada consiste na definição de “carreiras em Y”, remuneradas por cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) ou por Funções Comissionadas Técnicas (FCT), independentemente das atribuições de seu cargo efetivo. A iniciativa justifica-se pelo fato de a atual sistemática de planejamento de cargos e remunerações do serviço público federal dificultar o estabelecimento de uma política de reconhecimento por efetivo desempenho.

Figura 4 – Gestão por competência, cargos/carreiras e remuneração: a estratégia de definição de carreiras em Y

Fonte: Gestão por Competências e os subsistemas de Gestão de Recursos Humanos. ENAP - 2005

A adoção do modelo de gestão por competências implica menor peso do critério "relação de confiança" e aumento do peso do critério "competências adequadas" para a investidura no cargo. Trata-se, portanto, da superação gradativa do conceito de "cargo de confiança" e da afirmação do conceito de "cargo de competência".

Essa mudança essencial significa um salto de qualidade em aproveitamento do potencial humano, pois tende a reduzir a importância de fatores como afinidade, compatibilidade entre personalidades, valores, padrões de comportamento, vinculação pessoal, que são os principais determinantes das "relações de confiança". Enfim, a afirmação do conceito de "cargos de competência" amplia as possibilidades de aproveitamento e valorização de contribuições distintas e inovadoras; estimula o desenvolvimento de relações maduras, baseadas no profissionalismo e propícias à reflexão crítica e ao crescimento pessoal.

Os principais resultados da adoção da abordagem da competência na reestruturação dos sistemas de cargos e carreiras e na definição de novas estratégias de remuneração no serviço público, enfim, são:

- clareza na definição dos pré-requisitos necessários para a progressão na carreira (competências);
- criação de critérios baseados em competências para o exercício de cargos de confiança;
- desenvolvimento de sistemática de comparação/avaliação do sistema de remuneração e reconhecimento da organização em relação ao praticado pelo mercado – público e privado, nacional e internacional;
- desenvolvimento de sistemática de remuneração vinculada ao apri- moramento e reconhecimento de competências que são determinantes para a melhoria do desempenho da organização (competências estratégicas);
- desenvolvimento de estudos que permitam a incorporação do desempenho e das competências efetivamente demonstrados pelo servidor como fatores importantes para a formulação de estratégias de remuneração e planejamento de carreiras adequadas,

reduzindo o peso da qualificação acadêmica e do tempo de serviço; e

- desenvolvimento de banco de talentos que permita a identificação e a formação dos potenciais sucessores para os cargos gerenciais e críticos da organização.

A reorganização e o reagrupamento dos cargos existentes também contribuiria para potencializar a implantação de modelos de gestão por competências. A utilização dos institutos da transformação e transposição de cargos – proibidos desde a Constituição Federal de 1988 – provocou a ampliação das distorções já existentes, com o surgimento de casos que apenas serão resolvidos com a adoção de modelos mais abrangentes e com o adequado enquadramento de servidores que contam, hoje, com distintas classificações funcionais.

A atuação satisfatória em cada nível de uma carreira ou de um cargo de direção e assessoramento exige a posse de certas competências em determinados "níveis de entrega". Para a progressão na carreira ou para o acesso a determinado cargo, o servidor deve, previamente, demonstrar a posse das competências no nível requerido pelo cargo ou no nível de carreira almejado.

Assim, os gestores de recursos humanos poderiam pautar suas decisões sobre sucessão, promoção e nomeação para cargos de confiança nos resultados das avaliações de competências dos possíveis ocupantes do posto. A incorporação desse critério é um importante passo no sentido da afirmação do modelo de gestão por competências e da construção de sistemas baseados efetivamente no mérito.

Esse cenário demanda, em certos casos, que o administrador conceba um modelo de gestão por competências em que será considerada não a avaliação do desempenho do servidor no cargo/carreira, mas, sim, a avaliação do desempenho do servidor na unidade organizacional de efetivo exercício. De todo modo, pode-se, a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que o profissional de cada unidade deve possuir, traçar o perfil adequado à unidade organizacional ou ao espaço ocupacional (grupo de postos de trabalho), facultando, assim, a adequação do modelo às peculiaridades do serviço público, até que se possam superar as dificuldades apontadas anteriormente.

Desenvolvimento e Treinamento

O ser humano possui a necessidade de desenvolver suas habilidades e conhecimentos ininterruptamente para que se sinta motivado. O desenvolvimento vem ao encontro das expectativas das organizações e da busca constante de aperfeiçoamento por parte das pessoas.

Dentro desta etapa fundamental, as empresas públicas ou privadas têm a necessidade de disponibilizar aos seus colaboradores maneiras de aperfeiçoamento de suas habilidades, visando à melhoria dos processos, acumulo de aprendizado e estimulo as pessoas para que compartilhem os conhecimentos adquiridos.

Conforme Brandão e Guimarães (2001), atividades que visam desenvolver as competências necessárias das pessoas, auxiliam dentro da administração pública no gerenciamento da carreira e no processo de empregabilidade. Interessante que desde o primeiro instante do servidor dentro da organização, ele tenha a visão de um plano de carreira que seja acessível e viável, que contemple suas necessidades de crescimento pessoal e profissional, que traga

a tona suas competências para progressão funcional, o estimulando a permanecer dentro da empresa em razão de sentir-se valorizado e com possibilidades de ascensão a níveis mais interessantes de crescimento profissional.

Conforme Rabaglio (2001), a contemplação deste desenvolvimento técnico deve ser através da realização de treinamentos, cursos, ciclos de palestras, seminários e até mesmo visitas técnicas a organizações nacionais ou internacionais, estágios, grupos de trabalho, etapas de auto aprendizado e de coach. Já as competências comportamentais requerem mais tempo e estímulo, a autora sustenta que a flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo são fontes de comportamento que fazem da organização um diferencial competitivo, possibilitando o alcance das metas e resultados mais eficazmente.

Segundo Broad (1982), para que os investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) sejam efetivos, é preciso que estes sejam maiores e focados no desenvolvimento de estratégias de suporte gerencial para o treinamento no retorno ao trabalho. Para tanto, o autor realizou uma pesquisa com coordenadores de gestão de pessoas e levantou as principais ações gerenciais para oferecer suporte à transferência de treinamento. Foram definidas cinco categorias:

- Envolvimento da alta gestão: inclui ações que podem ocorrer antes, durante e depois do treinamento. As ações incluem participação no evento, alocação de recurso e incorporação dos resultados na estrutura e processos organizacionais.
- Preparação do treinamento: inclui atividades anteriores ao início do curso como incentivo à participação efetiva no programa, participação no desenho e desenvolvimento do curso, seleção e preparação dos profissio- nais que serão treinados.
- Suporte durante o treinamento: engloba especialmente a liberação do treinando para participar do curso sem ter que se envolver com os assuntos relativos ao trabalho.
- Retorno ao trabalho: garantir que o treinando possa imediatamente aplicar no trabalho o que foi aprendido no curso.
- Ações subsequentes: estímulo ao uso dos comportamentos aprendidos. Essas ações dão suporte à incorporação das novas competências nos processos organizacionais em curso.

A organização precisa estar aberta e recíproca na área de gestão de pessoas para que este processo de desenvolvimento e amadurecimento das pessoas seja encarado como estímulo positivo para implementação de melhorias para organização e aos funcionários que necessitam desenvolver-se continuamente. A área de gestão de pessoas deve atentar-se as peculiaridades das funções e assim direcionar as pessoas para que se capacitem de acordo com as exigências e atribuições que devam ser desempenhadas.

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir o hiato entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridos pelo órgão público e os apresentados pelos servidores. Estabelecidas em função do cargo ou da posição ocupada pelo indivíduo na organização, essas competências remetem, sob a ótica da qualificação profissional, não apenas aos saberes cognitivos e técnicos, mas também aos saberes em ação, ou seja, à capacidade de os servidores resol- verem problemas, de lidarem com situações imprevistas e de compartilharem e transferirem conhecimentos.

Na Administração Pública Federal, as atividades de desenvolvimento de competências também podem auxiliar o planejamento das carreiras de Estado. Para cada classe ou padrão de uma carreira, pode ser definido um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes segundo uma escala de complexidade (do mais simples para o mais complexo). O objetivo é ampliar o acesso às variáveis cognitivas e comportamentais que melhorem o desempenho individual em cada nível e, conseqüentemente, a qualidade da entrega organizacional. Assim, ao ingressar em uma carreira, pode-se apurar o nível inicial de competências do servidor e definir o seu plano de desenvol- vimento, necessário à sua progressão funcional e promoção.

Baseado no desvio entre as competências atuais apresentadas pelo servidor e as requeridas para o alcance das metas organizacionais, o plano de desenvolvimento de competências visa:

- ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade;
- apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional;
- estruturar um plano de capacitação voltado à redução do gap de competências; e
- estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento.

O plano pode abranger desde treinamentos estruturados (cursos, ciclos de palestras, seminários) até visitas técnicas a organizações nacionais ou inter- nacionais, estágios, grupos de trabalho, etapas de auto-aprendizado e de coach.

Destaca-se, por fim, que o desenvolvimento de competências profissionais, tendo como foco a mudança do indivíduo, pode não alcançar os efeitos esperados se o contexto e o ambiente organizacional não favorecem a adoção desse novo olhar sobre a gestão de pessoas.

As ações para o desenvolvimento de pessoas podem ser explicadas conforme a figura abaixo:

Figura 5. Abrangência de Conceitos

Fonte: ABBAD; VARGAS (2006)

Faz parte da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto-Lei 5.707/06), as seguintes diretrizes:

- incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;
- assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;
- incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;
- oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, aos servidores que ingressarem no setor público.

O curso Elaboração de Planos de Capacitação, que faz parte do Programa de Capacitação da ENAP, se aprofunda neste tema.

Desempenho e Avaliação de Desempenho

Conforme Coelho Junior (2011), a definição constitutiva (Pasquali, 1999, apud Coelho JR., 2011) de desempenho refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades, que envolve a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho considerando-se o ambiente organizacional de execução das tarefas.

Avaliar desempenho implica atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos necessários ao bom exercício do cargo manifestados por indivíduos e equipes. Consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. Para tal, a delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefia e subordinado, na etapa de planejamento, que esteja alinhado com os critérios de verificação de desempenho, é fundamental para a correta execução e consequente avaliação de desempenho (Coelho JR., 2011).

A avaliação de desempenho é de caráter somativo, posto que considera os resultados de desempenho apresentados pelo indivíduo comparados com o que fora anteriormente planejado (Coelho JR., 2011). Na perspectiva da gestão do desempenho, nós precisamos desenvolver seu caráter formativo, uma vez que o monitoramento ou a supervisão do desempenho será de extrema valia para que tiremos toda a carga afetiva que existe sobre a etapa de avaliação. O caráter formativo diz respeito ao monitoramento constante, que deve ser feito com base no plano de atividades previamente pactuado entre servidores e chefia.

O art. 141 da Lei no. 11.784/2008 define a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), tendo como referência suas metas globais e intermediárias.

Objetivos da avaliação de desempenho

Ainda segundo a Lei no 11.784/2008, a avaliação de desempenho objetiva promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (incisos I e II do caput do art. 140).

Partindo desses dois grandes objetivos gerais, podem-se detalhar alguns dos objetivos específicos mais comuns da avaliação de desempenho, como por exemplo:

- Alinhar os processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos da instituição, buscando vincular a atuação do servidor e das equipes com o alcance das metas institucionais.
- Subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação, por meio da identifi- cação de necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, visando a ampliar a qualificação dos servidores.
- Dar apoio ao processo de revisão do planejamento estratégico.
- Identificar necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo, à função ou à instituição.
- Democratizar o ambiente de trabalho, estabelecendo um diálogo contínuo com servidores e equipes a respeito dos resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, acompanhando a superação dos desafios propostos e articulando consensualmente as correções de rumo necessárias.
- Analisar os processos de trabalho e diagnosticar melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos.

O processo de avaliação de desempenho atua como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas, uma vez que seus resultados podem ser utilizados para a melhoria dos diversos subsistemas de gestão de pessoas, tais como: fomentar o redesenho de programas de capacitação; aferir pontuação para efeito de pagamento de gratificação de desempenho; referenciar a política de promoção e progressão no cargo ou carreira; iden- tificar demandas de melhoria de processos, fluxos e condições de trabalho, entre outros.

Avaliação de desempenho como elemento integrador das práticas de gestão de pessoas

Gestão do Desempenho

Entender que o desempenho precisa ser gerenciado, não apenas avaliado, é fundamental. Sua gestão passa pela compreensão de que as práticas organizacionais são interrelacionadas. Por exemplo, é impossível dissociar o planejamento estratégico da definição das metas institucionais e intermediárias. É impossível dissociar a prática de capacitação dos resultados da avaliação de desempenho e de desenvolvimento de competências. Os sistemas organizacionais precisam ser integrados.

A gestão do desempenho humano nas organizações públicas tem por finalidade o pleno atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade, por meio de atividades integradas que visam a aprimorar a qualificação profissional daqueles que prestam os serviços públicos. Consiste, portanto, num conjunto de processos inter-relacionados que a organização implanta com vistas a elevar o nível de desempenho do indivíduo, do grupo e, em última análise, da própria organização (Denisi, 2000).

Entre esses processos, costuma-se dar mais destaque à avaliação de desempenho, em especial à etapa de mensuração e apuração, devido à repercussão dos efeitos de seus resultados, sejam eles pecuniários ou relativos ao desenvolvimento na carreira, à capacitação, à movimentação e outros (Coelho JR. et al., 2010). Não se pode perder de vista, no entanto, que a avaliação de desempenho é uma das etapas do ciclo da gestão do desempenho, e como tal, precede e sucede outras etapas, não menos importantes.

Avaliação de desempenho como instrumento da gestão do desempenho.

Um bom sistema de gestão de desempenho deve ser concebido de modo a assegurar que os objetivos organizacionais, de equipes e individuais, sejam alcançados, sem descuidar que os aspectos (ou fatores) internos e externos, que influenciam o desempenho, sejam maximizados quando positivos, e minimizados (ou até eliminados) quando negativos.

Segundo Guimarães et al. (1998) apud SANTOS, P. (2005, p. 20), características estruturais são imprescindíveis para o sucesso de um sistema de gestão de desempenho, entre elas:

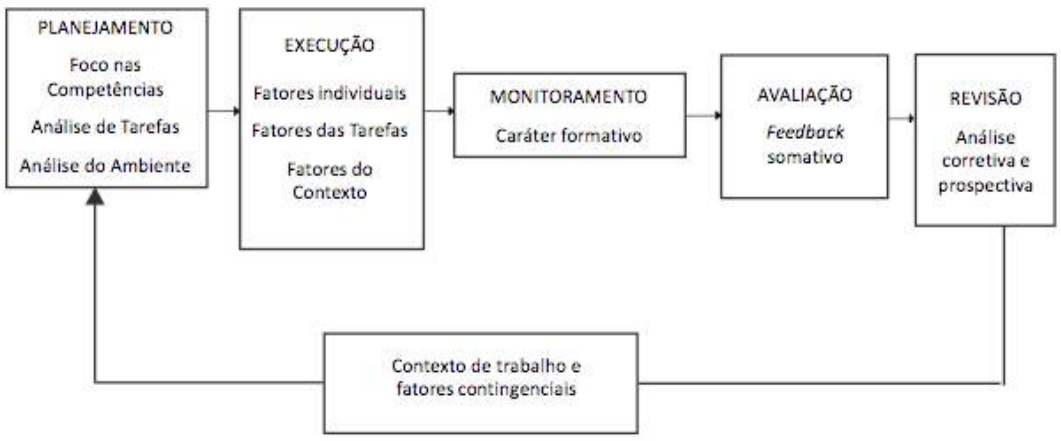
"Basear-se em critérios de resultado, isto é, de eficácia (o que deve ser produzido) e de eficiência (como o resultado é produzido), definidos no planejamento do trabalho. As metas de produção individual devem ser determinadas pelas metas de produção da unidade organizacional à qual o empregado presta seus serviços, favorecendo uma divisão do trabalho, a mais equitativa possível, entre os empregados disponíveis para cumprir aquelas metas. Os indicadores de desempenho devem ser indicadores de tarefa e estar relacionados às metas de produção de equipes e unidades produtivas, que derivam das metas perseguidas pela organização;

Negociar as metas de produção entre o supervisor e os empregados, cujos limites são a programação da unidade e os requisitos de qualidade dos resultados do trabalho [...];

Sistematizar atividades típicas de gerência, possibilitando momentos formais e institucionalmente valorizados para o planejamento e a identificação explícita de "o quê" se espera (produto do trabalho) do empregado e do "como" o produto deve ser apresentado (o padrão de desempenho esperado), e para a retroalimentação do processo; e

Ter como referência os padrões de desempenho estabelecidos no planejamento. O padrão de desempenho é o critério de aceitabilidade do produto do trabalho apresentado. Geralmente se utilizam padrões de excelência em acordo com os requisitos de clientes internos e externos [...]".

Etapas da gestão de desempenho humano no trabalho.



Fonte: Coelho Jr., F.A. (2011).

Em resumo, a dinâmica do processo de gestão do desempenho inicia-se com o planejamento e a negociação/pactuação de padrões de desempenho objetivos e mensuráveis, que são o ponto de partida para o monitoramento da execução e a revisão dos resultados, com vistas ao aprimoramento do próprio processo e ao aperfeiçoamento individual e institucional.

Interação com os demais subsistemas de gestão de pessoas

Gerir desempenho não é um ato isolado em si. Pelo contrário, como falado anterior- mente, ele desempenha o papel de interlocutor com os demais processos dentro do macroprocesso de gestão de pessoas, fornecendo subsídios, informações e insumos para o desenvolvimento de suas finalidades.

Dessa forma, a gestão do desempenho faz parte de processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização. (Brandão e Guimarães, 2001)

A gestão do desempenho propõe integrar os subsistemas de recursos humanos (provisão de força de trabalho, gestão de cargos e carreiras, compensação, monitoramento, capacitação e desenvolvimento, entre outros) e a estratégia organizacional.

Unidade de gestão de pessoas

De acordo com o Decreto no. 7.133/2010 (Art. 4o.), a avaliação de desempenho individual deverá ser feita com base em cumprimento das metas de desempenho individual e em fatores que reflitam as competências do servidor. A expressão dessas competências será aferida no desempenho do servidor na execução das tarefas e atividades de sua responsabilidade.

Cabe à unidade de gestão de pessoas (UGP) de cada órgão ou entidade atuar como área responsável por dar suporte ao processo de avaliação de desempenho individual, que é executado, diretamente, pelas chefias em conjunto com suas equipes.

Sendo assim, cumpre à UGP orientar as unidades de avaliação, consolidar os conceitos atribuídos aos servidores e dar a conhecer os resultados a todos os participantes, bem como alimentar os demais subsistemas que utilizarão os resultados consolidados para fins específicos, como: pagamento de gratificações de desempenho; progressão funcional e promoção; capacitação; adequação funcional; entre outros.

Compete, ainda, à UGP processar e publicar os resultados da apuração final da avaliação de desempenho, no mês subsequente ao final do ciclo, e providenciar para que os efeitos financeiros, para aqueles servidores que fazem jus a uma das gratificações de desempenho dispostas no art. 1o do Decreto no 7.133/2010, vigorem a partir do primeiro dia do mês seguinte ao do processamento.

O pagamento dos valores das gratificações de desempenho somente será possível depois de obtida a apuração final do resultado da avaliação que corresponderá ao resultado da avaliação de desempenho individual somado ao resultado da avaliação de desempenho institucional.

Nesse sentido, cabe também à UGP articular-se com a Unidade de Planejamento Institucional, ou sua equivalente, a fim de que os resultados institucionais apurados sejam tempestivamente processados e publicados para apuração final do resultado da avaliação de desempenho.

Também é função da unidade de gestão de pessoas:

- receber, dentro dos dez dias seguintes à ciência dos dados sobre a avaliação, o pedido de reconsideração contra o resultado da avaliação individual e encaminhá-lo à chefia imediata do servidor solicitante, para apreciação. Em seguida, receber a decisão da

chefia sobre o pedido de reconsideração interposto, até, no máximo, o dia seguinte ao de encerramento do prazo para apreciação pelo avaliador, e encaminhá-la ao servidor e à Comissão de Acompa- nhamento da Avaliação de Desempenho (CAD) para ciência;

- organizar eventos de capacitação e treinamento com o objetivo de preparar os integrantes das equipes de trabalho para atuarem como avaliadores dos pares e da chefia ime- diata, dando ênfase ao esclarecimento da metodologia utilizada pelo órgão ou entidade, dos procedimentos e critérios, e da correta forma de atribuição de notas;
- manter interface com a Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), cujos integrantes poderão ser convocados pela UGP para tomar ciência do anda- mento do processo de avaliação, analisar e julgar os recursos interpostos pelos servidores e auxiliar a dirimir eventuais conflitos ou questionamentos.

Outras funções que podem fazer parte das atribuições da unidade de gestão de pessoas:

- responsabilizar-se pela condução do processo de análise de adequação funcional de servidores que tenham obtido pontuação inferior a 50% na avaliação individual;
- acompanhar e orientar a elaboração dos planos de trabalho, no que concerne aos indicadores de desempenho individual;
- divulgar amplamente e orientar os servidores a respeito da política de avaliação de desempenho;
- orientar e supervisionar, em conjunto com a CAD, os critérios e os procedimentos de acompanhamento do desempenho individual constantes do plano de trabalho das unidades de avaliação[2]

Bibliografia Complementar

BRANDÃO, Hugo Pena. Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível. Tese de Doutorado (Psicologia do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Depto. Psicologia Social e do Trabalho, Brasília, 2009.

ODELIUS. Catarina Cecília. Capítulo IV– Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público / organizado por Maria Júlia Pantoja, Marizaura Reis de Souza Camões e Sandro Trecastro Bergue. – Brasília: ENAP, 2010.

Veja a atividade 4.

Veja a Atividade 4: Como estamos com nossos processos?

Suas Anotações

_____

_____

_____

_____

[2] Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. 2013

5. Fatores que Impactam a Gestão de Pessoas

Objetivos de Aprendizagem

- Identificar os fatores organizacionais que impactam a Gestão de Pessoas
- Analisar esses fatores em situações práticas

Conteúdos

- Gestão do Conhecimento
- Cultura Organizacional
- Clima Organizacional
- Motivação
- Ética

Gestão do Conhecimento

Características básicas

A gestão do conhecimento é um conjunto de práticas que criam, organizam e alavancam conhecimentos coletivos no sentido de melhorar o desempenho organizacional. Isso envolve, tipicamente, o seguinte:

- Saber o que uma organização sabe – Identificando conhecimentos não usados e escondidos em uma organização, de modo que possam ser usados produtivamente.
- A "captura" de conhecimentos tácitos e móveis para construir uma "memória" organizacional – Muitos dos conhecimentos presentes em seres humanos e em práticas organizacionais existem numa forma utilizável para uma organização ou numa forma altamente móvel (ou seja, eles podem "vazar", pois podem sair junto com funcionários, quando eles deixam uma organização). As práticas da gestão do conhecimento procuram "capturar" essas informações ou, em outras palavras, convertê-las numa forma que

possa ser integrada às ráticas de uma organização, em bases sustentáveis (por exemplo, numa forma codificada ou documentada).

- Facilitar o acesso a informações e conhecimentos – Uma vez identificados e capturados, os conhecimentos precisam ser disponibilizados a pessoas que podem ser beneficiadas por eles. A tecnologia da informação e das comunicações e o desenho organizacional são usados para facilitar o acesso às informações, aos conhecimentos e à sua divulgação.
- Cultivar um intercâmbio de idéias entre agentes que possuem conhecimentos – Alguns conhecimentos só podem ser transferidos por meio de intercâmbio direto entre indivíduos. Essa transferência de conhecimentos é lograda pelo mapeamento dos especialistas de uma organização, facilitando-se vínculos de comunicação (por meio de contatos diretos ou mediados por meios tecnológicos), e pela criação de novos conhecimentos e idéias.
- Vincular conhecimentos a práticas corporativas – Para que os conhecimentos possam melhorar o desempenho organizacional, eles precisam ser vinculados aos processos-chave de consecução de metas de uma organi- zação. É necessário também demonstrar o valor dos conhecimentos para a organização, particularmente por meio de medidas quantitativas, ou seja, novos padrões de medição.

Premissas da gestão do conhecimento

Esta abordagem contém diversas suposições-chave, que devem ser enfatizadas:

- Os conhecimentos devem ser cultivados ativamente – Sem alguma forma de intervenção, parte-se da premissa de que grande quantidade dos conhe- cimentos de uma organização é subutilizada e não é desenvolvida até alcançar todo o seu potencial. Em outras palavras, não basta que conhecimentos mera- mente existam. Eles devem ser acessíveis e usados.
- Os conhecimentos constituem um “recurso” – Os conhecimentos são tratados como um recurso (ou um “ativo”) para fins analíticos e, em grande medida, como qualquer recurso material ou produto primário num processo produtivo. Em outras palavras, eles constituem insumo de um processo conce- bido para se alcançar algum fim. Eles devem ser “alavancados” ou usados na criação de algo cujo valor é significativamente maior. Além disso, como os conhecimentos têm qualidades semelhantes às de um recurso, eles podem ser manipulados e transformados para que determinado fim seja alcançado pelas pessoas que estão operando o processo, embora de maneira mais complicada do que um simples recurso material.
- As práticas de gestão servem como catalisadores – Os gerentes desempenham papel particularmente importante na orquestração do processo pelo qual conhecimentos são desenvolvidos e utilizados.
- Os conhecimentos exigem o desenvolvimento de mecanismos sociotecnológicos – Um gerente pode garantir a melhor utilização possível de conhecimentos desenhando sistemas e práticas que promovam seu desenvolvi- mento e uso. Esses sistemas não são simplesmente tecnológicos (eletrônicos ou de outra natureza), embora a tecnologia desempenhe papel importante nesse contexto. Os gerentes enfocam aspectos sociais também, entre os quais a interação entre indivíduos, organizações e tecnologias.

- A aprendizagem diz respeito principalmente à aquisição de informações e conhecimentos – As abordagens da gestão do conhecimento tendem a enfatizar a aquisição (transferência e compartilhamento) de conhecimentos e informações, ao descreverem a aprendizagem, bem como a criação de novos insights resultantes da combinação de idéias. Essa visão "transacional" da aprendizagem tende a representar uma noção muito mais estreita da aprendizagem do que a encontrada na literatura geral sobre a aprendizagem organizacional.
- As organizações podem ser concebidas como mercados de conhecimentos – Uma preocupação básica é a equiparação da oferta e da demanda por conhecimentos, particularmente mediante a disponibilização de melhores informações sobre onde eles podem ser encontrados (por exemplo, "mapeamento de conhecimentos") e a promoção de contatos entre partes interessadas em trocar e compartilhar informações. Considerações de mercado, como a estimação, sistemas de incentivo e termos para intercâmbios (ou seja, meios de reciprocidade), são vistas como fatores importantes nessa literatura.
- Atividades organizacionais mais influenciadas pela gestão do conhecimento - Em comparação a outras abordagens citadas na literatura da aprendiza- gem organizacional, a gestão do conhecimento é relativamente recente. Ela não pôde ser considerada coerente como abordagem de gestão antes do final da década de 1980. Desde então, diversas disciplinas no campo da gestão têm usado o termo, principalmente as seguintes:
- Gestão de Sistemas de Informação ou Gestão da Tecnologia da Informação e de Informações – A gestão do conhecimento surgiu, em parte, da gestão da tecnologia da informação, quando ficou claro que o acesso a informações e dados era insuficiente para proporcionar insights suficientes para apoiar processos decisórios. Recentemente, grandes empresas de software (por exemplo, a Microsoft) decidiram prestar serviços de gestão do conheci- mento para ajudar a integrar tecnologias ao local de trabalho.
- Gestão de Pessoas — Muitos autores acreditam que, em função da fixação, observada na década de 1980, na "reengenharia de processos empresariais", a redução de custos foi enfatizada sem a devida apreciação do valor das pessoas. Ficou claro que as pessoas não representavam custos: elas representavam, na verdade, ativos, em função de seus conhecimentos e de sua experiência. Nos círculos da gestão de recursos humanos, o tema da gestão do conhecimento tornou-se mais importante como uma maneira de se demonstrar, mais sistematicamente, o valor das pessoas para processos corporativos.
- Gestão de mudanças – Como mudanças regulares ou contínuas se tornaram característica da vida organizacional, reconheceu-se que mudanças bem-sucedidas precisavam ser administradas. Uma vez que mudanças organizacionais tendem a envolver a "orquestração" de pessoas, tecnologias e recursos, a gestão do conhecimento passou a ser considerada método-chave para sincro- nizar todos os elementos.
- Gestão de projetos e equipes – À medida que as organizações começaram a usar mais projetos de curto prazo, mais contratos de curto prazo em série e mais equipes, elas sentiram a necessidade de oferecer apoio adequado a esses elementos – e capturar os conhecimentos resultantes.

- Inteligência corporativa e pesquisa e desenvolvimento – Há também diversas áreas numa organização especificamente dedicadas a adquirir e criar conhecimentos úteis, como centros de pesquisas tecnológicas, operações de coleta de inteligência, unidades de pesquisas corporativas e capacitação e bibliotecas[3].

Práticas relacionadas à gestão de pessoas

- Fóruns (presenciais e virtuais) e Listas de discussão – definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
- Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento – são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
- Educação corporativa – compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.
- Narrativas – são técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
- Mentoring e Coaching – o mentoring é uma modalidade de gestão do desem- penho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O coaching é similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
- Universidade corporativa – é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas[4].

Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um conceito desenvolvido para explicar os valores e as crenças de uma organização. De um modo geral, ela é vista como as normas e atitudes comuns de

[3] Caderno 30 ENAP – Cartilha da Gestão do Conhecimento no Serviço Público - 2006

[4] Batista, Fábio F.; Quandt, Carlos Olavo; Pacheco, Fernando Flávio; Terra, José Caludio C. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Ipea Texto para Discussão N1095. Brasília, junho de 2005

indivíduos e grupos dentro de uma organização. Através deste conjunto de entendimentos mútuos, a Cultura Organizacional controla a maneira como os indivíduos interagem uns com os outros dentro do ambiente laboral, bem como com clientes, fornecedores e outras partes interessadas existentes fora dos limites da empresa[5].

> *Cultura é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.*
> *(Schein, 1995)*

No entendimento de Bergue (2010), a cultura brasileira assume papel de destaque para a compreensão dos padrões gerenciais encontrados na administração pública contemporânea. Vários outros autores apontam o personalismo, o patrimonialismo e o clientelismo como atributos da formação da cultura brasileira capazes de afetar nos dias atuais a gestão das organizações, espe- cialmente as do setor público. Os atributos anteriormente mencionados regulam ainda o processo de transformação das organizações atuando inclusive sobre as reformas.

A ética do patrimonialismo (com suas variantes como o clientelismo político, a barganha, o compadrio, entre outras) convive com esforços continuados de transformações – as reformas, cujos insucessos estão, na maioria das vezes, relacionados à pouca importância dada a esses elementos culturais.

Embora imersos nessa mesma cultura brasileira e partilhando de traços culturais comuns, os organismos do setor público criam seu arranjo cultural próprio em função dos interesses e valores das pessoas que os compõem. Bergue (2010) prossegue afirmando que essa combinação de fatores permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização interferindo em seu desem- penho. Esse fenômeno, marcado na maioria das vezes pelo corporativismo, pode ser verificado em muitas situações dentro do serviço público como a nomeação de pessoas incompetentes ou não capacitadas para cargos em comissão, a tomada de decisão discricionária que não atenda a sociedade ou a administração, mas sim interesses próprios, a avaliação fictícia de desempenho para a concessão de remuneração variável e a avaliação de estágio probatório (SANTOS, 2011).

A cultura de uma organização deve ser gerenciada na direção de seus objetivos institucionais, deve-se então construir a cultura de acordo com os padrões de planejamento de organização. O processo de modernização dessa cultura aponta para a necessidade de ações coordenadas em duas direções: a primeira visando potencializar o alcance dos objetivos institucionais e a segunda no sentido de buscar neutralizar os componentes culturais negativos à consecução desses mesmos objetivos. Esse processo transformador constitui-se num grande desafio imposto ao gestor e à própria gestão por competência que precisam trabalhar com a implementação de mudanças organizacionais para o alcance dos resultados.

As mudanças no âmbito da administração pública são percebidas como processos lentos

[5] Pickina. Tonia Alves de Melo. Cultura Organizacional: contexto de mudança organizacional. Brasília, 2008.

e extremamente complexos. Resta, explicitado desde o início, um conflito entre o interesse aparente e o interesse oculto do administrador. O interesse aparente é aquele buscado através do planejamento da instituição, já o interesse oculto é aquele evidenciado nas intenções e ações implementadas que denotam uma tendência de manutenção da situação vigente e continuidade do comportamento dominante. São então promovidas mudanças aparentes a fim de manter inalterado o arranjo vigente que visam, sobretudo, manter as vantagens do bloco de poder dominante.

Pelo exposto, observa-se que uma premissa fundamental para a realização de uma mudança consistente no modelo de gestão de pessoas é o interesse na mudança. Além do conflito aqui mencionado temos ainda a manifestação de um fenômeno: a resistência à mudança. Por isso e pelas características do serviço público apresentadas, o processo de implantação da gestão por competências deve ser realizado inicialmente pelos líderes de cada organização uma vez que eles conseguem, mais facilmente, minimizar as resistências, impostas pelos colegas e subalternos, e internalizar os objetivos da organização a qual fazem parte (LEME, 2011)[6].

O Papel da área de Gestão de Pessoas

Do ponto de vista da análise cultural, a área de gestão de pessoas é o canal que materializa a consistência interna da cultura, por meio de: definição de perfis compatíveis com os valores que orientarão o recrutamento e a seleção; desenho de programas de treinamento e de desenvolvimento que passam a enfatizar a história da organização, incluindo depoimentos de heróis e filmes que fazem o primeiro trabalho de inculcação socializante; elaboração de sistemas de recompensas e status, que visam premiar não somente a competência, mas também - e às vezes principalmente - a lealdade e o comprometimento com os valores esposados; definição de carreiras e critérios para avaliação, buscando reforçar a filosofia, as crenças e os mitos existentes; recuperação de “desviantes”, esclarecendo e aconselhando quanto às normas de comportamento vigentes; preparação de solenidades para celebrar heróis e destacar o reconhecimento do comportamento exemplar, veiculação de histórias que revigorem os valores, as prioridades, os mitos eleitos etc.; e a definição e interpretação de mensagens adequadas através da “imprensa interna”.

Clima Organizacional

Clima Organizacional, segundo Litwin e Stringer (1968), é constituído por um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

De acordo com Chiavenato (1999), o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca.

---

[6] GIUDICE, Rodrigo Chagas. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. Artigo. Revista Brasileira de Planejamnto e Orçamento – RBPO - 2012

Boldrini (2008), citado por Santos Jr, et al., estabelece as variáveis que compõem o clima organizacional: (1) Atividade realizada pelos setores e participação individual nos resultados. (2) Política salarial e de benefícios. (3) Integração entre departamentos. (4) Composição do estilo de funcionamento - times, grupos ou equipes. (5) Supervisão / Liderança / Estilo Gerencial. (6) Integração entre os Departamentos da Empresa. (7) Comunicação e Relacionamento Interpessoal. (8) Estabilidade no emprego. (9) Processo decisório. (10) Segurança do Trabalho. (11) Objetivos Organizacionais. (12) Orientação da Empresa para Resultados. (13) Vitalidade Organizacional. (14) Ética e Responsabilidade Social. (15) Qualidade e Satisfação dos clientes internos e externos. (16) Envolvimento e comprometimento em todos os níveis. (17) Planejamento estratégico.

Segundo Teixeira et al. (2005), mudanças no clima organizacional podem ocorrer com uma intervenção localizada, um evento, uma notícia e em curto espaço de tempo.

Kolb et al. (1978), é de opinião que existem fatores outros que podem nortear o clima dentro de uma organização:

> "Embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. [...] Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização."

Estes mesmos autores afirmam que, ao escolher um sistema administrativo e uma estrutura organizacional, uma organização deve considerar a interação entre as seguintes variáveis:

a) as pessoas na organização, suas capacidades e seus motivos;

b) as tarefas organizacionais e os tipos de comportamentos necessários para a realização mais eficiente dessas tarefas;

c) o ambiente externo à organização e as exigências que ele faz à organização, em termos de criatividade, flexibilidade, qualidade, etc.;

d) o clima organizacional, enquanto determinado pelos estilos de liderança da administração da organização.

É rica em conteúdo a bibliografia sobre o tema, desde modelos teóricos até experimentações práticas; todas convergindo para o entendimento de que o uso sistemático do recurso de gestão do clima organizacional constitui importante mecanismo no processo de gestão estratégica de pessoas com foco em resultados e orientada para o cidadão.

Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional tem por finalidade conhecer a percepção dos servidores a respeito dos fatores internos e externos que compõem o construto Clima Organizacional.

O conjunto de dados e informações obtidos na pesquisa constituem o material de apoio necessário para a elaboração de programas de melhorias contínuas, implantação e monitoramento de ações que têm como objetivo final o alcance das metas institucionais, paralelamente ao aumento da satisfação e do bem-estar do servidor.

Existem diversos modelos desenvolvidos para a realização de pesquisa de clima organizacional, como os recentes trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003).

Bispo (2006), no artigo "Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional", após análise comparativa dos principais modelos de questionário de pesquisa de clima organizacional e experimentação em duas empresas públicas de grande porte, disponibilizou um modelo genérico e aberto (não patenteado) de pesquisa.

Assim, existe uma vasta literatura técnica a respeito da realização da pesquisa de clima organizacional, abrangendo as fases de coleta de dados, tabulação cruzada e análise de resultados, e, da elaboração e implementação de planos de ação de enfrentamento dos problemas diagnosticados.

Neste contexto complexo de mudanças de hábitos e entronização de novos valores [...] pode-se afirmar com segurança que a gestão do Clima Organizacional, ao medir a percepção do servidor em relação às variáveis específicas do tema, constitui ferramenta gerencial útil no processo de construção de uma percepção positiva do ambiente de trabalho por parte dos servidores públicos.

Motivação

A motivação é um processo psicológico intrínseco a cada ser humano. Segundo Archer, citado por Maciel et al. (2007), é importante a diferenciação entre fatores de satisfação – alimento, reconhecimento, entre outros – e fatores de motivação: [...] "a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades".

Motivação, na perspectiva da relação entre o individuo e o trabalho nas organizações, tem sido a principal preocupação das ciências do comportamento e, em particular, na moderna gestão estratégica de pessoas.

Segundo Coleta (1991), psicólogo e pesquisador brasileiro no campo da segurança do trabalho:

> "Os comportamentos, as atitudes e as reações dos indivíduos em ambiente de trabalho não podem ser interpretados de maneira válida e completa sem se considerar a situação total a que eles estão expostos, todas as inter-relações entre as diferentes variáveis, incluindo o meio, o grupo de trabalho e a própria organização como um todo (...) ".

Esta afirmativa aponta para a necessidade de compreender que o comportamento humano no trabalho recebe inúmeras e simultâneas influências; portanto, não pode ser observado de maneira linear e simplista.

Da contribuição inicial de Frederick Herzberg, na qual o conteúdo da tarefa é mais importante do que a ambiência na qual é conduzida; as teorias de motivação, ainda sem produzir todas as respostas para a questão, convergem para três correntes predominantes: a teoria das necessidades, a teoria da intencionalidade e das expectativas e a teoria do aprendizado social.

De qualquer forma, quer seja em função de uma necessidade a ser satisfeita, da expectativa de alcançar objetivos desafiadores e pela consequencia positiva ou negativa

de um comportamento, o importante é compreender a natureza global das necessidades humanas, mas também, a diversidade e a individualidade das pessoas. Sobre este assunto, assim refere- se Motta (1991):

> "As políticas mais efetivas consideram um conjunto de propostas abrangendo várias necessidades e permitem adaptações individuais na busca da satisfação de necessidades".

Trata-se, portanto, do estabelecimento de políticas e processos de gestão alinhados com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos.

Neste contexto, o sucesso na introdução de determinada política de incentivo a resultados, bem como, a sua manutenção e continuidade, depende de dados e informações sobre o perfil de competências requeridas nos processos de trabalho da organização, o mapeamento de competências dos servidores e, em especial, sobre as expectativas pessoais e profissionais dos servidores e sobre o ambiente organizacional.

A percepção e expectativa de cada servidor a respeito de seu ambiente global de trabalho constituem variáveis capazes de influenciar o comportamento profissional e afetar o desempenho da organização. O diagnóstico destas percepções individuais constitui a primeira etapa da Gestão de Clima Organizacional.

As pessoas, por apresentarem diferenças e serem diferentes entre si, comportam-se com a própria personalidade e motivação de formas variadas. Em razão disso, motivar pessoas no trabalho não é uma tarefa fácil.

Ética

Os Códigos Tradicionais de Conduta e o Direito são dois planos do universo dos valores e das normas, mas há ainda um terceiro, que é analisado pela Filosofia. Tal plano é a Ética ou Moral, que tem a ver com valores e com normas, mas sob um ponto de vista peculiar: a racionalidade. A Ética abrange, pretensamente, um ou mais sistemas de valores e normas de conduta que sejam racional ou argumentativamente defensáveis.

O exemplo muitas vezes citado do que seja um comportamento de acordo com normas éticas é tirado do diálogo platônico chamado Críton, no qual é descrita a situação do filósofo Sócrates, condenado a morrer bebendo cicuta, sob a falsa acusação de corromper a juventude. Corria o ano de 399 a.C. Sócrates aguardava execução, em Atenas. Os atenienses, porém, não acreditavam que o filósofo, de fato, viesse a ser executado, em virtude de um velho costume social que levava os amigos de um condenado importante a subornar os guardas e fugir com o prisioneiro para outra cidade, na qual ele passaria a residir. Críton, amigo de Sócrates, conhecia um dos vigias e preparava-se para suborná-lo. Entrou na cela do filósofo, apressando-o a sair.

Surpreendentemente, porém, Sócrates decidiu ficar! Críton, atônito, obtemperou que os amigos de Sócrates seriam mal interpretados pela opinião pública de Atenas, que os consideraria avaros, a ponto de deixar o mestre morrer para não pagar propinas aos guardas. Além disso, haveria pleno consenso em Atenas de que Sócrates seria inocente e deveria fugir.

Imperturbável, Sócrates disse a Críton que ignorasse a opinião pública, uma vez que ela seria incapaz de produzir grande bem ou grande mal. Além disso, ele desqualificou o consenso como critério, lembrando que a maioria também está sujeita a erro.

Enap

Disposto a dar a Críton sua última lição, Sócrates resolve exercer a sua profissão de filósofo, justificando racionalmente sua decisão de ficar e mostrando por que ela seria certa. Sócrates apresentou vários argumentos, dentre os quais o seguinte:

Devemos cumprir promessas.

Ora, ao morar em Atenas, implicitamente, prometi cumprir-lhe as leis.

Logo, devo cumpri-las e ficar.

As três sentenças acima formam um argumento ou raciocínio lógico. As duas primeiras frases são premissas (teses básicas, pontos de partida) e a última é a conclusão (decorre das primeiras).

A premissa "Devemos cumprir promessas" é um princípio moral, ou seja, é uma regra cujo cumprimento deve ser esperado de qualquer ser humano. Quem pede algo emprestado e promete devolver logo, deve cumprir o combinado, pouco importando o grupo étnico ao qual pertença. Se alguém promete e não cumpre, terá o seu convívio com as outras pessoas prejudicado, perderá a credibilidade.

Ao mencionado princípio, Sócrates agrega a segunda premissa, enunciando um fato da sua vida: ele nunca foi escravo, escolheu viver em Atenas; se o fez, obrigou-se a cumprir as leis daquela cidade.

Das premissas assim colocadas, segue-se, necessariamente, que Sócrates deve ficar. Ora, tal conclusão lógica justifica, racionalmente, a decisão socrática: é certo ficar!

Observemos que Sócrates não agiu consoante o Código Tradicional Ateniense de Conduta, que o encorajava a fugir. Muito ao contrário: ele desdenhou a opinião pública. Sócrates submeteu-se ao Direito Ateniense, mas fê-lo apelando para um princípio normativo racional ("Devemos cumprir promessas"). Ele obedeceu à lei porque assim o prometera. Na verdade, a coação estatal estava afastada, naquele instante, pois o vigia não o impediria de fugir. Mas Sócrates ficou e bebeu a cicuta, sujeitando-se livremente a valores e princípios defensáveis de modo argumentativo. Por isto mesmo, ele nos forneceu o exemplo-padrão de comportamento moral ou ético.

Os Códigos Tradicionais de Conduta, o Direito e a Ética ou Moral são, portanto, três planos imersos no universo dos valores e das normas. Eles são distintos uns dos outros, sem ser estanques. Ao que parece, a vida será um valor em todos eles, e a norma "não mate" pertencerá também a todos. Porém, conflitos podem surgir entre tais planos, obrigando o indivíduo a certas escolhas. O soldado que receber ordens de executar prisioneiros inocentes poderá cumpri-las, consoante os regulamentos militares, que classificarão o seu comportamento como certo. Ele poderá, porém, recusar obediência, apelando para o princípio moral de que não se deve matar um inocente. Num tal caso, estará sujeito a sanções militares, mas a sua conduta será certa, sob o ponto de vista moral.

A disciplina filosófica que estuda valores e normas morais, sob um ponto de vista racional, chama-se Filosofia Moral ou Ética. Portanto, as palavras "Moral" e "Ética" podem designar tanto certos sistemas de valores e normas quanto a disciplina que os investiga.

Histórico

A criação de um Código de Ética Profissional do Servidor Civil do Poder Executivo Federal foi decisão tomada na 2a. Reunião Ordinária da Comissão Especial, criada pelo Decreto no. 1.001, de 6 de dezembro de 1993. A reunião, realizada no dia 4 de março de 1994, designou para sua coordenação o professor Modesto Carvalhosa, membro da Comissão Especial e presidente do Tribunal da Ordem dos Advogados do Brasil. Seguiu-se, então, a elaboração do Código de Ética, aprovado no dia 6 de abril de 1994, em sessão plenária.

O referido código está dividido em duas partes: a primeira contempla os princípios que deverão ser observados pelo servidor, a segunda fornece os dispositivos para a criação e o funcionamento de comissões de ética a serem instaladas em todos os órgãos do Poder Executivo Federal.

No entender da Comissão Especial, o código criado deveria integrar o compromisso de posse de todo e qualquer candidato a servidor público. Apesar disso, a mesma comissão afirma que a adesão de cada servidor não deveria ser entendida como resultado de conformidade à lei, mas como um ato que contempla a liberdade de escolha de cada qual e seu autêntico anseio por promover os valores éticos que deverão balizar o exercício da vida pública. Nesse sentido, a Comissão reconhece que a adoção de um código de ética, antes de pressupor a existência de leis que o coíbam, está acima da lei, fornecendo as diretrizes básicas para que a mesma lei possa ser encarada como possuindo valor moral. É preciso, porém, ter presente que Ética no sentido filosófico, examinado no item acima, não se deve confundir com o Código de Ética do Servidor, que é um anexo do Decreto no 1.171/94.

Os objetivos fundamentais do código então propostos são: restituir a crença e a dignidade do serviço público, impedindo a continuidade de qualquer prática de desprezo e humilhação ao usuário; garantir ao usuário pleno direito à cidadania e o não sofrimento de qualquer dano de ordem moral; criar meios que estimulem em cada servidor público o sentimento ético no exercício da vida pública e contribuir para o esclarecimento do direito de cada qual ser tratado com respeito e dignidade.

A Comissão lembra ainda que o Código de Ética do Servidor Público vem ao encontro dos anseios da Constituição de 1988 que, em seus artigo 5, inciso LXXIII, inclui a moralidade administrativa entre os valores básicos da República a serem protegidos por meio de ação popular. “Segundo essa norma constitucional, mesmo que não haja efetivo prejuízo de ordem material ao patrimônio público, se o ato da Administração for lesivo à moralidade administrativa deverá ser invalidado juridicamente, via ação popular, ou mesmo, antes, revisto administrativamente, conforme o artigo 115 da Lei no. 8.112, de dezembro de 1990, que consagra posicionamento tradicional da jurisprudência” (Súmula no. 473 do Supremo Tribunal Federal).

Reiteram o compromisso ético do servidor público: a Lei no. 8.112, de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos, no artigo 116, inciso IX, que determina a obediência obrigatória ao princípio da moralidade administrativa; A Lei Maior, parágrafo 4, artigo 37, ao declarar que “os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o

ressarcimento ao Erário, na forma e na gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível"; Lei no. 8.429, de 2 de junho de 1992, que regulamenta as hipóteses de suspensão dos direitos políticos, perda de função pública, indisponibilidade dos bens e ressarcimento ao Erário em decorrência da prática de atos de improbidade administrativa.

Bibliografia Complementar

Barroso, Antonio Carlos de Oliveira; Gomes, Elisabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. RAP, Rio de Janeiro: FGV, v. 33, n. 2, p. 147-170, Mar./Abr. 1999.

Batista, Fábio Ferreira. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: IPEA, 2004.

Batista, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

Piquet, Carneiro. O novo Código de Ética do Servidor Público. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL, 3, anais; Salvador, 2000.

Vilhena, Renata; Martins, Humberto; Marini, Caio; Guimarães, Tadeu. O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG. 2011.

Veja a atividade 5 no Caderno de Atividades.

Veja a Atividade 5 no Caderno de Atividades: Situações e Soluções

Suas Anotações

_____

_____

_____

_____

_____

6. Tendências em Gestão de Pessoas

Objetivos de Aprendizagem

- Identificar a importância de novos temas em gestão de pessoas para a efetividade organizacional e a promoção do bem-estar no trabalho
- Verificar o grau de maturidade dos temas no contexto organizacional

Conteúdo

- Criatividade e Inovação
- Gestão da Diversidade
- Qualidade de Vida no Trabalho - QVT

Criatividade e Inovação

A mudança no ambiente econômico mundial tem levado a administração pública a buscar melhor eficiência e qualidade nos serviços públicos com práticas inovadoras de gestão. Entende-se por prática inovadora de gestão toda iniciativa ou ação organizacional direcionada à produção de serviços públicos de qualidade, reduzindo gastos e gerando satisfação para a sociedade, de modo efetivo, criativo e com possibilidade de multiplicação. Como isso, é indispensável à participação de todos os servidores com idéias que possam resultar numa melhor utilização dos recursos públicos.

O Governo Federal, vêm buscando modernizar a sua gestão de forma a torná-la mais dinâmica e inovadora e atender melhor as necessidades dos cidadãos.

A lógica para essa reformulação da gestão pública baseia-se no fato que, no atual contexto, as informações são mais bem difundidas e os cidadãos têm mais consciência de seus direitos. Assim, o governo e as demais instituições públicas são levadas a oferecer bens e serviços que realmente atendam aos seus anseios e que efetivamente melhorem a sua qualidade de vida, já que a chamada “gestão burocrática tradicional”, voltada para dentro e pouco sensível aos problemas reais da sociedade, não é capaz de dar uma resposta

adequada (Medeiros, ROSA e Nogueira, 2008; Holanda e Rosa, 2004; Catelli e Santos, 2004; Motta e Bresser-Pereira, 2004).

A chamada Gestão Pública por Resultados (GPR) consiste exatamente na adoção por parte do setor público de uma postura empreendedora, voltada para o cidadão como cliente e para a satisfação de suas necessidades, buscando reduzir custos para a sociedade, sendo proativo, operando com iniciativa e autonomia gerencial, e com controle de objetivos e metas. É um modelo em que o Governo é um meio e não um fim em si mesmo (Catelli e Santos, 2004; Holanda e Rosa, 2004).

Lima (2007) enfatiza ainda que a excelência de uma gestão moderna pode ser caracterizada por sete fatores principais, quais sejam: [i] enfoque sistêmico; [ii] gestão participativa; [iii] gestão baseada em processos e informações; [iv] valorização das pessoas; [v] visão de futuro; [vi] aprendizado organizacional; e [vii] foco em resultados.

Mais especificamente, no contexto da GPR, uma instituição bem sucedida seria aquela que consegue coordenar eficientemente as atividades de seus membros individuais, o que passa pela boa transmissão de informações e de motivação (Campbell, 2006; Laffont e Martimort, 2001; Salanié, 1998).

A grande questão é que, de acordo com Campbell (2006, p. 2), "em muitas interações políticas e econômicas, a informação relevante foi recebida pelos indivíduos, mas eles não têm incentivos para utilizar essa informação de uma maneira que melhore o bem-estar dos outros".

O significado da inovação no serviço público

O termo inovação frequentemente é usado para designar o "novo", algo original e inusitado. A inovação, portanto, envolve geração, aceitação e implementação de novas idéias, processos, produtos ou serviços no meio organizacional. Muitas vezes, inovação é tida como sinônimo de criatividade, observando-se uma sutil diferença quanto ao nível em que estas ocorrem: inovação ligada à organização e criatividade aos indivíduos.

Nesse sentido, Alencar (1995) diz que a criatividade do indivíduo é fator fundamental para a geração da inovação na organização. A primeira constitui em componente da inovação, enquanto esta engloba a concretização e a aplicação das novas idéias.

O conceito de inovação no serviço público ainda se encontra em fase de consolidação. Segundo Graças Rua (1999), foi formulado inicialmente para expressar as tentativas dos países desenvolvidos de responder às necessidades de ações governamentais capazes de integrar políticas de ciência e tecnologia com políticas econômicas, pesquisas com produção, visando a uma maior competitividade econômica internacional.

Dessa forma, o termo inovação designava a diferença existente entre a invenção, que tem lugar na esfera técnico-científica, e a sua difusão pelo mercado, de maneira a configurar um fenômeno socioeconômico.

Hoje, diante da constatação de que inovação tecnológica em si mesma não basta para assegurar a competitividade e não proporciona solução para problemas sociais, o termo passou a ser usado com um significado mais abrangente. Assim, o conceito passou a

incluir outros elementos das relações capital/trabalho e organização/cliente, englobando principalmente formas originais de gestão e organização.

Em termos de administração pública, na maior parte dos países e especialmente na América Latina, o conceito de inovação assume uma dimensão bastante ampla, até porque corresponde, em um primeiro momento, a alguma coisa que funciona efetivamente em um ambiente caracterizado por reduzida funcionalidade, seja em decorrência do modelo de administração burocrática, dos resquícios do modelo patrimonialista e/ou das combinações desses dois. (Graças Rua, 1999, p. 284-285).

West e Farr (apud Alencar, 1995, p.103) traz a inovação como uma introdução intencional, dentro de um grupo ou organização, de idéias, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade, relevante de adoção e que visa gerar benefícios para o indivíduo, grupo, organização ou sociedade maior.

"A inovação se origina da necessidade de sobrepor-se ou de adaptar-se aos obstáculos ambientais, ao crescimento e ao desenvolvimento dos mesmos e da necessidade de lutar pela sobrevivência das organizações" (Motta, 1979, p.176).

No serviço público, a inovação é essencial para manter o Estado atualizado, com um aparelho e práticas adequados para atender aos anseios da sua sociedade, que em última análise caracteriza-se por sua razão de existir.

A constatação de que o ambiente externo se altera frequentemente, fruto das mudanças constantes dos valores, necessidades, prioridades e desejos da população, faz com que o processo de mudança organizacional do Estado seja iniciado e permaneça contínuo.

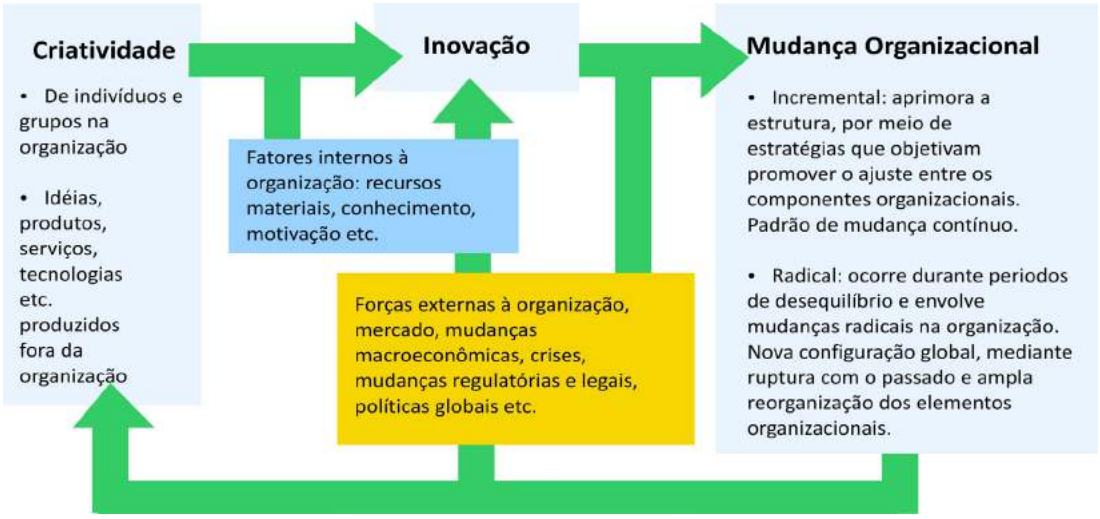
Portanto, a importância da inovação no serviço público pode ser resumida como fator indispensável para a sobrevivência do Estado, diante da necessidade de se adaptar às mudanças externas. Para manter-se vivo, necessário e atuante, o serviço público deve promover um ambiente propício à inovação e motivar seu aparato estatal à práticas criativas e inovadoras.

O objetivo maior da inovação no serviço público é de otimizar os recursos disponíveis, por meio de formas inovadoras de gestão e organização, promovendo mais benefícios à sociedade. Assim, a inovação serve como ferramenta para melhorar o desempenho organizacional do Estado e, por fim, garantir sua existência.

Apesar das diferenças em relação às empresas, cuja inovação serve para aumentar a competitividade frente aos concorrentes, tanto no âmbito público como no privado, a inovação será sempre um elo fundamental para a manutenção da organização no cenário em que atua.

Bruno-Faria (2003), por sua vez, nota que muitas vezes pesquisadores lançam mão dos conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional, sem que se discutam os aspectos comuns e as divergências apontadas por diversos teóricos com relação a esses conceitos. Levando em conta essas observações, a autora produz um quadro-sÌntese (Figura 5) dos conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional e suas inter-relações, com base nas concepções cientÌficas mais comuns na área. De acordo com o modelo, observa-se que variáveis do ambiente organizacional exercem influência sobre criatividade e inovação.

Figura 5. Interrelações dos conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional.



Fonte: Bruno Faria (2003, p. 136), com modificações.

O desafio de inovar no serviço público

Para que haja inovação organizacional, Hill e Amabile (apud Alencar, 1996) consideram três componentes básicos: recursos, técnicas e motivação. Os recursos dizem respeito a fundos, materiais, pessoas e informações disponíveis para se realizar o trabalho.

Tais recursos, entretanto, podem ou não ser usados de forma criativa. Nas técnicas, incluem competências no gerenciamento da inovação, presentes nos distintos níveis da organização e voltadas para a concepção, desenvolvimento e implementação de idéias criativas. Já a motivação é considerada o componente mais importante tanto no nível individual como organizacional.

Os recursos e competências de gerenciamento tornam a inovação possível, considerando, entretanto, que o elemento catalisador é a motivação para inovar, que engloba uma orientação para o futuro e uma visão orientada ao risco, sobretudo por parte dos escalões superiores da organização.

A inovação, portanto, é o resultado de um processo coletivo que envolve crenças, valores e comportamentos. Por isso, nem sempre a iniciativa de inovar se concretiza, já que as organizações tendem a repetir processos e padrões enraizados e a adotar comportamentos conservadores.

Em contrapartida, o ambiente externo – social, político, econômico, etc – no qual elas atuam está em constante mudança. Essa tensão entre a natureza dinâmica do ambiente externo e a tendência organizacional à inércia pode servir de estímulo a inovação, desde que os agentes estejam dispostos e motivados a perceber ou antecipar as necessidades existentes e sejam incentivados a ajustar os seus valores e comportamentos aos do ambiente, renovando-os e sendo eles próprios agentes da mudança.

O clima psicológico predominante na organização pública é de fundamental importância para a promoção da criatividade do indivíduo e a geração de propostas inovadoras.

Alencar (1995) aponta que é essencial ter autonomia, um sistema de premiação dependente do desempenho, o apoio à criatividade, a aceitação das diferenças e interesse

em ter diversidade entre os membros, o envolvimento pessoal e apoio da altadireção. Analisaremos a seguir cada aspecto, traçando um plano de alternativas para promover um ambiente de inovação nas instituições públicas.

Uma maneira de promover mais liberdade para os servidores inovarem, seria implementar grupos de trabalho multidisciplinares, compostos de pessoas de diferentes setores, para debater e propor soluções diversas aos assuntos de interesse da organização. Ações simples como "caixa de sugestões" ou a adoção de um horário flexível de trabalho podem alterar positivamente o clima organizacional e tornar o ambiente mais inovador.

Inovação depende de avaliação. As organizações públicas podem e devem trabalhar com avaliação de resultados. Com os indicadores de resultado, as pessoas passam a compreender melhor seu papel, vêem mais claramente o que fazem, obtém um testemunho de sua ação. De certa forma, começam a atuar em função de metas, buscam superá-las, trazem novas idéias. Um sistema de remuneração baseado na competência e desempenho valoriza as pessoas verdadeiramente engajados e promove uma concorrência sadia no sentido de fazer coisas novas. Além disso, aprecia os bons profissionais e motiva os demais a alcançarem melhores resultados.

A organização pública deve estar aberta a novas idéias e apoiar possíveis mudanças que poderiam ser benéficas para a instituição. Campanhas de premiação e reconhecimento de projetos inovadores são boas opções para incentivar os servidores a pensar diferente.

Outra iniciativa interessante pode ser a adoção de programas de job rotation, que é o rodízio de funções promovido pela instituição, para que o funcionário possa adquirir novos conhecimentos em setores diferentes e acumular experiências, sem sair da instituição em que trabalha. Com isso, outras habilidades importantes, como a visão sistêmica e o trabalho em equipe, também são cultivadas, favorecendo mais uma vez para um ambiente de inovação.

Para aumentar o número de idéias inovadoras é preciso que haja espaço para a divergência de pontos de vistas. A tolerância e a aceitação de pensamentos conflitantes são importantes para oxigenar as propostas para o trabalho a ser feito. Os objetivos do trabalho e os métodos utilizados para alcançar estes devem ser construídos coletivamente, com a síntese das distintas formas de pensar. O resultado certamente será mais eficaz e inovador do que as decisões totalitárias impostas aos membros da equipe.

Alencar (1995, p.108) relata que "as pesquisas na área têm apontado para a motivação intrínseca como fator muito poderoso para a criatividade. Um indivíduo motivado, com alto grau de envolvimento, apresentará certamente alto nível de dedicação ao trabalho". Nesse sentido, as organizações públicas devem apoiar seus agentes, reconhecendo as suas habilidades e esforços, levando-os a sentir-se satisfeitos no seu trabalho e motivados a se empenhar e darem o melhor de si.

> *Um ambiente de inovação somente ocorrerá caso haja apoio e valorização das novas idéias por parte dos escalões superiores: a forma como os seus dirigentes conduzem a instituição, tomam decisões e lideram os seus subordinados representa elementos determinantes da atmosfera de trabalho. Para alcançar um ambiente ideal para a criatividade, é necessário, pois, que algumas diretrizes norteiam o comportamento daqueles que estejam à frente dos distintos setores-chaves da empresa. (ALENCAR, 1996, p.110).*

Talvez esse ponto seja o mais complexo para o desenvolvimento de um ambiente de inovação no serviço público. Como a liderança muitas vezes é colocada à disposição dos políticos que venceram a última eleição, nem sempre se consegue instituir uma cultura organizacional e um clima de trabalho onde a iniciativa é encorajada e a autonomia e flexibilidade são mantidas, por meio da delegação de responsabilidades e autoridade. Justamente pela intervenção política, que não pode ser planejada devido às surpresas das urnas, o apoio da direção é um requisito sensível para a inovação no serviço público.

Para minimizar esse efeito, as organizações públicas devem investir em capacitação e treinamento, inclusive dos gestores da alta direção. É necessário conscientizá-los da importância da inovação no serviço público e do estímulo ao surgimento de novas idéias, que deve começar de cima para baixo.

Gestão da Diversidade

O tema da diversidade e sua relação com as políticas públicas vêm ganhando mais destaque na agenda pública desde a criação de três secretarias especiais com status de ministério. A Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial e a Secretaria Especial dos Direitos Humanos são as principais responsáveis, na esfera federal, por liderar e ampliar o debate sobre como o Estado pode combater a desigualdade e fazer valer os direitos de grupos prejudicados ou em desvantagem econômica, social ou política.

As mudanças e inovações advindas da democratização exigiram dos governos novos instrumentos (gerenciais e legais) para a incorporação desses atores nos processos decisórios e, principalmente, de servidoras(es) capacitadas(os) para o diálogo, o reconhecimento e o respeito aos direitos conquistados socialmente, o que também inclui sua transformação em políticas públicas.

A defesa dos direitos humanos fundamentais, que já fazem parte do direito internacional em geral ou, então, que foram conferidos por instrumentos internacionais de caráter universal, dos quais o Estado brasileiro é signatário, pressupõe a plena aceitação da diversidade e o repúdio a qualquer forma de preconceito ou discriminação.

Uma democracia caracteriza-se fundamentalmente pelo reconhecimento da heterogeneidade social e pela igual consideração dos interesses de todas as pessoas (Dworkin, 2007). Uma sociedade democrática, por sua vez, prevê a igualdade como princípio ético, o que, diante da diversidade social, requer equidade no tratamento a diferentes grupos sociais (Rawls, 2002). Embora relacionado à igualdade, o conceito de equidade tem particularidade na associação com o conceito de justiça, levando em conta a reparação das desigualdades consideradas injustas entre os indivíduos (Gomes, 2008).

Equidade mostra-se, assim, um conceito adequado para demarcar a noção aqui proposta para a diversidade, já que revela que as diferenças entre os grupos não deveriam comprometer a igualdade de direitos. Afinal, as diferenças não podem, em uma democracia, converter-se em desigualdades. Nesse sentido, políticas específicas com foco em segmentos em desvantagem social mostram-se compatíveis com as políticas universalistas em sociedades complexas e democráticas como a brasileira.

Equidade

Pode ser entendida como reconhecimento e efetivação dos direitos da população com igualdade, sem restringir o acesso a eles nem estigmatizar as diferenças entre os diversos segmentos que a compõem. É a possibilidade das diferenças serem manifestadas e respeitadas sem discriminação, uma condição que favorece o combate das práticas de subordinação ou de preconceito em relação às diferenças de gênero, políticas, étnicas, religiosas, culturais etc. (SPOSATI, 2002).

Preconceito, discriminação, estereótipo e estigma

Ao refletir sobre o tema da diversidade, naturalmente somos remetidos a pensar no tratamento das desigualdades, trazendo à tona noções como preconceito, discriminação, estereótipo e estigma.

Os quatro conceitos estão, de certa forma, interligados. Discriminação e preconceito, contudo, guardam relação mais estreita por serem, muitas vezes, confundidos entre si ou utilizados como sinônimos. Como afirma Santos (2004, p.4), ambos os termos "partem de ideias, sentimentos e atitudes negativas com relação a um grupo social e positivas em relação a outro grupo social (geralmente o grupo discriminador)".

A discriminação presume a ação de um grupo social ou indivíduo contra outro grupo social ou indivíduo. O preconceito pressupõe crenças prévias sobre as capacidades intelectual, física, moral, entre outras, dos indivíduos ou grupos sociais, sem levar em conta fatos que contestem essas crenças pré-concebidas. Assim, como o preconceito é um sentimento interior, ele pode estar presente nos indivíduos sem necessariamente se transformar em ato/ação de discriminação (SANTOS, 2004, p.4)

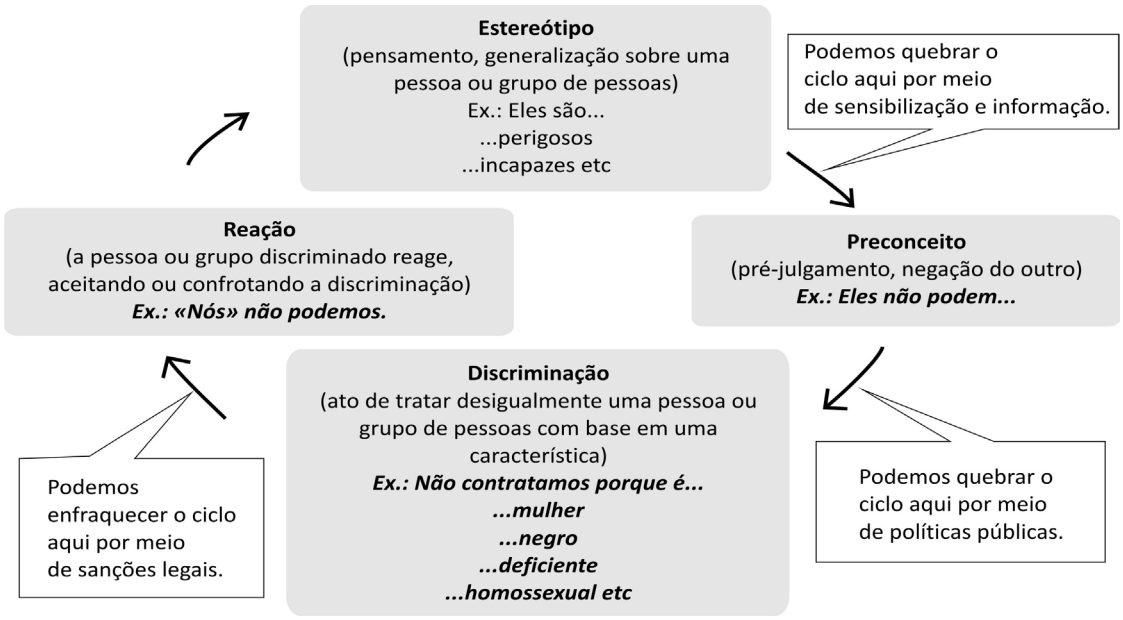
As definições para diversidade vão desde descrições funcionais a declarações humanísticas que defendem a aceitação da alteridade – isto é, do(a) outro(a). Na prática, há definições que apontam diversidade como qualquer uma(um) ou qualquer coisa que "não seja eu" e, também, análises razoavelmente detalhadas e abrangentes que consideram qualidades e características pessoais.

Dois entendimentos para diversidade

Diversidade pode ser entendida a partir da observação de que somos diferenciados e unidos por diferenças e semelhanças de gênero, idade, idioma, cultura, raça, identidade sexual e nível de renda (Secretaria de Educação da Califórnia apud CLEMENTS e JONES, 2002, p.13).Também é possível entendê-la a partir de uma definição mais abrangente, que destaca que a diversidade é a alteridade, ou seja, corresponde àquelas qualidades humanas que são diferentes das nossas e estranhas aos grupos aos quais pertencemos, mas que, ainda assim, estão presentes em outros indivíduos e grupos (UNIVERSIDADE DE MARYLAND, 1995, apud CLEMENTS e JONES, 2002, p. 13).

A assimilação do olhar da diversidade e a busca pela equidade precisam ser incluídas nos processos de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Isso significa não apenas considerar essas questões, mas principalmente observar a realidade e as necessidades de atuação do setor público, em qualquer área e com diversos enfoques, buscando antever como as ações públicas podem afetar diferentes grupos. Significa ainda estar atenta(o) a possíveis discriminações no atendimento à população.

Figura 6. Ciclo do preconceito e discriminação



Fonte: Adaptado de Richardson, 2009.

Diversidade dentro das organizações

Sob a perspectiva da gestão de bens e recursos públicos, desde a década de 1990, o gerenciamento da diversidade tem sido discutido pelas(os) estudiosas(os) das organizações como uma questão crítica para a obtenção de legitimidade das(os) usuárias(os) de serviços, por parte de empresas, e das(os) cidadãs(os) atendidas(os), por parte dos governos. Gerenciar a diversidade significa reconhecer, aceitar e valorizar positivamente a diversidade dentro das organizações.

Uma boa estratégia para lidar com conflitos e tensões gerados pela convivência na diversidade é o espaço das Ouvidorias das organizações. Grande parte dos conflitos gerados acaba chegando às ouvidorias, o que exige que elas estejam aptas a lidar com eles. As experiências de ouvidoras(es) apontam que o não tratamento das situações de preconceito e discriminação pelo órgão com o objetivo de esclarecer e melhorar as relações entre a diversidade leva ao agravamento dos conflitos gerados, chegando ao ponto de as(os) envolvidas(os) recorrerem ao judiciário.

A gestão da diversidade deve, assim, ser vista como um conceito abrangente, que abarca um enfoque mais amplo do que sugeriria o termo igualdade de emprego. Ela exige que se analise a estrutura mental e a cultura de uma organização, bem como as diferentes perspectivas que as pessoas levam

para uma organização em função de sua etnia, posição social, valores profissionais, estilos, deficiências ou outras diferenças (ONU, 2000 apud CLEMENTS e JONES, 2002, p.13).

Qualidade de Vida no Trabalho – QVT no Serviço Público

Do ponto de vista das organizações, a importância do tema QVT se inscreve numa perspectiva de enfrentamento dos problemas presentes no cotidiano dos ambientes de trabalho que colocam a qualidade de vida no trabalho como uma real necessidade (Laschinger, Finegan, Shamian & Almost, 2001; Martel & Dupuis, 2006; Sirgy, Efraty, Siegel & Lee, 2001).

O interesse pela mensuração de variáveis que compõem a temática QVT vem crescendo (Lau, 2000). No Brasil, sobretudo nos anos 90 do século passado, tem crescido a produção científica sobre o tema, com destaque para a Administração e a Psicologia. As publicações em QVT têm enfatizado diferentes aspectos: conciliação dos interesses das organizações e dos indivíduos (Fernandes, 1996); saúde, estilo de vida e ambientes de trabalho (Silva & Marchi, 1997); segurança e higiene no trabalho (Signorini, 1999); conflitos decorrentes das relações interpessoais (Bom Sucesso, 2002); escolas de pensamento, indicadores empresariais (biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais) e os fatores críticos de gestão (Limongi-França, 2004); saúde mental, condições, organização e relações de trabalho (Sampaio, 2004).

Mas, em que medida tais contribuições têm efetivamente influenciado as práticas de gestão da QVT em organizações públicas e privadas? Essa é uma questão que permanece em aberto.

Em geral, constatou-se que o conceito de QVT na Administração Pública se caracteriza pela (a) ausência propriamente dita de uma definição e (b) uma incipiente difusão entre os servidores.

Política de gestão de QVT

Os dados possibilitam identificar os seguintes eixos-temáticos: (a) diagnóstico incipiente da necessidade de QVT no órgão; (b) metas imprecisas, centradas na melhoria do desempenho dos servidores; e (c) abordagem metodológica indefinida.

Constatou-se, de fato, a ausência predominante de uma política institucional claramente definida para conduzir as atividades de QVT nos órgãos públicos. O diagnóstico do que precisa ser feito em QVT se caracteriza majoritariamente por “entrevistas” com chefias e consultas informais a poucos servidores. No cotidiano das organizações públicas, ações momentâneas, tópicas e pontuais (e.g., reeducação alimentar), são largamente implementadas sem uma abordagem metodológica rigorosa, sistemática e pertinente para o conjunto de atividades realizadas.

Lócus organizacional das atividades em QVT

Onde se situa no organograma da instituição o “programa” ou atividades de QVT? Nesse caso, dados coletados apontam claramente que o lócus organizacional de QVT nos órgãos públicos situa-se nas unidades administrativas com terminologias diversas (secretaria, diretoria, divisão, coordenação). Nesse sentido, a QVT aparece nitidamente vinculada às áreas de Gestão de Pessoas, sobretudo, associada aos setores responsáveis por saúde, comportamento organizacional e competências.

Tipos de atividades implementadas em QVT

A Tabela 1 apresenta o tratamento taxonômico dos dados obtidos dos tipos de atividades desenvolvidas em QVT nos órgãos públicos. Os resultados apresentados mostram a diversidade dos tipos de atividades que caracterizam as práticas de QVT nos órgãos e, sobretudo, a predominância de ações do tipo anti-estresse.

Tabela 1. Tipos de atividades de QVT (N=34) nos órgãos públicos federais

Físico-Corporais	Eventos Coletivos	Suporte Psicossocial
✓ Academia	✓ Apresentações artísticas dos servidores	✓ Acolhimento das pessoas afastadas, em reabilitação ou adaptação
✓ *Aikido*	✓ Campanhas assistenciais	✓ Acompanhamento psicossocial
✓ Alongamento	✓ Coral	✓ Curso de pintura
✓ Atividades posturais	✓ Feiras	✓ Cursos de línguas
✓ Caminhada	✓ Festas	✓ Grupos de apoio
✓ Capoeira	✓ Palestras	✓ Incentivo ao estudo
✓ Dança de salão	✓ Semana de Qualidade de Vida	✓ Inclusão digital
✓ Ginástica laboral	✓ Semana do Servidor	✓ Orientações e "ambientação" do servidor na instituição
✓ Ginástica localizada	✓ Torneios e competições	✓ Preparação para a aposentadoria
✓ Hidroginástica		✓ Readaptação e reabilitação funcional
✓ *Jump fit*		
✓ Medicina preventiva e saúde bucal		
✓ Natação		
✓ Reeducação alimentar		
✓ *Yoga*		

Fonte: *Sites* dos órgãos e dados de entrevistas.

das atividades; (b) outro avalia a parte logística, a qualidade da atividade desenvolvida, os relacionamentos interpessoais inter e intra-unidade, as relações hierárquicas, a comunicação organizacional com os servidores, o equipamento e o material disponível.

Fatores prejudiciais à QVT

O que poderia ser prejudicial à QVT nos órgãos da Administração Pública? Majoritariamente, enfatizaram aspectos que deram origem nessa categoria aos seguintes eixos-temáticos: (a) cobrança e pressão sobre os funcionários; (b) intensa carga de trabalho; e (c) infra-estrutura deficiente (mobiliário, espaço, instalações inadequadas).

Os resultados mostram também o sentido do trabalho como "coisa séria, que não pode ter prazer envolvido", colocando em primeiro plano um valor constitutivo da cultura organizacional. Para além dos aspectos relativos aos modelos de gestão existentes, os gestores também salientaram outros aspectos considerados como prejudiciais às atividades de QVT, tais como: falta de tempo dos servidores para participar das atividades oferecidas; carência de pessoal para desenvolver atividades; burocracia para realização de atividades, desconhecimento dos servidores sobre QVT; aceitação e/ou adesão dos coordenadores e chefes ao programa.

Considerações sobre QVT no serviço público

A gestão de QVT no serviço público federal investigado se caracteriza pelo descompasso entre os problemas existentes e as práticas gerenciais. Além disso, toda produção científica importante sobre o tema, encontra-se ausente. Três aspectos se sobressaíram, além dos problemas que foram identificados:

1. As práticas gerenciais de QVT têm como foco o indivíduo.

Ele, o servidor, é a "peça" organizacional de ajuste. Uma espécie de parafuso a ser ajustado para que a engrenagem (a organização) gere os frutos esperados e cumpra a sua missão institucional. Tal perspectiva tem sintonia com o paradigma da flexibilidade, cada vez mais em voga em tempos de reestruturação produtiva, cujo caráter ideológico é apontado por Sennett (2001).

2. As atividades que integram as práticas de gestão em QVT são de natureza assistencial.

Tais atividades são, como mencionado, válidas em si mesmas. Mas, tendem a se tornar esforços estéreis na medida em que se distanciam dos problemas efetivos que comprometem o bem-estar dos servidores públicos. Nesse sentido, elas têm fortemente um caráter compensatório do desgaste vivenciado pelos servidores públicos e, ainda que sem pretender, reivindicam um papel de "medicamento que cura os males do trabalho".

3. As práticas de gestão preconizam o bem-estar de modo acessório, a ênfase é na produtividade.

A perspectiva é garantir a realização das tarefas prescritas. Lógico que, no serviço público deve haver preocupação com a produtividade, os resultados, as metas etc. Até porque "ser produtivo" é uma das dimensões fundantes do sentido do trabalho, um modo de exercício da felicidade. Mas, setor público e setor privado, mesmo no contexto de uma sociedade capitalista, têm distinções fundamentais que delineiam perfis de cultura organizacional singulares. Exportar ou importar modelos de modo acrítico, sem considerar tais singularidades é aumentar as chances do insucesso na gestão de QVT. Nesse cenário, os modelos de gestão do trabalho são objetos inquestionáveis, temas tabus nas organizações.

As reflexões geradas pela pesquisa possibilitaram também pensar em uma agenda de trabalho que articule preocupações acadêmicas e organizacionais. Além disso é crucial conceber QVT como uma tarefa de todos (e não uma responsabilidade exclusivamente individual) e uma busca permanente de harmonia entre o bem-estar, a efi- ciência e a eficácia nos ambientes organizacionais (e não no foco exclusivo da produtividade). Dentro de uma perspectiva aplicada, alguns requisitos se colocam como estratégicos para operacionalizar a abordagem de QVT preventiva, a saber:

a) Mudança da mentalidade que preside os modelos de gestão do trabalho, ou seja, novas práticas em QVT necessitam que os protagonistas organizacionais removam valores, crenças e concepções, muitas vezes petrificados, que podem estar na origem dos obstáculos para a QVT. A premissa é clara, mudança de mentalidade implica em "pensar diferentemente para agir diferentemente". Não se mudam práticas, de forma consequente, sem mudança de consciência;

b) Indissociabilidade entre produtividade e bem-estar significa resgatar o papel ontológico do trabalho como um vetor histórico de construção da identidade individual e coletiva. A indissociabilidade implica em conceber produtividade na sua acepção positiva, ou seja, um meio de exercício do bem-estar;

c) A prática de QVT deve se apoiar em um modelo antropocêntrico de gestão do trabalho que, entre outras tarefas, preconize: valorizar os trabalhadores como principais protagonistas dos resultados, promover o reconhecimento individual e coletivo, estimular a criatividade e a autonomia na execução de tarefas, proporcionar o desenvolvimento pessoal e coletivo com base na cooperação intra e intergru- pal e possibilitar a participação efetiva, principalmente, nas decisões que afetem o bem-estar individual e coletivo;

d) A implementação de QVT requer uma política de comunicação que dissemine, estimule e consolide uma cultura organizacional centrada em valores, crenças e ideias voltadas para o bem-estar individual e coletivo, dando visibilidade para práticas bem sucedidas, bem como promovendo a reflexão coletiva dos problemas existentes que comprometem a QVT;

e) A implantação de um programa de QVT não deve ser uma medida tópica, isolada e circunscrita a uma fração do organograma da organização. Ela deve ser transversal a toda estrutura organizacional e conduzida com base em uma sinergia organizacional que implique efetivamente no com- promisso de dirigentes e gestores, cooperação interdisciplinar de todos especialistas envolvidos e, sobretudo, parcerias intersetoriais e sindicais.

Tais requisitos não podem ser compreendidos como uma panaceia capaz de resolver todos os problemas. A perspectiva é tê-los como pressupostos que podem ajudar o processo de implantação de PQVTs em bases mais sólidas. Tal perspectiva se propõe a resgatar o nexo entre as condições-organização-relações socioprofissionais e as vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho, bem como os riscos para a saúde dos trabalhadores e a satisfação do cidadãos, no caso do serviço público.

Bibliografia Complementar

Bruno-Faria, Maria de Fátima; Vargas, Eduardo RAUPP. Criatividade e Inovação nas organizações – desafios para a competitividade. São Paulo. Ed. Atlas, 2013

Bruno-Faria. M.F. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária. 179 f. Dissertaçãoo (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) - UnB; Brasìlia, DF, 1996.

_____. O processo criativo em indivíduos e grupos participantes de projetos inovadores. 283 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - UnB; Brasìlia, DF, 2004.

Bruno-Faria, M.F.; Alencar, E.M.L.S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. Revista de Administração, 31, 2, 50-61, abr./jun., 1996.

Sousa, Jonilto Costa. Inovação no contexto organizacional: fatores facilitadores e fatores dificultadores. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UnB; Brasília, DF, 2006.

Veja a atividade 6 no Caderno de Atividades.

Veja a Atividade 6 no Caderno de Atividades: Verificando o grau de maturidade das tendências em GP

Suas Anotações

_____
_____
_____
_____
_____

7. Avaliação da Gestão de Pessoas do Governo

Objetivos de Aprendizagem

- Analisar os resultados dos diagnósticos de Gestão de Pessoas da OCDE 2010 e TCU 2013
- Identificar os aspectos críticos a serem trabalhados para a área de Gestão de Pessoas
- Elaborar Plano de Ação para atender às recomendações apontadas nos relatórios da OCDE e do TCU

Conteúdos

- Relatório OCDE: Brasil 2010
- Diagnóstico de Governança e Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira - TCU 2013

Os textos abaixo foram extraídos dos relatórios da OCDE e do TCU e servem de base para a atividade final do curso.

Os relatórios completos estão disponíveis gratuitamente nos sites do MPOG e do TCU, respectivamente.

Relatório OCDE

A Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE no governo federal do Brasil (poder executivo) tem por base o trabalho realizado ao longo dos anos pelo Grupo de Trabalho de Gestão Administrativa e Trabalho Público da OCDE (PEMWP – OECD Public Employment and Management Working Party, antigo Grupo de Trabalho de Gestão de Recursos Humanos, Human Resource Management Working Party, HRMWP), sob a liderança do Comitê de Governança Pública da OCDE. Este relatório, incluindo conclusões e recomendações, foi discutido na reunião anual da PEMWP da OCDE realizada em 15-16 de dezembro de 2009, na sede da OCDE em Paris.

A Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Brasil: Governo Federal visa a contribuir para o desenho das futuras reformas da gestão da força de trabalho do governo federal. Suas conclusões são extraídas a partir de uma comparação sistemática da situação no Brasil com a experiência dos 31 países membros da OCDE, com ênfase específica nos exemplos mais relevantes para o Brasil, considerando sua dimensão, os alicerces culturais e constitucionais e os valores que sustentam o sistema de recursos humanos. A análise é baseada em estudos de caso concretos e as experiências ao longo do relatório podem inspirar o Brasil em seu caminho de reforma.

Capítulo 1: Planejamento e gestão da força de trabalho

Um bom planejamento é uma característica da gestão moderna e dinâmica de recursos humanos. Este capítulo analisa os principais pontos fortes e as oportunidades de planejamento de pessoal no governo federal brasileiro, à luz da experiência de países da OCDE. A discussão inclui: o tamanho e os custos da força de trabalho no governo federal, a metodologia da contabilidade dos servidores públicos e seus custos, os desafios de um adequado planejamento estratégico de pessoal, a promoção de uma abordagem conjunta de governo para aumentar a eficiência e reduzir os custos do conjunto de servidores públicos, o sistema de pagamentos como parte da estratégia de gestão de custos, o papel dos sindicatos na definição das condições de trabalho, a necessidade de ajustar o serviço público ao envelhecimento da sociedade e da força de trabalho, a modernização do sistema público de previdência social; e a promoção da diversidade como uma estratégia para garantir as competências e habilidades certas no serviço público.

Conclusão

Graças aos altos níveis de crescimento econômico recente, as pressões por planejamento da eficiência da força de trabalho foram reduzidas, e é possível entender porque os ministérios possuem pouco incentivo para focar no planejamento estratégico da força de trabalho.

Comparada aos países membros da OCDE, a proporção de brasileiros trabalhando para governo ao longo da economia é relativamente baixa, mas seu custo pesa bastante na economia. Além disso, os custos dos serviços produzidos pelo setor privado e pagos pelo governo também representam uma boa parte do PIB. Isso significa que o governo em todos os níveis do Brasil necessita gerenciar o tamanho, composição e alocação da força de trabalho de forma efetiva.

O Brasil fez importantes avanços para assegurar a sustentabilidade financeira e a justiça do sistema de pensão dos servidores públicos. Apesar dos efeitos serem aparentes apenas no longo termo, as autoridades brasileiras podem necessitar de monitoramento da situação financeira do país e suas questões demográficas para melhor adaptar os programas de previdência aos riscos de um sistema trabalhista em evolução e às mudanças na realidade demográfica. Por exemplo, o Brasil atualmente discute como organizar melhor os regimes de pensão complementares. Por fim, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e o Ministério da Previdência Social podem precisar considerar o desenho, gestão e financiamento de tais programas e os resultados políticos que eles buscam alcançar. Outra questão futura será como coordenar tais programas com os programas de previdência existentes. O Brasil deve considerar adotar uma abordagem mais dinâmica do que reativa.

A gestão efetiva do tamanho, composição e alocação da força de trabalho é a mais importante no momento, dado que a força de trabalho federal está envelhecendo rapidamente e que políticas especiais de planejamento da força de trabalho serão necessárias para assegurar sua continuidade. As futuras aposentadorias de servidores públicos federais oferecem uma oportunidade única de reestruturar a força de trabalho e a ajustar para as necessidades futuras da sociedade.

No nível federal, o planejamento da força de trabalho na maioria dos ministérios e agências ainda é direcionado pelas entradas e focado no gerenciamento do número e dos custos dos servidores. O Brasil possui um excelente historio nesse aspecto e está apto para fazer excelentes projeções sobre a quantidade e os custos trabalhistas futuros.

Entretanto, o planejamento da força de trabalho ainda não é suficientemente baseado na análise de trade-offs da quantidade e alocação da força de trabalho sob o ponto de vista das prioridades do governo, possibilidades de terceirização e mudanças tecnológicas. Ele ainda é muito focado nas necessidades futuras apontadas pela organização que está recrutando e com foco no controle no tamanho da organização e na monitoração do cumprimento das normas e regas. Mudanças positivas recentes no assunto deveriam ser encorajas e reforçadas.

A prestação de contas dos gestores pelo planejamento da força de trabalho ainda é muito fraca. O planejamento da força de trabalho deve ser parte dos documentos estratégicos, e os gerentes devem focar em planos que possuam uma visão estratégica geral de sua força de trabalho (cargos, competências, mudanças futuras) sob a luz das mudanças que afetam as suas organizações, possibilidades de terceirização (entender o senso de contratação de empresas para entrega de produtos e serviços, e não apenas aluguel de força de trabalho) e mudanças tecnológicas. A experiência dos países membros da OCDE e bons exemplos nas empresas públicas brasileiras podem servir como inspiração.

A forma como o sistema por carreiras foi implantado, assim como a proporção de empregos temporários e as regras pouco claras sobre o nível autorizado de terceirização dão aos diretores e gerentes uma extraordinária rigidez para planejar a força de trabalho e alocá-la. De certa forma essas limitações permitiram o recrutamento e gestão imparciais dos servidores públicos e assegurou padrões éticos sadios no serviço público. Essas conquistas permitem que o Brasil se mova para um sistema mais flexível e baseado na competência e no desempenho com maior delegação de responsabilidade de gestão na medida em que o sistema embarque na modernização da administração.

Paralelamente, seria provavelmente sadio para os ministérios centrais aumentar a pressão por uma gestão mais eficiente da força de trabalho. As medidas que ajudaram a manter certos custos são boas medidas restritivas, mas não são estratégicas para o planejamento da força de trabalho. Além disso, o Brasil utilizou políticas descontinuadas para o pessoal e os salários que criaram uma grande resistência e dificuldades de capacidade no passado. Para pressionar por um aumento na eficiência, o Brasil poderia seguir o exemplo de muitos países e adotar políticas de revisão.

Além disso, ao invés de gerir os custos de remuneração carreira por carreira, o governo federal ganharia ao continuar os seus esforços atuais de concepção de um processo de definição de salários que leve em consideração a “remuneração total real dos trabalhadores”

(benefícios, status, etc.) e prover critérios e parâmetros claros para os aumentos salariais que levem em conta a acessibilidade, mas também a capacidade de atração (isto requer uma comparação com o setor privado) e considerações como aumentos da produtividade, mudanças nas competências, aceitação social, etc. O desempenho não deve ser o foco principal da definição de salário nesta fase no Brasil.

O planejamento da força de trabalho também levanta questões sobre as relações com os sindicatos. O processo de negociação do Brasil com os sindicatos ainda está em seus primórdios e é relativamente sem confronto. Dessa forma, há uma oportunidade para estabelecer um diálogo construtivo que possa vir a ser um bom vetor para as reformas.

Finalmente, em um país diverso como o Brasil, o governo federal deveria ser um exemplo de boas práticas na promoção da diversidade. Embora a igualdade e a transparência sejam relativamente bem asseguradas por regras estritas sobre recrutamento e carreiras, elas não são necessariamente favoráveis ao aumento da diversidade. Políticas que corretamente buscam aumentar o nível de competências de governo só vão aumentar a importância desta questão no futuro. Brasil poderia seguir o exemplo de muitos países membros da OCDE, por meio do estabelecimento de políticas de igualdade de oportunidades para os grupos desfavorecidos e mulheres. Políticas especiais para pessoas com deficiência já estão em vigor.

Capítulo 2: Fortalecendo a capacidade do governo

Os governos dos países membros e não membros da OCDE necessitam melhorar a capacidade, competência e eficiência de sua administração e dos serviços públicos para atingir as expectativas dos cidadãos com relação a serviços de qualidade e custo-benefício positivo. Este capítulo analisa a estratégia do governo federal brasileiro de fortalecimento da sua capacitação. À luz da experiência dos países da OCDE, o capítulo se concentra na gestão de competências como base para integrar práticas e políticas de gestão de recursos humanos nas metas e no desempenho do governo. Também examina a estrutura e a gestão de carreiras e planos de carreiras e suas implicações na flexibilidade e rentabilidade da força de trabalho, os dispositivos para adquirir capacitação e talento, e a formação e o desenvolvimento de estratégias de pessoal.

Conclusões gerais

Nos últimos anos, o governo federal do Brasil fez progressos consideráveis no reforço de sua capacidade de recursos humanos ao aumentar o nível de qualificação para a entrada no serviço público e a garantia de mérito nos processos de seleção na entrada. Estes são os primeiros passos importantes na construção de um serviço público capacitado.

A capacidade do pessoal, no entanto, continua mal gerenciada com uma gestão muito limitada de competências, sistemas de seleção por méritos estritos e carreiras rígidas e estreitas que impedem a alocação ótima dos recursos humanos e limitam as oportunidades para os servidores desenvolverem suas carreiras por meio da mobilidade lateral ou progressão vertical. O governo precisa tomar uma série de medidas para tornar o serviço civil um serviço civil totalmente moderno semelhante aos das economias mais avançadas.

Esforços adicionais na gestão de capacidades e competências e na reforma dos sistemas de carreira são prioridades e devem andar de mãos dadas para que se reforcem mutuamente.

Isso implica conceber um quadro de competências para o serviço civil, desenvolvendo a capacidade dentro dos ministérios e outras organizações governamentais para gerir competências e garantindo que as ferramentas e processos chave de gestão de recursos humanos estejam relacionados com as competências. As competências e o desenvolvimento de gestores seniores deveriam ser uma área prioritária de ênfase. O corpo central de gestão de recursos humanos tem a responsabilidade de gerir as categorias transversais e manter a coerência em todo o sistema de gestão por competências em organizações governamentais.

A gestão por competências inclui naturalmente o seu uso no sistema de recrutamento, baseado em uma noção bem definida de "mérito" e não garante a escolha da pessoa mais competente para o trabalho. Os concursos públicos podem ser modernizados para irem além de testes de conhecimentos e habilidades adquiridas nas universidades. A modernização do sistema de recrutamento, provavelmente, implicará no estabelecimento de algum tipo de conselho independente de nomeações para dar orientações sobre o recrutamento, definir padrões, e possivelmente agir como órgão de recurso gerenciador dos fornecedores de recrutamento.

Os cargos comissionados e DAS são uma importante exceção ao princípio de seleção do pessoal de forma competitiva transparente no governo federal. Os cargos DAS devem ser provavelmente uma prioridade para sistematização de um transparente, mas moderno, processo de recrutamento, baseado na experiência e competências, e algumas organizações parecem já estar fazendo dessa maneira. Isso preencheria uma lacuna em termos de processo de recrutamento transparente, profissionalizaria o recrutamento dos gestores seniores, ajudaria a construir a coesão de grupo de gerentes, constituiria um processo de teste para seleção que não estaria baseado no conhecimento e, assim, ajudaria a construir confiança em meios mais modernos de mensuração do "mérito" no recrutamento.

Quanto aos cargos comissionados, é importante que eles sejam reintegrados dentro do sistema de categorias de emprego e que a nomeação para estas posições siga procedimentos regulares ao invés de designações discricionárias. Isso pode ser implantado ao longo dos anos, na medida em que os servidores se aposentam.

A gestão por competências não alcançará o seu maior potencial sem uma reestruturação profunda das categorias de emprego dos servidores públicos e oportunidades de carreira. A rígida e fragmentada maneira na qual as categorias de emprego são administradas hoje impede a alocação ótima dos servidores, cria altos custos de transação e pressões por maiores custos de compensação. Além disso, o sistema DAS, especialmente para posições de não gerência, tem sido uma maneira relativamente insalubre de prover flexibilidade na rígida gestão de categorias de emprego.

Reformas nas categorias de emprego são tecnicamente e politicamente muito complexas para se implantar, mas têm sido conduzidas com sucesso em diversos países membros da OCDE com dificuldades similares. Isso pode inspirar os esforços do Brasil. O governo federal certamente deveria considerar a redução das categorias de emprego, aumentando as categorias transversais, desenvolvendo perfis de trabalho que apoiem a estrutura de carreira e favoreçam a mobilidade e desenhando um sistema de classificação dos empregos. Os procedimentos para mobilidade e promoção ao longo da carreira, contudo, precisam ser transparentes e baseados em processos competitivos com listagem pública transparente e disponível das vagas.

Muitos países estão se movendo no sentido de abrir algumas posições para entrada lateral no serviço público. O Brasil já está se movendo nessa direção por meio do sistema DAS. Esse sistema, porém, é uma solução imperfeita desenvolvida na mesma medida para dar liberdade àqueles no sistema de categorias de emprego e aumentar a competição e permitir a entrada de pessoas com competências diferentes dentro do sistema. Para as posições intermediárias e seniores de administração, o sistema DAS pode permanecer, com processos de nomeação mais transparentes baseados em competências para posições mais baixas de gestão e mais nomeações discricionárias nos níveis mais altos de gestão (Capítulo 3). Para outras posições, contudo, quando o sistema de categorias de emprego foi reformado, é aconselhável que elas sejam reintegradas dentro do sistema de categorias de emprego, ainda permitindo, entretanto, a entrada lateral no sistema de pessoal de fora do conjunto de servidores públicos.

Capítulo 3: Reforçando a orientação por desempenho e construindo liderança

Um desafio constante para os governos é a prestação eficiente dos serviços e funcionamento dos programas. Este capítulo analisa as estratégias implementadas pelo governo federal brasileiro visando melhorar o desempenho e o desenvolvimento da liderança na administração pública federal. Levando em consideração a experiência dos países membros da OCDE, o capítulo analisa uma série de aspectos e atividades que compõem o conjunto de estímulos ao desempenho no governo federal: a gestão do orçamento, a gestão do desempenho de equipe, o sistema de remuneração e a avaliação de desempenho individual. A gestão dos gestores seniores é vista como um elemento crítico para consolidar a orientação para o desempenho da governança pública e da gestão pública, e para realçar a delegação de responsabilidades para a gestão de recursos humanos.

Conclusões Gerais

Para responder às demandas mais prementes por desempenho e eficiência, o Brasil precisa desenvolver um sistema mais sofisticado de gestão por desempenho pessoal e desenvolver liderança entre os servidores do governo.

Muitos esforços foram feitos no passado para desenvolver a orientação por desempenho na gestão de pessoal, mas estes foram dificultados pela falta de perseverança, inconsistências no quadro de gestão global e pela falta de capacidade para implantar as mudanças.

Reformas futuras na gestão por desempenho do pessoal devem incluir uma gestão estratégica do orçamento organizacional mais forte e maior flexibilidade para os gestores. Em relação à gestão de recursos humanos em geral, reformar o sistema de categorias de emprego para proporcionar mais oportunidades de carreira para os servidores e melhorar a gestão dos gerentes seniores são pontos de entrada necessários para as reformas destinadas a melhorar a orientação para o desempenho do sistema de recursos humanos.

A remuneração por desempenho não deve ser a principal ferramenta para tentar melhorar a orientação para o desempenho e devem ser subestimadas no sistema de incentivos. Os esforços devem se concentrar no fornecimento de oportunidades para as promoções funcionais ao menos parcialmente baseadas no desempenho (em um sistema reformado de categorias de emprego), uma vez que o sistema de avaliação por desempenho tenha sido reforçado e seja mais bem monitorado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

É necessário reformar a gestão dos gerentes seniores não apenas para melhorar a orientação por desempenho do sistema de recursos humanos, mas também para profissionalizar ainda mais os servidores públicos seniores e assegurar a transparência na gestão dos executivos de topo. O sistema DAS fornece aos gerentes seniores a bem-vinda possibilidade de trazer habilidades externas e aumentar o nível de competição pelos cargos, mas a delimitação entre o nível de cargos – cuja nomeação pode permanecer discricionária – e o nível de nomeações baseadas em critérios mais transparentes de nomeação deve ser mais claro. Isso não quer dizer que as nomeações devem seguir os critérios habituais e os processos de entrada no serviço público e todo esforço deve ser feito para basear o processo em requisitos de competência e históricos de desempenho.

Em geral, os gerentes seniores devem ser tratados como um grupo, com competências claramente definidas, oportunidades para desenvolver a coesão do grupo e oportunidades de indução e formação.

As vagas em cargos não gerenciais no sistema DAS podem permanecer abertas a indivíduos que não são servidores públicos, mas não há nenhuma razão para não desenvolver critérios de recrutamento e processos transparentes para o seu recrutamento. Sua gestão também deve ser reintegrada em uma estrutura reformada de categorias de emprego.

Como muitas reformas da gestão dos recursos humanos, devem ser feitos esforços para limitar a necessidade de alterações na lei ao implantar as reformas. Não há nenhuma razão clara para que a maior parte das mudanças implantadas na gestão do desempenho exija mudanças legais e, ao contrário, devem ser consideradas como mudanças de gestão orientadas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Capítulo 4: Fortalecendo a reforma da gestão de recursos humanos no governo federal brasileiro

A fim de projetar e implementar reformas de gestão de recursos humanos com sucesso, os governos devem analisar uma série de condições estruturais. Considerando a experiência dos países da OCDE, este capítulo aborda três elementos que terão um impacto no sucesso das reformas do serviço público brasileiro: assegurar a coerência entre os valores tradicionais e os valores incorporados na legislação e nos instrumentos de gestão de recursos humanos (GRH); adaptar a capacidade do departamento central de RH de se fortalecer e conduzir uma gestão estratégica de recursos humanos, assim como adotar uma clara divisão de responsabilidades entre o departamento central de RH e as unidades de RH nos ministérios e agências; e fazer reformas de RH coerentes com outras reformas de governo, como orçamento e gestão organizacional estratégica.

Conclusões gerais

O governo federal do Brasil deve ser elogiado por suas realizações no sentido de garantia do mérito, continuidade e imparcialidade na gestão dos seus agentes públicos. Estes são valores que parecem ter se enraizado na cultura de gestão dos servidores do governo federal. Com esses requisitos básicos preenchidos, é razoável adicionar novos elementos, como desempenho e eficiência, aos valores essenciais tradicionais. Estes elementos foram introduzidos por meio de sucessivas ondas de reformas que criaram confusão a respeito de

valores essenciais. Os processos baseados em regras que têm asseguraram conquistas com os valores essenciais tradicionais também criaram efeitos negativos e incentivos perversos contrários aos valores essenciais, como atitudes corporativistas e a fragmentação criada pela evolução do sistema de carreiras.

Uma definição global de novos valores e a concepção de reformas concretas para trazê-los à vida sem minar os valores essenciais deve, assim, ser um foco prioritário para o governo. As áreas prioritárias para alinhar os valores essenciais à gestão do pessoal serão a modernização das práticas de recrutamento, as reformas para aumentar a flexibilidade na estrutura do emprego e carreiras e a gestão por desempenho dos servidores.

Manter os valores essenciais tradicionais na gestão diária do pessoal, no entanto, será fundamental para garantir a sustentabilidade das reformas e a boa governança do sistema de gestão de recursos humanos. Isso vai exigir atenção e um acompanhamento rigoroso da influência das mudanças no cotidiano das práticas de gestão de recursos humanos e nos valores novos e tradicionais. Será também necessário reforçar o quadro de integridade para desenvolver medidas preventivas, aumentar a sensibilização para questões de ética no serviço público e abordar os riscos. Estes aspectos serão desenvolvidos na próxima Revisão por Pares da OCDE da integridade no governo federal do Brasil (em breve). Trabalhar baseado nos valores essenciais será fundamental para dar sentido às reformas da gestão dos recursos humanos em geral. A implantação efetiva das reformas de gestão de recursos humanos, no entanto, demandará o fortalecimento das estratégias de implantação da reforma.

Hoje, o sistema de gestão de recursos humanos no Brasil é moldado por uma vontade muito forte e justificada de garantir a imparcialidade, o mérito e a continuidade na gestão do serviço público, dadas as sucessivas tentativas fragmentadas de modernização. Nos últimos anos, a ambição do governo tem se limitado a fazer adaptações em vez de reformas, talvez de forma adequada, dadas as rupturas criadas pelas reformas anteriores. Esses ajustes, no entanto, parecem carecer de foco estratégico e coerente e isso pode enfraquecer a sua eficácia.

Desenvolver uma visão sobre o tipo de serviço público que se deseja para o futuro, desenhando formas de usar a reforma ou adaptação da gestão de recursos humanos para se adaptar a esta visão e definir os passos para alcançar essa visão será necessário para fazer progressos na gestão de recursos humanos. Criar um sentido dos desafios enfrentados no serviço público e, possivelmente, organizar debates sobre estas questões com as várias partes interessadas irá ajudar o governo a construir a base para as reformas necessárias. A propriedade da reforma será construída envolvendo os principais interessados – o próprio governo, legislativo, servidores públicos, servidores públicos aposentados, sindicatos e sociedade em geral – nas fases de concepção e planejamento. Também será necessário identificar os vencedores e perdedores e formas de compensar os perdedores e provavelmente estabelecer processos e instituições para acompanhar as reformas ao longo do tempo para assegurar a sua sustentabilidade, analisar os sucessos e fracassos e se basear neles para ajustar as reformas ao longo do tempo.

A capacidade de implantar as reformas também vai exigir reforçar o corpo de gestão de recursos humanos. O desafio para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é desenvolver e manter a capacidade de planejamento estratégico e reforma da gestão de recursos humanos. O governo pode querer criar um órgão único para gerir os recursos humanos

no governo. Essa mudança, no entanto, requer mudanças preliminares na estrutura e cultura da SRH e da SEGES, dado que a SRH é atualmente absorvida pelas negociações sobre carreiras e com os sindicatos e seu papel de administração da folha de pagamento, e o papel da SEGES na gestão de recursos humanos é direcionado às negociações individuais com ministérios e agências sobre a quantidade de pessoal. Há uma necessidade clara de um órgão de gestão de recursos humanos mais forte, com maior capacidade, que gere evoluções na cultura de gestão de recursos humanos para que ela seja vista e conduzida de forma totalmente profissional ao diferenciar (inclusive por meio de diferentes subunidades) entre os papéis essenciais do órgão central de gestão de recursos humanos numa administração moderna, incluindo: i) o processo de negociação com os sindicatos; ii) a elaboração das reformas e estruturas de prestação de contas para os gestores e unidades de gestão de recursos humanos; iii) o diálogo estratégico de longo prazo sobre a gestão de recursos humanos com ministérios setoriais e agências quanto ao planejamento estratégico de suas forças de trabalho e a implantação de mudanças nas suas unidades de gestão de recursos humanos; iv) a gestão das indenizações e salários; v) a gestão dos gestores.

Os gerentes existentes na gestão de recursos humanos não têm a formação e experiência na área dado que o foco de seu trabalho tem sido amplamente as questões operacionais. Falta às unidades de gestão de recursos humanos nos ministérios setoriais a capacidade de gestão e competência suficientes para assegurar a realização dos benefícios esperados a partir de delegação de poderes e do diálogo estratégico de longo prazo da gestão de recursos humanos. A gestão de recursos humanos se beneficiaria de uma abordagem de competências para a sua gestão e os servidores de nível intermediário que venham a subir futuramente para o alto nível na gestão de recursos humanos devem ter oportunidades de desenvolvimento neste sentido. Eles poderiam constituir um exemplo teste da nova gestão de carreira sem necessariamente criar mais uma carreira.

Finalmente, a construção de um diálogo estratégico de longo prazo com os ministérios setoriais e agências é necessária, mas levará tempo e exigirá que o corpo central de gestão de recursos humanos que se estabeleça como líder da gestão de recursos humanos construída pelo diálogo. É impossível para o corpo de gestão de recursos humanos central implantar todas as mudanças envolvidas nas reformas futuras com o mesmo nível de dados e controle de processos que usa nas diferentes áreas da gestão de recursos humanos hoje. Isso exigiria muito trabalho, esforço e pessoal e seria contraproducente. Os esforços de reforma têm que ser construídos sobre uma nova relação entre o corpo central de gestão de recursos humanos e os ministérios setoriais, que pode ser encarnado em uma estrutura de prestação de contas de gestão, como as desenvolvidas em vários países membros da OCDE.

Tribunal de Contas da União TC 022.577/2012-2

Levantamento TCU

Trata-se do Relatório do Levantamento realizado pela Secretaria de Fiscalização de Pessoal – Sefip, no período de 10/09/2012 a 27/09/2013, com o objetivo de avaliar a situação da governança e da gestão de pessoas em amostra de organizações da Administração Pública Federal, com o intuito de identificar os pontos mais vulneráveis e induzir melhorias nessa área.

2. Esta fiscalização decorre de Comunicação do então Ministro Presidente na sessão do Plenário de 27/06/2012, ocasião em que foi ressaltada a relevância de levantamento dessa natureza na área de pessoal, a exemplo das "ações levadas a efeito por esta Corte de Contas na área de governança de Tecnologia da Informação – TI, que vêm produzindo resultados reconhecidamente de grande valor para a sociedade brasileira" (TC 019.827/2012-1).

3. As informações coletadas auxiliarão no planejamento das ações de controle do TCU, orientando a sua atuação como indutor do processo de aperfeiçoamento da governança e da gestão de pessoas da APF. Além disso, este trabalho facilitará a identificação de bons exemplos e modelos a serem disseminados para as unidades jurisdicionadas.

Visão geral sobre governança de organizações e de pessoas no setor público

[...]

12. A finalidade da boa governança no setor público é garantir que as suas organizações atuem sempre conforme o interesse público. Com base nessa premissa, a Federação Internacional de Contadores – IFAC entende que governança compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) posta em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados (IFAC, 2013).

13. Com o mesmo objetivo, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC define governança como sendo o modo de dirigir, monitorar e incentivar uma organização, ressaltando que os seus princípios são aplicáveis ao setor público (IBGC, 2009). 14. Nos termos da IFAC (2001), as práticas de governança devem ser norteadas pelos seguintes princípios:

Transparência: necessidade de os altos dirigentes das organizações públicas exporem toda informação relevante aos interessados e se colocarem à disposição para esclarecimentos, de forma que os interessados confiem nos processos de tomada de decisão, na gestão e nos agentes púb licos.

Integridade: necessidade de os altos dirigentes serem honestos e objetivos, adotando vo luntar ia me nte a ltos padrões de co mporta me nto q ue co nd uza m os inte ressado s ao reconhecimento de que seu comportamento é probo e apropriado. O cumprimento deste princípio depende da efetividade do modelo de controle e do profissionalismo dos agentes públicos.

Prestação de contas: necessidade de que os altos dirigentes assumam integralmente a responsabilidade por decisões e ações de sua alçada e prestem contas por elas, inclusive pelos resultados alcançados. Para que esse princípio seja cumprido, é essencial haver uma clara definição de papéis e responsabilidades dos agentes públicos. 15. Na legislação brasileira também estão presentes vários princípios relacionados à governança, tais como (Branco; Cruz, 2013):

- planejamento e controle (DL200/1997, art. 6o);
- transparência e publicidade (CF, art. 37 e LRF);
- moralidade (CF, art. 37); impessoalidade (CF, art. 37);
- economicidade (CF, art. 70); legalidade (CF, arts. 37 e 70); legitimidade (CF, art. 70);
- eficiência (CF, art. 37);
- eficácia e efetividade (L10180/2001, arts. 7o, III, 20, II) e outros.

17. Esses e outros mecanismos são úteis para aumentar o valor obtido da aplicação dos recursos, conferir maior transparência, assegurar a conformidade com as normas, mitigar riscos de não alcance de metas e melhorar a prestação de serviços à sociedade. Assim, a sociedade se beneficia e as organizações públicas amadurecem, tornando-se mais sustentáveis. Ademais, os gestores e altos administradores podem ser reconhecidos pelo seu valor agregado e pela sua atuação responsável, beneficiando-se também pelo menor risco jurídico (Branco; Cruz, 2013). 18. A governança de pessoas é a aplicação desses princípios e práticas com enfoque na utilização do capital humano pelas organizações. Nesse sentido, com base no art. 2o, II, da Resolução TCU 247/2011, pode-se entender governança de pessoas como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas.

19. Em outras palavras, pode-se entender a governança de pessoas como componente fundamental da governança das organizações, compreendendo os sistemas pelos quais a supervisão e a liderança são exercidas, com vistas à aplicação efetiva de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas na consecução dos objetivos organizacionais. Nessa linha, a boa governança de pessoas pode contribuir para maximizar o valor do capital humano da organização, de modo a obter maior sinergia no uso da força de trabalho e compatibilizar as expectativas das partes interessadas (stakeholders).

20. Vale lembrar que o capital humano é o principal ativo de qualquer organização pública, pois são as pessoas que detêm o conhecimento organizacional e que determinam a capacidade de prestação de serviços à sociedade. Portanto, a boa governança de pessoas é fundamental para assegurar que os agentes públicos, incluindo os membros da alta direção, sejam governados de modo que os interesses da sociedade sejam atendidos a custos e riscos mínimos razoáveis.

[...]

23. No Brasil, o modelo que mais se destaca para avaliar organizações públicas é o do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública (Decreto 5.378/2005), que tem como um de seus objetivos 'promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas' (art. 2o). O modelo é constituído de oito critérios de avaliação continuada e visa a induzir a adoção de um conjunto de princípios e práticas para se alcançar a excelência da gestão no setor público. Três desses oito critérios estão diretamente relacionados ao capital humano das organizações: liderança; informações e conhecimento; e pessoas. No primeiro, examina-se, entre outros aspectos, como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. No segundo, um dos aspectos avaliados é a gestão do conhecimento organizacional. E no terceiro critério, 'pessoas', abordam-se os seguintes itens: sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento, e qualidade de vida.

[...]

25. Embora 'governança de pessoas' ainda seja um conceito em construção, com base no exposto acima e em outras referências utilizadas no presente trabalho, esta Unidade Técnica elaborou a seguinte definição, a qual será utilizada no presente relatório: governança de

pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis.

26. De forma mais detalhada, a governança de pessoas tem por objetivo:

- alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados;
- assegurar a utilização eficiente de recursos;
- otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas;
- mitigar riscos;
- auxiliar a tomada de decisão;
- assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e
- a transparência dos resultados.

27. Cabe frisar que governança e gestão não são sinônimos, embora sejam complementares e interdependentes. Governança refere-se à definição do que deve ser executado (direção), e gestão refere-se à forma como se executa. Por exemplo, segundo a IFAC, uma boa prática de governança é estabelecer política (diretrizes) de avaliação de desempenho individual dos membros da alta administração. Entretanto, a implementação dessa política não é função da governança, e sim da gestão. Já o controle da gestão é função da governança, ou seja, a gestão deve ser monitorada quanto ao cumprimento das diretrizes estabelecidas e quanto aos resultados obtidos.

28. Ressalte-se, por fim, que a responsabilidade pela gestão dos recursos organizacionais pode ser delegada, mas não a responsabilidade pela prestação de contas. Por isso, os atos de avaliar, dirigir e monitorar a gestão de pessoas são de responsabilidade primária da alta administração e não podem ser delegados. Obviamente, não se está afirmando que os membros da alta administração devam assumir a execução das atividades de gestão de pessoas, mas sim que é responsabilidade deles prover a estrutura e garantir uma boa governança de pessoas.

Conclusão

[...]

208. Ante o cenário apresentado, fica claro que não é adequada a situação da governança de pessoas na Administração Pública Federal. De forma geral, os órgãos e as entidades participantes apresentaram baixa capacidade em quase todos os componentes do modelo de avaliação utilizado neste levantamento.

209. Há significativas deficiências nos sistemas de governança e gestão de pessoas da maioria das organizações avaliadas, o que certamente está reduzindo a capacidade delas de gerar resultados e benefícios para a sociedade, além de expô-las a diversos riscos relevantes.

210. Na maior parte do governo federal, parece haver deficiência na profissionalização da gestão de pessoas. As atividades típicas de departamento de pessoal parecem ser bem administradas, mas a gestão estratégica de pessoas parece ser rudimentar, na maioria dos casos. Possíveis causas são: governança ruim; escassez de profissionais com as competências necessárias nas Unidades de Gestão de Pessoas; rigidez da legislação de pessoal.

211. Medidas devem ser adotadas para aumentar a capacidade das organizações públicas de atrair, desenvolver e reter talentos necessários para o cumprimento das suas respectivas missões, assim como de promover cultura orientada a resultados e forte comprometimento com integridade e valores éticos.

212. Portanto, é imperativo que o TCU priorize ações para induzir a melhoria da situação encontrada. Nesse sentido, além das propostas de encaminhamento já descritas (itens 2 e 4), recomenda-se encaminhar para cada organização relatório com o seu resultado individual na avaliação. Em conjunto com a divulgação das informações consolidadas deste levantamento, o relatório servirá como importante indutor de melhorias, permitindo que as organizações analisem suas respectivas deficiências e estabeleçam planos para aperfeiçoar a governança e a gestão de pessoas. Ademais, o relatório individualizado possibilitará que as organizações comparem os seus resultados com o resultado geral da avaliação e com o resultado dos seus respectivos segmentos de negócio.

213. Também é conveniente determinar à Sefip que realize fiscalizações nas áreas consideradas mais críticas da governança de pessoas e organize outros levantamentos com o intuito de acompanhar e manter base de dados atualizada com a situação da governança e da gestão de pessoas na APF. Cabe salientar que essa base poderá contribuir para o planejamento de ações de controle de outras unidades do TCU."

Proposta de deliberação

10. Em função dos sete componentes desse modelo, foram elaboradas 101 questões objetivas (indicadores), com respostas do tipo 'sim' ou 'não', quantitativas ou de múltipla escolha, distribuídas de acordo com a seguinte estrutura:

Estrutura do questionário	
Parte A - Liderança da alta administração	
Parte B - Alinhamento estratégico	Planejamento organizacional
	Planejamento da gestão de pessoas
	Planejamento da força de trabalho
	Unidade de Gestão de Pessoas como parceira estratégica
Parte C - Gestão da liderança e do conhecimento	Gestão da liderança e processo sucessório
	Integridade e comprometimento
	Aprendizagem contínua
	Gestão do conhecimento
Parte D - Cultura orientada para resultados	Comunicação
	Avaliação de desempenho
	Reconhecimento
Parte E - Gestão de talentos	Recrutamento, seleção e integração
	Retenção
Parte F - Controle da concessão de direitos e vantagens	
Parte G - Resultados e prestação de contas (*Accountability*)	
Parte H - Perfil da força de trabalho e das despesas de pessoal	

33. A conclusão obtida a partir do levantamento é de que a situação da governança de pessoas na Administração Pública Federal não é adequada. Na maior parte do governo

federal, parece haver deficiência na profissionalização da gestão de pessoas. Na maioria dos casos as atividades típicas de departamento de pessoal aparentam ser bem administradas, mas a gestão estratégica de pessoas mostra-se rudimentar.

Veja a atividade 7 no Caderno de Atividades.

Veja a Atividade 7 no Caderno de Atividades: Análise da Avaliação da Gestão de Pessoas pela OCDE e TCU e Elaboração do Plano de Ação em GP

Suas Anotações

_____

_____

_____

_____

_____

Referências

Antonello, Simone C.; Pantoja, Maria Julia. Aprendizagem e o desenvolvimento de Competências. In: Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília - ENAP, 2010.

Bergue, Sandro T. Gestão de pessoas em organizações públicas. 2ª ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

Bergue, S.T. Especialização Em Gestão De Pessoas No Serviço Público: Uma Perspectiva Da Vivência Docente No Contexto Curso – Trecho do Artigo do livro Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público – ENAP, 2010.

Brandão, Hugo Pena. O que é gestão por competências? . In: PIRES, Alexandre Kalil (Org.). Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, p.13-22, 2005.

Brandão, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. Revista da Administração Pública, RJ, no 42(5):875-98, Set/Out. 2008.

Brasil. Ministério do Planejamento. Portaria 1547, de 08 de junho de 2011. Institui a Rede de Desenvolvimento de Pessoas, define critério de seleção dos Órgãos que irão compor a Rede e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 09 jun. 2011. Seção 1. Disponível em: http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=09/06/2011 &jornal=1&pagina=171&totalArquivos=192. Acesso em: 06 mai. 2013.

Brasil. Decreto no 7.133, de 19 de março de 2010. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 22 de mar. 2010. Seção 1, p. 1.

_____ . Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Imprensa Nacional, Brasília, 20 de dezembro de 2005. Seção 1, p. 37.

_____ . Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008. Diário Oficial da União, Poder Executivo, 23 de setembro de 2008. Seção 1.

Brasil. Casa Civil. Decreton-Lei nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 24 fev. 2006. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 06 mai. 2013.

Brasil. Ministério do Planejamento. Portaria MP-208, de 25 de julho de 2006. Dispõe sobre os instrumentos da Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 26 jul. 2006. Seção 1. Disponível em: http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=26/07/2006&jornal=1&pagina=66&totalAruivos=72. Acesso em: 06 mai. 2013.

Brasil. Decreto-Lei nº 2.029, de 11 de outubro de 1996. Dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e da outras

providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 13 out. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2029.htm. Acesso em: 06 mai. 2013.

Caderno 30 ENAP – Cartilha da Gestão do Conhecimento no Serviço Público - 2006

Carbone, Pedro Paulo et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2006.

Carvalho, Antônio Ivo; et al. Escolas de governo e gestão por competências: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Reflexão sobre o trabalho em organizações governamentais. Cap.1, p.17-25. Brasília: ENAP, 2009.

Chiavenato, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

Coelho Jr., F. A.; Borges-Andrade, J. E., Seidl, Juliana, Pereira, A. C. Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho. XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 25 a 29 de setembro de 2010. EnANPAD, 2010.

Conceição, Raimunda M. A Alternativa Da Gestão Por Competências Na Administração Pública Federal: Uma Abordagem Teórica. Artigo. Competências e o Novo Serviço Público: As Atribuições dos Gestores de Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina Curitiba/PR- II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2009.

Dias, Maria Clara; Gomes, Nelson Gonçalves; REIS, Claudio Araujo. Ética no Serviço Público. ENAP. http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fetica_serv_public.pdf. Acesso em: 13.12.2013

Duarte, Clodoaldo João. Clima Organizacional: dimensões humanas no serviço público. TCC. FGV. 2009.

Dutra, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

Feuerschütte, Simone; et al. Competências e o novo serviço público: as atribuições dos gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina. In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2009, Anais...Curitiba. II EnGPR, 2009.

Fleury, Maria Tereza; Fleury, Afonso C. Construindo o Conceito de Competência. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, Edição Especial, p.183-196. 2001.

Fleury, Maria Tereza L.; Fleury, Afonso C. Correia. Alinhando estratégia e competências. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

Ferreira, Mário César; Alves, Luciana; Tostes, Natália. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. Psicologia: Teoria e Pesquisa - Jul-Set 2009, Vol. 25 n. 3, pp. 319-327

Gemelli, I.M. P; Filippim, E.S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. Race, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Categoria: Administração. Site www.dominiopublico.gov.br/pesquisa - Acesso em: novembro/2013

Nisembaum, Hugo. A competência essencial. São Paulo: Infinito, 2000.

Nogueira, Adriana Oliveira; NOGUEIRA, Cláudio André Gondim. Incentivos aos servidores e as práticas inovadoras na Gestão Pública. II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Disponível em: http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/INCENTIVOS-AOS-SERVIDORES-E-AS-PR%C3%81TICAS-INOVADORAS-NA-GEST%C3%83O-P%C3%9ABLICA3.pdf. Acesso em: 12.12.2013d

Ocde. Avaliação da gestão de recursos humanos no governo - Relatório. Brasília: OCDE, 2010.

Odelius. Catarina Cecília. Capítulo IV – Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, caracte- rísticas desejadas ao sistema e desafios a superar. In: Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. Organizado por Maria Júlia Pantoja, Marizaura Reis de Souza Camões e Sandro Trecastro Bergue.

Pantoja, Maria Júlia; Camões, Marizaura R.S.; Bergue, Sandro T. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

Pires, Alexandre Kalil; et al.. Gestão por Competências e os subsistemas de Gestão de Recursos Humanos. In: Gestão por Competências em organizações de governo. Mesa-Redondo de pesquisa-ação – ENAP – 2005

Serra, Alberto. Modelo aberto de gestão para resultados no setor público. Tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. Natal: SEARH/RN, 2008.

Montagner, Paula; et al. Diversidade e seu reconhecimento. In: Diversidade e capacitação em escolas de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2010.

SHICKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R.S.; BERGUE, Sandro T (Orgs.) Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28.

SANTOS JR, Ailton Bispo; BISPO, Fabiana Carvalho da S.; MOURA, Leandro Souza. A influência da Cultura Organizacional na Gestão de Competências. Artigo. http://www.aedb.br/seget/artigos07/1075_A%20INFLUENCIA%20DA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20NA%20GESTAO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf. Acesso: em 13.12.2013.

SEGEP, Guia da Gestão da Capacitação por Competências – 2012

SOARES, Alessandra do Vale A. Inovação no setor público: obstáculos e alternativas. Disponível em: http://www.administradores.com.br/producao-academica/inovacao-no-setor-publico-obstaculos-e-alternativas/2395/. 2009. Acesso em: 10.12.2013.

SOUZA, Maria Zélia; et al. Cargos, carreiras e remuneração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TCU. Governança e Gestão de Pessoas em Unidades da Administração Pública Federal. Levantamento/ Relatório. Brasília: SEFIP, 2013

VELASCO, Simone Maria Vieira de. Carreira e gestão de desempenho: estudo de uma carreira típica da administração pública federal. Monografia. Brasília. ENAP, 2009.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: Por uma nova lógica. tradução Trylinski, M.H.CV. São Paulo: Atlas, 2008.

Anexo I – Decreto-lei 5.707/06 – PNDP

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Decreto Nº 5.707, de 23 de Fevereiro de 2006.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

Decreta:

Objeto e Âmbito de Aplicação

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que

contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Diretrizes

Art.3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

Escolas de Governo

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

Instrumentos

Art.5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - plano anual de capacitação;

II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III - sistema de gestão por competência.

§1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art.6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art. 9o da Lei no 7.834, de 6 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no caput, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Comitê Gestor

Art.7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;

III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e

IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o Decreto no 5.383, de 3 de março de 2005.

Art. 8º O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento,

Enap

Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;

II - Secretaria de Gestão; e

III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

Treinamento Regularmente Instituído

Art.9º Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2o, inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

Licença para Capacitação

Art.10. Após cada qüinqüênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§1º A concessão da licença de que trata o caput fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§2º A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§3º O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o caput deste artigo.

§4º A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

Reserva de Recursos

Art.11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

Disposição Transitória

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

Vigência

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Revogação

Art.14.Fica revogado o Decreto no 2.794, de 1o de outubro de 1998.

Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185o da Independência e 118o da República.

Luiz Inácio Lula a Silva

Paulo Bernardo Silva

Este texto não substitui o publicado no DOU de 24.2.2006

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

Fundamentação legal

- Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 – institui a Política e as
- Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal
- direta, autárquica e fundacional;
- Portaria nº 208/MP, de 25 de julho de 2006.

Objetivos

1. melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
2. desenvolvimento permanente do servidor público;
3. adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
4. divulgação e gerenciamento das ações de capacitação;
5. racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Estratégias de implementação

- Gestão por competência como referência da política;
- Priorização de capacitação das áreas de RH e de cargos de direção;
- Reconhecimento do papel das escolas de governo;
- Criação do Comitê Gestor da Política que acompanha e orienta as ações de capacitação;
- Incentivo às capacitações promovidas pelas próprias instituições e ampla
- divulgação das oportunidades.

Instrumentos

- Plano Anual de Capacitação – documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores;
- Relatório de execução do plano anual de capacitação – documento elaborado pelos órgãos e entidades contendo informações sobre as ações de capacitação realizadas no ano anterior e a análise dos resultados alcançados;
- Sistema de Gestão por Competência – ferramenta gerencial que permite planejar, monitorar e avaliar ações de capacitação a partir da identificação dos conhecimentos, habilidades e das atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores.

Referenciais básicos

- Competências – Capacidade de mobilizar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma comprometida com os resultados esperados e a missão do órgão;
- Conhecimento (saber) – corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem organizar a realidade e dotar o mundo que o cerca de alguma racionalidade;

- Habilidade (saber-fazer) – é a capacidade de apropriar-se de tecnologia, identificar situações de replicabilidade e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, utilizando-o em uma ação com vista ao alcance de um propósito específico;
- Atitude (querer-saber-fazer) – diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Algumas vantagens do modelo

- Sistematização do Plano de Desenvolvimento dos servidores (capacitação) a partir das necessidades reais e não de demandas aleatórias, capazes de agregar valor a organização e ao indivíduo, com foco em resultados;
- Formação do banco de talentos;
- Construção de modelos "informais de capacitação e desenvolvimento" de baixo custo (aprendizado no ambiente, pesquisas, tutoria/coaching);
- Motivação, uma vez que o servidor torna-se responsável pelo seu desenvolvimento;

Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

Criado pelo Decreto nº 5.707/2006, tem, dentre suas competências, a promoção da disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas.

Composição do Comitê Gestor

1. Secretaria de Recursos Humanos, responsável pela coordenação;
2. Secretaria de Gestão;
3. ENAP Escola Nacional de Administração Pública.

Competências

- Avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;
- Orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre alocação de recursos para fins de capacitação;
- Promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos fede- rais e suas entidades representativas;
- Zelar pela observância do disposto no Decreto nº 5.707/2006.

Apresentação

Este questionário tem por propósito colher informações sobre práticas de governança e gestão de pessoas em organizações da Administração Pública Federal (APF). O instrumento foi elaborado por profissionais do Tribunal de Contas da União (TCU), com base no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública e em modelos internacionais aplicados à governança e à gestão estratégica de pessoas no setor público, tais como o adotado na esfera federal dos Estados Unidos (*Human Capital Assessment and Accountability Framework*) e o publicado pela Federação Internacional de Contadores (*Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*). Essas informações serão de grande valia para contribuir para a melhoria da governança, gestão e desempenho da APF, na medida em que fomentam e estabelecem processo de autoavaliação e de avaliação externa das práticas de gestão de pessoas nos diferentes órgãos dos Três Poderes da União.

A governança de pessoas é componente fundamental da governança das organizações. Compreende os sistemas pelos quais a supervisão e a liderança são exercidas na organização, com vistas à aplicação efetiva de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas na consecução dos objetivos organizacionais. Nessa linha, a boa governança de pessoas pode contribuir para maximizar o valor do capital humano da organização, de modo a obter maior sinergia no uso da força de trabalho e compatibilizar os interesses dos *stakeholders*. Tendo em vista que os resultados de qualquer organização dependem fundamentalmente das pessoas que nela trabalham, é essencial que as políticas e as práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com os objetivos organizacionais.

Portanto, em razão da relevância desse tema, o TCU decidiu promover amplo levantamento de informações em organizações da APF relativamente a práticas de governança com o objetivo de conhecê-las e avaliá-las em relação à situação da governança e gestão de pessoas. Com esse levantamento pretende-se alcançar os seguintes propósitos: induzir nas organizações públicas práticas de autoavaliação periódica e de apropriação dos resultados para estruturação de ações de melhoria contínua em termos de gestão de pessoas; conhecer as práticas de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal e orientar a proposição de ações sistêmicas de melhoria de desempenho das organizações avaliadas e da APF como um todo; e construir um referencial de orientação estratégica em termos de boas práticas de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública.

O questionário é composto por perguntas sobre políticas e práticas da liderança relacionadas à governança e à gestão de pessoas no âmbito da organização. O instrumento procurou abranger importantes fatores críticos para o alcance de resultados e o cumprimento da missão organizacional. Ao final do trabalho, cada organização receberá relatório individualizado com o resultado da avaliação. Nele estarão identificados aspectos positivos e oportunidades de melhoria referentes aos fatores avaliados. Por meio desse relatório, também será possível comparar o resultado da sua organização com a média dos resultados das demais organizações avaliadas. De modo a resguardar a situação de cada organização respondente, todas as informações coletadas serão tratadas de forma coletiva. Não haverá divulgação de informações e resultados de forma individualizada.

Por oportuno, vale destacar que, desde 2007, o TCU realiza avaliações periódicas dessa natureza na área de Tecnologia da Informação (Perfil GovTI). O resultado dessa atuação vem contribuindo, de forma consistente, para o aperfeiçoamento da governança e da gestão de TI das organizações avaliadas.

Instruções para preenchimento e devolução do questionário

1. As questões deste instrumento estão agrupadas em oito partes, a saber:

   Parte A – Liderança da alta administração;
   Parte B – Alinhamento estratégico;
   Parte C – Gestão da liderança e do conhecimento;
   Parte D – Cultura orientada para resultados;
   Parte E – Gestão de talentos;
   Parte F – Controle da concessão de direitos e vantagens;
   Parte G – Resultados e prestação de contas (*Accountability*);
   Parte H – Perfil da força de trabalho e das despesas de pessoal.

2. O questionário deve ser respondido no prazo de 15 (quinze) dias corridos, contados a partir da ciência da solicitação, pelo dirigente máximo da organização, com suporte em informações providas pelas áreas de Planejamento, Gestão de Pessoas e Auditoria Interna. Ressaltamos que é obrigatório o preenchimento deste questionário.

3. As evidências documentais que suportam as respostas dadas neste questionário deverão ser oportunamente reunidas e mantidas à disposição das instâncias de controle, para verificação de consistência. As informações produzidas para responder este questionário e as informações de avaliação devolvidas pelo TCU ao final do levantamento podem ser aproveitadas no processo de planejamento organizacional e na composição do Relatório de Gestão da organização, que integra as prestações de contas encaminhadas ao TCU.

4. O questionário é composto por questões objetivas. As da parte A exigem respostas do tipo “sim/não”, e as da parte H exigem informações quantitativas. As demais partes do questionário devem ser preenchidas selecionando, para cada prática apresentada, uma das cinco categorias de resposta a seguir:

Prática ainda não adotada			Nível de adoção da prática	
Não prevê adotar a prática	**Pretende adotar a prática**	**Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática**	**Adota parcialmente a prática**	**Adota integralmente a prática**

5. As definições associadas a cada categoria de resposta são as seguintes:

Não prevê adotar a prática	A organização se enquadra em uma das situações a seguir: a) ainda não discutiu a adoção da prática, ou discutiu-a, mas ainda não há decisão para adotá-la formalmente;

	b) discutiu a adoção da prática e não pretende adotá-la; c) entende que a prática não se aplica à sua realidade.
Pretende adotar a prática	A organização decidiu adotar a prática, mas ainda não foi iniciada a elaboração de um plano de ação para implementá-la.
Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	A organização se enquadra em uma das situações a seguir: a) iniciou a elaboração de um plano de ação que abrange o processo, o cronograma e os responsáveis pela implementação da prática (existem esboços do plano de ação ou parte dele); b) concluiu e aprovou a versão final do plano de ação, mas não iniciou a sua implementação.
Adota parcialmente a prática	A organização se enquadra em **pelo menos uma** das situações a seguir: a) adota apenas parte da prática apresentada no questionário (ex. a prática apresentada é "estabelece metas de desempenho individuais e de equipes", mas a organização estabelece apenas metas de desempenho individuais); b) iniciou a implementação da prática, mas ainda não a concluiu, de acordo com o plano de ação aprovado; c) não adota a prática de modo uniforme ou consistente onde é cabível a sua aplicação (ex. a prática está sendo usada apenas em alguns casos, por alguns gestores, ou em algumas partes da organização); d) não adota a prática de forma sistemática.
Adota integralmente a prática	A organização se enquadra em **todas** as situações a seguir: a) adota integralmente a prática apresentada no questionário; b) implementou integralmente o plano de ação aprovado (se houver); c) adota a prática de modo **SISTEMÁTICO** e consistente, observando-a em todos os casos e em todas as partes da organização em que for cabível a sua aplicação; d) dispõe de documentação específica ou evidência da implementação integral da prática, permitindo uma revisão do seu desenho e da sua execução, assim como uma avaliação dos seus resultados.

6. Todas as questões devem ser respondidas, selecionando a resposta que melhor descreve a **situação atual** da sua organização. Caso a sua organização tenha preenchido o questionário Perfil GovTI 2012 e as situações informadas nos itens 1.1.7 e 2.1 não tenham sido alteradas, não é necessário responder, respectivamente, as questões 2 e 22 do presente questionário.

7. Acesse a URL http://www.tcu.gov.br/perfilgovpessoal para consultar o glossário e obter ajuda.

8. Responda às questões usando **exclusivamente** o Adobe Reader (versão 8 ou superior), o que permitirá salvar os dados antes de enviar (outros leitores PDF – ex. *Foxit* – não devem ser utilizados). Quando finalizado, clique no botão "Submeter por e-mail". Haverá, então, duas formas alternativas para remessa das informações:

   8.1. selecionar a opção "Aplicativo de e-mail do computador", caso seu computador possua instalado um programa de correio eletrônico, como o Outlook. Nesse caso, dependendo das configurações do computador, a mensagem será apresentada pronta para envio ou será enviada automaticamente, o que deve ser verificado na lista de itens enviados;

   8.2. selecionar a opção "e-mail na internet" ou a opção "outro" (em seguida, pressionando o botão "OK"), o que permitirá salvar um arquivo PDF que deverá ser posteriormente anexado ao e-mail de resposta ao TCU (a ser encaminhado para o endereço PerfilGovPessoal2013@tcu.gov.br).

Identificação Organizacional

Nome da organização:	
Sigla da organização:	
Nome do dirigente máximo:	
Cargo do dirigente máximo:	
CPF do dirigente máximo:	
E-mail do dirigente máximo:	

As respostas refletem a situação atual desta organização, pelas quais assumo inteira responsabilidade.

Assinatura do dirigente máximo da organização	Local	Data

Submeter por e-mail | Imprimir questionário

Conceitos básicos

Para melhor compreensão e preenchimento do questionário, estão resumidos, adiante, os conceitos fundamentais utilizados ao longo do documento. Conceitos adicionais podem ser consultados no glossário.

a) **Colaboradores** – compreendem toda a força de trabalho da organização (ex. servidores, empregados, temporários), à exceção dos membros da alta administração e dos demais gestores;

b) **Gestores** – membros da organização que têm outros membros formalmente subordinados a eles (ex. gerentes, supervisores, chefes);

c) **Alta administração** – conjunto de gestores que integram o nível estratégico da organização com poderes para estabelecer políticas, objetivos e direção geral da organização. Equivale ao conceito de "dirigente" do setor privado. Como exemplos mais conhecidos: Ministros e Secretários de Estado, titulares de cargos de natureza especial, secretários-executivos, secretários ou autoridades equivalentes ocupantes de cargo do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS nível seis, presidentes e diretores-gerais de tribunais, presidentes e diretores de agências nacionais, autarquias, fundações mantidas pelo Poder Público, presidentes de empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como a diretoria executiva;

d) **Espaço ocupacional** – contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais a ele inerentes, e requisitos de acesso, que têm por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores;

e) **Ocupações críticas** – cargos, empregos, funções ou especialidades consideradas essenciais (*core*) para o cumprimento da missão organizacional. Tais ocupações normalmente estão relacionadas diretamente à missão da organização, ao seu negócio;

f) **Competência organizacional** – conjunto de práticas necessárias ao cumprimento da missão e à construção da visão de futuro da organização;

g) **Competência profissional** – capacidade do membro da organização de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional;

h) **Lacuna (*gap*) de competência** – diferença entre o grau de domínio da competência apresentado pelo servidor e o grau de domínio requerido em determinado espaço ocupacional, quando o grau de domínio apresentado estiver aquém do requerido;

i) **Unidade de Gestão de Pessoas** – conjunto de unidades organizacionais especializadas na coordenação e execução de ações de gestão de pessoas (ex. unidades de treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, qualidade de vida no trabalho, gestão de desempenho, pagamento de ativos e inativos);

j) **Profissional de RH** – membro da organização lotado em unidade de gestão de pessoas;

k) ***Stakeholder* (parte interessada)** – pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada ou perceber-se afetada por decisão ou atividade da organização (ex. colaboradores, gestores, candidatos, cidadãos);

l) **Risco** – efeito possível que pode causar perdas ou danos, ou afetar a habilidade de atingir objetivos. Um risco é calculado pela probabilidade de uma determinada ameaça ocorrer, pela vulnerabilidade do ativo a essa ameaça e pelo impacto gerado caso ela tivesse ocorrido;

m) **Identificação de riscos** – processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, que envolve a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais. A identificação de riscos pode envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas;

n) **Avaliação de riscos –** processo que envolve determinar o nível de risco e determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável;

o) **Planejamento estratégico** – atividade que abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades;

p) **Plano de ação** – plano de curto prazo elaborado com a finalidade de especificar ações, responsabilidades, prazos e recursos para o alcance das metas. É formado por um conjunto de medidas de ação direta (não-desdobráveis) encadeadas de forma lógica ao alcance da meta;

q) **Gestão do conhecimento** – abordagem voltada para a identificação, o registro, o desenvolvimento, a disseminação e o controle do conhecimento no ambiente organizacional;

r) **Monitoramento** – verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado. Monitoramento pode ser aplicado a riscos, a controles, à estrutura de gestão de riscos e ao processo de gestão de riscos.

Parte A: Liderança da alta administração

Responda as questões abaixo, marcando “sim” ou “não”:

A alta administração da sua organização:	Sim	Não
1. Mantém uma unidade organizacional de apoio técnico à gestão estratégica que, efetivamente, participa dos processos decisórios estratégicos e avalia os resultados organizacionais?	○	○
2. Monitora regularmente a organização para avaliar se os papéis e as responsabilidades dos membros da alta administração e dos demais gestores estão bem definidos, bem distribuídos e bem compreendidos?	○	○
3. Adota código(s) de ética, prevendo sua aplicação a todos os colaboradores e gestores da organização, inclusive aos membros da cúpula e da alta administração?	○	○
4. Prevê a aplicação de sanções em caso de descumprimento do(s) código(s) de ética?	○	○
5. Investe na divulgação periódica do(s) código(s) de ética?	○	○
6. Monitora regularmente o cumprimento do(s) código(s) de ética?	○	○
7. Mantém canais diretos (com a própria alta administração) para o recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a gestores e colaboradores da própria organização?	○	○
8. Aprovou e publicou a definição e a distribuição de papéis e responsabilidades nas decisões mais relevantes quanto à gestão de pessoas?	○	○
9. Aprovou e publicou diretrizes para a formulação sistemática de objetivos referentes à gestão de pessoas, com foco na obtenção de resultados organizacionais?	○	○
10. Aprovou e publicou diretrizes que contemplem a gestão de riscos relacionados a recursos humanos a que a organização está exposta (ex. risco de falta de colaboradores em ocupações críticas)?	○	○
11. Aprovou e publicou diretrizes para a gestão do conhecimento organizacional (ex. capital intelectual)?	○	○
12. Aprovou e publicou diretrizes para o desenvolvimento de gestores?	○	○
13. Aprovou e publicou diretrizes para a captação, o desenvolvimento e a retenção de competências profissionais?	○	○
14. Aprovou e publicou diretrizes para a avaliação do desempenho dos colaboradores e gestores?	○	○
15. Aprovou e publicou modelo de competências, adaptado à realidade da organização, como base para a gestão de pessoas, orientando processos tais como: recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação de desempenho?	○	○
16. Monitora regularmente o cumprimento das diretrizes relativas à gestão de pessoas?	○	○
17. Designou formalmente corpo colegiado (ex. comitê, conselho) responsável por auxiliá-la nas decisões relativas à gestão de pessoas?	○	○
18. Definiu que esse corpo colegiado seja composto por representantes da unidade de gestão de pessoas e das demais unidades estratégicas da organização?	○	○
19. Monitora regularmente o funcionamento desse corpo colegiado?	○	○

A alta administração da sua organização:	Sim	Não
20. Aprova plano(s) de auditoria interna que contemple(m) a avaliação periódica de riscos relacionados a recursos humanos e a eficácia dos respectivos controles?	○	○
21. Acompanha sistematicamente os indicadores de resultado das principais práticas de gestão de pessoas, atuando quando as metas não são alcançadas?	○	○

Parte B: Alinhamento estratégico

Para cada prática apresentada a seguir, selecione uma das cinco categorias de resposta, conforme as instruções para preenchimento do questionário:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	**Prática ainda não adotada**			**Nível de adoção da prática**	
Fator crítico de sucesso: Planejamento organizacional	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
22. Executa processo de planejamento estratégico organizacional, aprovando e publicando o respectivo plano, com a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo?	○	○	○	○	○
23. Estabelece objetivos de curto prazo e processos de planejamento alinhados com o plano estratégico organizacional?	○	○	○	○	○
Fator crítico de sucesso: Planejamento da gestão de pessoas					
24. Executa processo de planejamento de gestão de pessoas, aprovando e publicando objetivos, metas e indicadores de desempenho?	○	○	○	○	○
25. Envolve os principais líderes e *stakeholders* no processo de planejamento da gestão de pessoas (ex. membros da alta administração da organização, profissionais de RH, grupos de trabalho)?	○	○	○	○	○
26. Elabora plano anual de capacitação?	○	○	○	○	○
27. Detalha, no processo de planejamento anual, os recursos necessários para a implementação das estratégias de gestão de pessoas (ex. gestão do desempenho, gestão do conhecimento, capacitação)?	○	○	○	○	○
Fator crítico de sucesso: Planejamento da força de trabalho					
28. Utiliza o mapeamento de processos como subsídio para o planejamento da força de trabalho?	○	○	○	○	○
29. Executa processo para identificar as competências profissionais e organizacionais existentes?	○	○	○	○	○

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	**Prática ainda não adotada**			**Nível de adoção da prática**	
Fator crítico de sucesso: Planejamento da força de trabalho	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
30. Executa processo para identificar quais ocupações e competências são críticas para o cumprimento da missão organizacional?	○	○	○	○	○
31. Executa processo para identificar lacunas entre os níveis atuais e desejados de competências referentes a essas ocupações críticas, definindo metas para redução dessas lacunas?	○	○	○	○	○
32. Conduz análises estatísticas da força de trabalho (ex. proporção de gestores, projeções de aposentadorias em ocupações críticas), utilizando os resultados das análises para orientar as políticas e decisões relativas à gestão de pessoas?	○	○	○	○	○
Fator crítico de sucesso: Unidade de Gestão de Pessoas como parceira estratégica					
33. Envolve profissionais de RH no processo de planejamento organizacional?	○	○	○	○	○
34. Estabelece parcerias entre a Unidade de Gestão de Pessoas e as demais unidades da organização, visando ao desenvolvimento, pela equipe de RH, de soluções e serviços para atender às necessidades de gestão de pessoas (ex. problemas de desempenho)?	○	○	○	○	○
35. Desenvolve canais de comunicação e procedimentos para os *stakeholders* comunicarem questões relativas à gestão de pessoas?	○	○	○	○	○
36. Identifica lacunas de competência da equipe de RH, com o objetivo de avaliar suas necessidades de capacitação (ex. necessidades de competências na área de gestão estratégica de pessoas, na área de concessão de direitos, etc.)?	○	○	○	○	○
37. Executa ações (ex. capacitação, informatização de processos de trabalho, recrutamento, *mentoring*) para reduzir lacunas de competência identificadas na equipe de RH?	○	○	○	○	○
38. Identifica boas práticas de gestão de pessoas no ambiente externo à organização?	○	○	○	○	○

Parte C: Gestão da liderança e do conhecimento

Para cada prática apresentada a seguir, selecione uma das cinco categorias de resposta, conforme as instruções para preenchimento do questionário:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	**Prática ainda não adotada**			**Nível de adoção da prática**	
Fator crítico de sucesso: Gestão da liderança e processo sucessório	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
39. Desenvolve processo sucessório para posições de liderança?	○	○	○	○	○
40. Oferece programas de treinamento e desenvolvimento de competências de liderança que atendem às necessidades de cada nível de gestão (do operacional ao estratégico), incluindo potenciais líderes?	○	○	○	○	○
41. Verifica a opinião dos colaboradores (ex. pesquisas de clima, grupos focais) quanto aos resultados das ações de desenvolvimento de lideranças, utilizando os resultados para orientar eventuais mudanças?	○	○	○	○	○
Fator crítico de sucesso: Integridade e comprometimento					
42. Verifica a opinião dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho e utiliza os resultados para orientar eventuais mudanças?	○	○	○	○	○
43. Verifica se os colaboradores indicam a existência de ambiente de trabalho pautado em conduta ética?	○	○	○	○	○
44. Analisa tendências em indicadores de gestão relacionados ao ambiente de trabalho, tais como: índice de rotatividade, horas extras per capita, utilização de licenças médicas, ações disciplinares, resultado de entrevistas de desligamento, índice de absenteísmo, foco do uso de licença capacitação?	○	○	○	○	○
Fator crítico de sucesso: Aprendizagem contínua					
45. Identifica as necessidades individuais de capacitação quando da avaliação de desempenho dos colaboradores, levando-as em consideração nas avaliações subsequentes?	○	○	○	○	○
46. Verifica a opinião dos colaboradores quanto às oportunidades de capacitação oferecidas e utiliza os resultados para orientar eventuais mudanças?	○	○	○	○	○
47. Executa processo para avaliar os resultados das ações de treinamento e desenvolvimento e avalia se elas eliminaram ou reduziram as lacunas de competência identificadas?	○	○	○	○	○

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	**Prática ainda não adotada**			**Nível de adoção da prática**	
Fator crítico de sucesso: Gestão do conhecimento	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
48. Executa processo de gestão do conhecimento, documentando e compartilhando o conhecimento com os colaboradores?	○	○	○	○	○
49. Treina e/ou orienta a força de trabalho em relação ao compartilhamento e difusão do conhecimento?	○	○	○	○	○

Parte D: Cultura orientada a resultados

Para cada prática apresentada a seguir, selecione uma das cinco categorias de resposta, conforme as instruções para preenchimento do questionário:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	**Prática ainda não adotada**			**Nível de adoção da prática**	
Fator crítico de sucesso: Comunicação	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
50. Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisão, buscando produzir decisões organizacionais amplamente apoiadas?	○	○	○	○	○
51. Verifica se os colaboradores estão satisfeitos com seu nível de participação no processo de tomada de decisão organizacional e se eles se sentem confortáveis para compartilhar ideias e/ou preocupações com os gestores?	○	○	○	○	○
52. Executa ações de comunicação para compartilhar o plano estratégico organizacional e documentos a ele relacionados (ex. plano de gestão de pessoas) com todos os colaboradores?	○	○	○	○	○
53. Verifica se os colaboradores estão cientes das metas estratégicas e entendem como essas metas se relacionam com a missão da organização e com as suas atribuições individuais?	○	○	○	○	○
54. Identifica e divulga para os profissionais de RH a legislação, a jurisprudência e as orientações normativas relativas à gestão de pessoas, orientando acerca de como elas devem ser aplicadas internamente?	○	○	○	○	○

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	**Prática ainda não adotada**			**Nível de adoção da prática**	
Fator crítico de sucesso: Avaliação de desempenho	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
55. Estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes alinhadas com as metas das unidades?	○	○	○	○	○
56. Realiza avaliação de desempenho dos membros da alta administração e demais gestores, vinculada ao alcance dos resultados da unidade/organização?	○	○	○	○	○
57. Realiza avaliação de desempenho dos colaboradores, vinculada ao alcance dos resultados da unidade/organização?	○	○	○	○	○
58. Vincula todas as promoções e progressões na carreira ao resultado da avaliação de desempenho?	○	○	○	○	○
59. Vincula todas as promoções na carreira à participação em atividades de capacitação?	○	○	○	○	○
60. Envolve os colaboradores e outros *stakeholders* no desenvolvimento, modificação e revisão periódica do sistema de avaliação de desempenho?	○	○	○	○	○
61. Executa procedimentos que resguardam a transparência e a imparcialidade do sistema de avaliação de desempenho (ex. avaliação 360°)?	○	○	○	○	○
62. Conduz análises para identificar causas de falhas de desempenho, propondo ações de melhoria?	○	○	○	○	○
63. Coleta dados (ex. entrevistas com colaboradores, pesquisas de clima organizacional, pesquisas de opinião dos colaboradores) para verificar se os membros da alta administração e demais gestores demonstram habilidades efetivas de gestão de desempenho?	○	○	○	○	○
64. Treina todos os membros da alta administração e demais gestores em gestão de desempenho?	○	○	○	○	○
65. Executa processo de acompanhamento de colaboradores de baixo desempenho, propondo ações para melhorar o desempenho desses colaboradores?	○	○	○	○	○
66. Verifica se os colaboradores compreendem as expectativas relativas ao seu desempenho?	○	○	○	○	○
67. Verifica se os colaboradores percebem ligação entre alto desempenho, reconhecimento e recompensa?	○	○	○	○	○
68. Verifica se as avaliações refletem o desempenho efetivo dos avaliados?	○	○	○	○	○

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	**Prática ainda não adotada**			**Nível de adoção da prática**	
Fator crítico de sucesso: Reconhecimento	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
69. Executa programa de premiação (reconhecimento por alto desempenho) alinhado com as metas organizacionais e com os interesses dos colaboradores?	○	○	○	○	○
70. Prepara todos os membros da alta administração e demais gestores acerca das recompensas disponíveis e de como utilizá-las para atrair, reter e motivar colaboradores?	○	○	○	○	○

Parte E: Gestão de talentos

Para cada prática apresentada a seguir, selecione uma das cinco categorias de resposta, conforme as instruções para preenchimento do questionário:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	**Prática ainda não adotada**			**Nível de adoção da prática**	
Fator crítico de sucesso: Recrutamento, seleção e integração	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
71. Executa processo formal, baseado em competências, para a seleção de gestores?	○	○	○	○	○
72. Executa processo formal, baseado em competências, para a alocação e a movimentação interna de colaboradores?	○	○	○	○	○
73. Avalia as atividades de recrutamento e seleção com base em metas de redução de lacunas de competência?	○	○	○	○	○
74. Oferece cursos introdutórios ou de formação aos novos colaboradores e gestores?	○	○	○	○	○
Fator crítico de sucesso: Retenção					
75. Executa programa(s) de incentivo e reconhecimento com foco na retenção de colaboradores de alto desempenho que possuam competências críticas para o cumprimento da missão organizacional?	○	○	○	○	○
76. Promove programas de qualidade de vida no trabalho e aloca recursos necessários para estabelecer e sustentar esses programas?	○	○	○	○	○

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	**Prática ainda não adotada**			**Nível de adoção da prática**	
Fator crítico de sucesso: Retenção	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
77. Avalia os custos e os benefícios dos programas de qualidade de vida, verificando se estão contribuindo para o alcance de metas de retenção de colaboradores?	○	○	○	○	○
78. Executa ações (ex. entrevistas de desligamento) para identificar as causas das demissões/exonerações voluntárias, adotando práticas para aumentar o índice de retenção de colaboradores de alto desempenho?	○	○	○	○	○

Parte F: Controle da concessão de direitos e vantagens

Para cada prática apresentada a seguir, selecione uma das cinco categorias de resposta, conforme as instruções para preenchimento do questionário:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	**Prática ainda não adotada**			**Nível de adoção da prática**	
	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
79. Submete os processos de reconhecimento de direito/vantagem dos colaboradores ao prévio pronunciamento da área jurídica e da alta administração?	○	○	○	○	○
80. Executa processo de acompanhamento da vigência das decisões judiciais concessivas de direito/vantagem na área de pessoal?	○	○	○	○	○
81. Executa processo sistemático para identificar possíveis acumulações de cargos, empregos e funções públicas em desconformidade com a legislação?	○	○	○	○	○
82. No caso das acumulações permitidas pela legislação, executa processo para verificar a compatibilidade dos horários de trabalho dos colaboradores, levando em consideração inclusive os vínculos empregatícios na iniciativa privada?	○	○	○	○	○
83. Realiza auditorias internas na folha de pagamento?	○	○	○	○	○

Parte G: Resultados e prestação de contas (*Accountability*)

Para cada prática apresentada a seguir, selecione uma das cinco categorias de resposta, conforme as instruções para preenchimento do questionário:

A sua organização, SISTEMATICAMENTE:	**Prática ainda não adotada**			**Nível de adoção da prática**	
	Não prevê adotar a prática	Pretende adotar a prática	Iniciou ou concluiu o planejamento para adotar a prática	Adota parcialmente a prática	Adota integralmente a prática
84. Estabelece responsabilidade clara pelo planejamento, aprovação, execução e avaliação das práticas de gestão de pessoas?	○	○	○	○	○
85. Monitora, por meio de sistema informatizado de gestão de pessoas, algum conjunto de informações relevantes sobre a força de trabalho (ex. índices de absenteísmo, índices de rotatividade, projeções de aposentadoria, etc.)?	○	○	○	○	○
86. Executa mecanismos para assegurar que as informações e os dados relativos aos recursos humanos sejam atuais e precisos (ex. verificações periódicas de consistência das bases de dados dos sistemas de gestão de pessoas)?	○	○	○	○	○
87. Executa processo para identificar e relatar a algum órgão consultivo ou deliberativo (ex. Comitê de Recursos Humanos) eventuais riscos relacionados a recursos humanos, a fim de que sejam tomadas medidas para mitigar situações de alto risco?	○	○	○	○	○
88. Avalia e mensura a contribuição das práticas de gestão de pessoas para o desempenho organizacional, identificando oportunidades de melhoria e fornecendo informações para os responsáveis pela tomada de decisão e para os demais *stakeholders*?	○	○	○	○	○

Parte H: Perfil da força de trabalho e das despesas de pessoal

Preencha os campos da Tabela I, informando a quantidade atual de pessoas em cada categoria, de forma que **toda a força de trabalho da sua organização** esteja incluída:

Tabela I – Força de trabalho total	**Quantidade atual**
89. Total de colaboradores da organização (excluir os gestores, descritos no item 90)	
90. Total de gestores da organização (membros da organização que têm outros membros formalmente subordinados a eles – ex. diretores, gerentes, chefes, supervisores)	

Preencha os campos da Tabela II, informando a quantidade atual de pessoas em cada categoria, de forma que **toda a força de trabalho da Unidade de Gestão de Pessoas** da sua organização esteja incluída (ex. unidades de treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, qualidade de vida no trabalho, gestão de desempenho, pagamento de ativos e inativos):

Tabela II – Força de trabalho na Unidade de Gestão de Pessoas	Quantidade atual
91. Total de colaboradores lotados na Unidade de Gestão de Pessoas (excluir os gestores, descritos no item 92)	
91.1. Colaboradores do **quadro efetivo** da organização lotados na Unidade de Gestão de Pessoas (excluir os gestores, descritos no item 92)	
92. Total de gestores (membros da organização que têm outros membros formalmente subordinados a eles – ex. diretores, gerentes, chefes, supervisores) lotados na Unidade de Gestão de Pessoas	
92.1. Gestores (membros da organização que têm outros membros formalmente subordinados a eles – ex. diretores, gerentes, chefes, supervisores) do **quadro efetivo** da organização lotados na Unidade de Gestão de Pessoas	

Preencha os campos da Tabela III, informando a quantidade atual de pessoas em cada categoria:

Tabela III – Outras categorias	Quantidade atual
93. Colaboradores e gestores da organização submetidos a processo formal e regular de avaliação de desempenho (excluir os casos de avaliação do período probatório)	
94. Colaboradores e gestores da organização com previsão de se tornarem inativos por aposentadoria, reforma ou reserva até 31/12/2015	
95. Colaboradores e gestores **da Unidade de Gestão de Pessoas** que efetivamente prestam apoio direto ao desenvolvimento e implementação de ações estratégicas de gestão de pessoas	

Preencha os campos da Tabela IV, utilizando a seguinte fórmula: X ÷ Y

Tabela IV - Índices	Índice
96. Índice de perdas **da organização** por iniciativa dos seus colaboradores e gestores, onde: • X = colaboradores e gestores que pediram exoneração, demissão ou vacância durante o exercício de 2012 • Y = total de colaboradores e gestores da organização em atividade em 1º/1/2012	
97. Índice de perdas **da Unidade de Gestão de Pessoas** por iniciativa dos seus colaboradores e gestores, onde: • X = colaboradores e gestores lotados na Unidade de Gestão de Pessoas que foram transferidos/movimentados a pedido, assim como os que pediram exoneração, demissão ou vacância, durante o exercício de 2012 • Y = total de colaboradores e gestores lotados na Unidade de Gestão de Pessoas em 1º/1/2012	

98. Índice de participação em programas de treinamento/desenvolvimento, em que: • X = colaboradores e gestores que participaram de programa de treinamento ou desenvolvimento durante o exercício de 2012 (eventos internos e externos à organização) • Y = total de colaboradores e gestores da organização em atividade em 1º/1/2012	

Preencha os campos da Tabela V, informando o valor das despesas elencadas:

Tabela V (excluir despesas referentes a exercícios anteriores)	**Valor (R$) referente ao exercício de 2012**
99. Despesas com programas de treinamento e desenvolvimento de colaboradores e gestores, incluindo despesas de viagens (eventos internos e externos à organização)	
100. Despesas com pagamentos de parcelas remuneratórias vinculadas a desempenho	
101. Despesas com pagamentos de horas extras	

Comentários

Registre abaixo comentários acerca da presente pesquisa, incluindo críticas a questões, alerta para situações especiais não previstas, etc. Esses comentários permitirão análise mais adequada dos dados encaminhados e melhorias para o próximas rodadas de pesquisa.

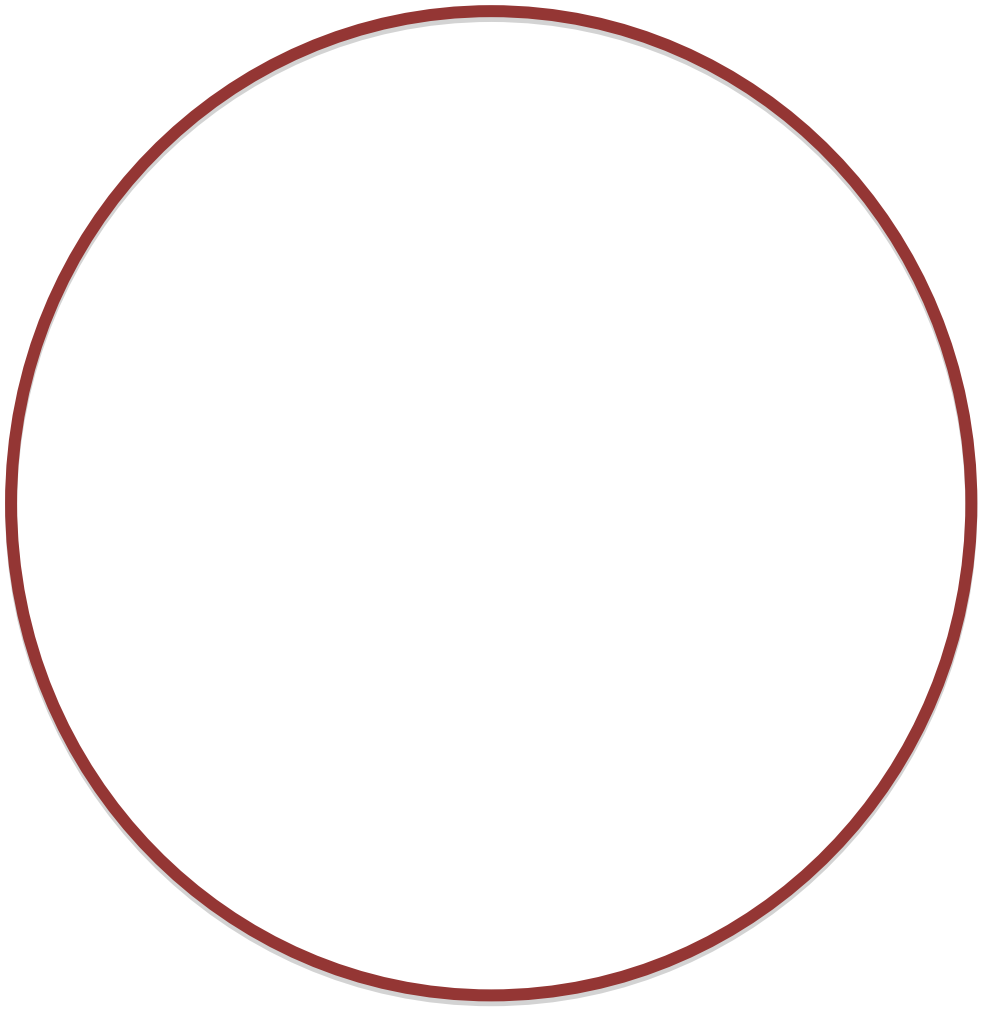
Caderno de atividades

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

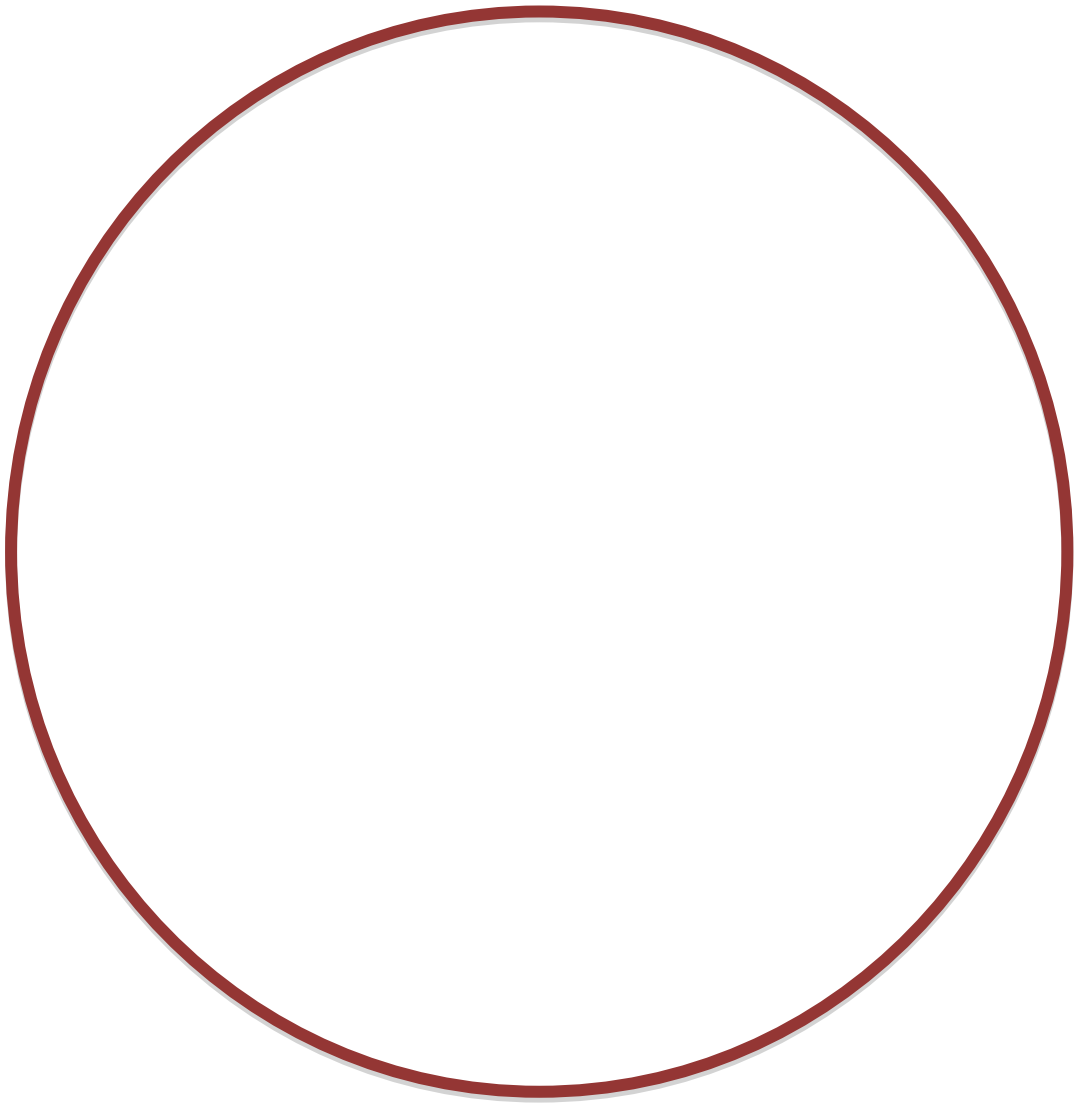
ATIVIDADE 1

Analisando os fatores do trabalho na área de Gestão de Pessoas

1. Distribuição do meu tempo em um dia de 24 h (exceto sábados, domingos e feriados)



2. Distribuição dos processos de trabalho na minha rotina profissional



Processos de Gestão de Pessoas:
Processos Administrativos;
Processos de Agregar Pessoas – R&S;
Processo de Orientar Pessoas - Gestão por Competências;
Processo de Desenvolver Pessoas – Capacitação e Gestão do Conhecimento;
Processo de Recompensar Pessoas – Remuneração e Incentivos (Benefícios e Folha de Pagamento);
Processos de Reter Pessoas – Gestão de Carreira e Planos de Progressão;
Processos de Acompanhar Pessoas – Avaliação e Gestão do Desempenho e
Sistemas de Informação para Gestão de Pessoas;
Outros – especificar.
Utilize canetas coloridas para definir o seu tempo investido.

No meu tempo dedicado ao trabalho, eu:

Gosto e Faço	**Gosto e Não Faço**
Não Gosto e Faço	**Não Gosto e Não Faço**

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

ATIVIDADE 2 – O "DECRETO"

NOME DO DECRETO (O QUÊ):	
INSTITUI A POLÍTICA E DIRETRIZES DE (POR QUÊ):	
OBJETIVOS (PARA QUÊ):	
ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO (COMO/ONDE/QUANDO):	
RESPONSÁVEIS (QUEM):	
RESULTADOS ESPERADOS (QUANTO):	
ELABORADOR(A)	**DATA:**

Atividade 5

Situações vividas pela área de Gestão de Pessoas

Você e sua equipe assumiram a coordenação de Gestão de Pessoas de uma das organizações citadas abaixo.
Discutam e elaborem um plano de ação para resolver a situação encontrada.

1. A organização pública A tem previsão de aposentadoria de 40% de sua força de trabalho nos próximos três anos. É uma instituição intensiva em conhecimento técnico e não possui no momento nenhuma forma de transferência de conhecimentos críticos formalizada, desconhecendo quem são os especialistas que detém os conhecimentos mais importantes para a organização. As pessoas não se dispõem a contribuir voluntariamente com o repasse de conhecimentos dentro das equipes de trabalho por acharem que a instituição não valoriza o conhecimento dos servidores. Os servidores que são indicados para eventos de capacitação não fazem o necessário repasse dos conhecimentos adquiridos por entenderem que a cultura da organização confere privilégios a quem detém conhecimentos importantes.

2. A organização B iniciou o processo de implantação da gestão por competências e já fez a primeira avaliação das competências gerenciais, dando seguimento agora à avaliação de competências dos cargos técnicos. O processo encontrou muita resistência por parte dos gerentes, que não aceitam serem avaliados pelos subordinados, apenas pela chefia imediata. Existe na organização um corporativismo grande onde os gestores “protegem” seus gestores subordinados, impedindo que suas deficiências sejam expostas. Desta maneira o plano de capacitação não foi alinhado às reais lacunas de competências existentes. Além disso, muitos gerentes que após a avaliação foram indicados para determinados eventos de aprendizagem em competências nas quais receberam alta prioridade de capacitação, se recusam a participar dos eventos alegando que não têm tempo para ficar em sala de aula.

3. Na organização C todas as funções gerenciais são ocupadas por indicação da chefia mais alta da área, sem levar em consideração as competências que já possuem muitos dos servidores lotados na área. Isso ocasiona um sentimento de rejeição ao indicado para ocupar a função gerencial, e tem impacto direto no resultado das unidades. Com o início da implantação da gestão por competências na organização, os servidores questionam a credibilidade e a utilidade de serem avaliados, uma vez

que, possuir as competências necessárias para as atividades que desempenham (às vezes até em maior grau do que o necessário), não vai lhes dar nenhuma vantagem no momento de seleção para uma função gerencial. Esse questionamento pode comprometer todo o processo de gestão por competências na organização, que pode acabar sendo apenas pró-forma.

4. A organização D realizou no início do ano um planejamento estratégico do qual participaram apenas os ocupantes de altos cargos. Os objetivos estratégicos foram definidos, mas não são conhecidos dos servidores, bem como a missão e a visão. Não há um comprometimento dos servidores com o planejamento estabelecido e eles não conseguem entender a importância da atividade que desempenham para o alcance dos objetivos. A área de Gestão de Pessoas precisa apresentar seu plano de ação para o ano, mas também desconhece os objetivos estratégicos definidos. A equipe da área precisa alinhar suas ações às do planejamento e estabelecer uma abordagem positiva e focada nos resultados junto aos servidores da organização.

5. Na organização E os gerentes são escolhidos para as funções com base em seus conhecimentos técnicos, o que na maior parte das vezes tira um bom técnico de seu lugar e dá à organização um gerente despreparado. No início o gerente se sente motivado pelas atividades, mas em pouco tempo desmotiva-se por não saber conduzir a equipe de forma adequada, a equipe se desmotiva por não ter orientações claras para realizar suas atividades, não ser acompanhada e não ter feedback permanente, por parte do gerente. Desmotivados, ambos, gerente e equipe, se isolam e a comunicação se torna cada vez mais autoritária por parte da chefia. Alguns componentes da equipe, com reconhecidas competências de liderança se sentem desvalorizados com a chefia despreparada e na maior parte das vezes isso gera um conflito que se prolonga por muito tempo, tornando o ambiente organizacional estressante para todos.

Ações a serem desenvolvidas pela equipe:

Ação	Prazo	Responsável	Área Parceira

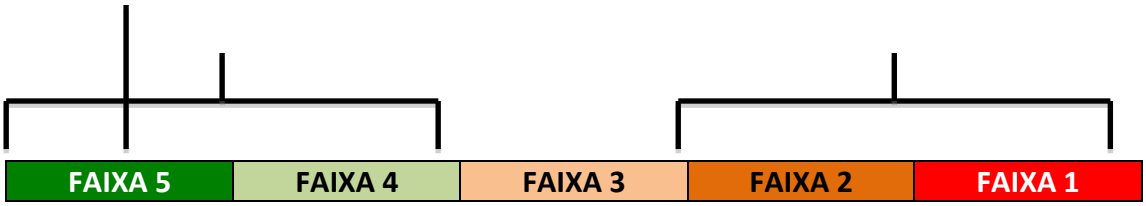
Atividade 6

Com base no tema de seu grupo, analise o grau de maturidade da sua organização. Após a análise, faça uma proposta grupal de 3 ações para melhoria ou manutenção da escala.

Faixa de 5 e 4
GRUPO DE EXCELÊNCIA
EXISTEM MUITAS AÇÕES SENDO CONDUZIDAS PELA GP COM APOIO TOTAL DOS GESTORES E ENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES

FAIXA 3
REGULAR

Faixa de 2 e 1
INADEQUADO
NÃO EXISTEM AÇÕES SENDO OU SÃO POUCS E INEFICAZES AS AÇÕES CONDUZIDAS PELA GP SEM ENVOLVIMENTO DOS GESTORES E NEM DOS SERVIDORES



Análise:

Faixa _____

Proposta:

_____

_____

_____

_____

Atividade 7

Nome dos Participantes:					
	Responsável pelo P. A.:		Data de elaboração do P. A.:		
PLANO DE AÇÃO					
PONTO CRÍTICO:					
PORQUE FAZER (WHY**) -**			**META:**		
WHAT	HOW	WHO	WHERE	WHEN	HOW MUCH
O QUE FAZER	**COMO FAZER**	**QUEM FARÁ**	**ONDE**	**PRAZO**	**INVEST.**

Escola Nacional de Administração Pública
SAIS - Área 2A – 70610-900
Brasília, DF – Brasil
Telefone: (61) 2020 3000
Portal: www.enap.gov.br

Enap
Ministério do **Planejamento**
GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA