

Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira

Versão para impressão

MÓDULO 1 - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Atualizado em: out/2007

Copyright 2006 – Enap e Uniserpro – Todos os direitos reservados.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	3
OBJETIVOS DO CURSO	3
MÓDULO 1 - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	4
1. MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	4
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO	8
2.1. ANÁLISE AMBIENTAL.....	9
3. GESTÃO DE PESSOAS.....	9
4. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	12
5. PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO.....	16
6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	17
7. A CRIATIVA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	18

APRESENTAÇÃO

O curso “Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira” é uma realização do EuroBrasil 2000 – Apoio à Modernização do Aparelho de Estado - um Acordo de Cooperação Técnica mantido entre o Brasil e a União Européia, desenvolvido em parceria com a Secretaria de Recursos Humanos – SRH – do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

A Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, com sua experiência pedagógica, e o Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, com seus recursos didáticos e tecnológicos de educação a distância, aliam-se ao Projeto EuroBrasil 2000 no intuito de oferecer um curso que possibilite aos servidores uma visão abrangente e o alinhamento do entendimento dos assuntos em pauta.

OBJETIVOS DO CURSO

O curso tem como objetivo principal homogeneizar conhecimentos sobre alguns temas relacionados à gestão de pessoas, essenciais para a discussão sobre as diretrizes dos planos de carreira já iniciada pela Secretaria de Recursos Humanos.

Para cumprir esse objetivo, além de focar os aspectos mais relevantes sobre a gestão de pessoas, são também definidos os conceitos envolvidos em cada um dos assuntos tratados.

Cabe lembrar que, embora existam definições e conceituações enunciadas de forma diferente daquelas apresentadas neste curso, julgamos que estas são as mais adequadas para os propósitos da Administração Federal.



MÓDULO 1 - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Ao final deste módulo, espera-se que você seja capaz de:

- Definir missão, visão e valores organizacionais, considerando a importância destes conceitos para as organizações;
- Explicar o que é planejamento estratégico, descrevendo sua função e benefícios que gera para as organizações;
- Justificar a necessidade e a importância da análise ambiental no planejamento estratégico;
- Explicar as especificidades do planejamento estratégico no contexto da administração pública, considerando seus desafios;
- Conceituar planejamento da força de trabalho, apresentando seu objetivo;
- Descrever a função da área de recursos humanos em uma organização, apontando os procedimentos e requisitos essenciais para implantação da gestão estratégica de pessoas;
- Defender a importância das pessoas, bem como de sua qualificação para a concretização do planejamento estratégico.

1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A gestão de pessoas deve ser resultado natural, definido pelas condições, características, diretrizes e políticas emanadas da organização e, por esta razão, é necessário conhecê-la de forma profunda e abrangente.

A identificação de uma organização se faz, não só por meio de sua estrutura e de sua forma de funcionar, mas também pela correta compreensão quanto a sua **Missão, Visão e Valores**.

Passaremos então a apresentar a conceituação desses elementos identificadores da organização.

► **MISSÃO**

É a razão de ser de uma organização. Serve de critério básico para orientar a tomada de decisão, apoiar a escolha de estratégias e a definição de objetivos.

A declaração da Missão deverá incluir informações que respondam questões como:

- Quem somos?
- Qual é a razão de existir da organização?
- O que garante a materialização de nossa razão de ser?
- O que nos diferencia das demais organizações?
- Como respondemos ao ambiente no qual estamos inseridos?
- Qual é nossa cultura?

► **VISÃO**

Traduz as expectativas da organização para o futuro, isto é, o que a organização pretende tornar-se.

Para definir a Visão de uma organização deve-se responder a questões como:

- Como desejamos que a organização seja vista e reconhecida?
- Qual o posicionamento desejado para a organização?

► **VALORES**

Indicam como a organização pretende atuar e quais as atitudes básicas esperadas das pessoas que nela atuam. Os Valores são materializados por posturas adotadas e conferem coerência, integração e unidade à organização.

- Ética
- Transparência
- Equidade
- Liberdade
- Solidariedade
- Democracia
- Qualidade de Vida
- Generosidade

- Humanismo
- Diversidade/Pluralidade
- Companheirismo
- Lealdade
- Fidelidade
- Cidadania

Para efeito deste curso adotaremos as seguintes definições:

Missão - declaração sobre a razão de ser de uma organização.

Visão - tradução da expectativa da organização em relação a seu futuro.

Valores - conjunto de idéias que representam as crenças e convicções da organização em termos de comportamentos e posturas.

► EXEMPLOS DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

1) Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Missão: Facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social.

Visão: Ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios.

Valores:

- Satisfação dos Clientes.
- Respeito aos Empregados.
- Ética nos Relacionamentos.
- Competência Profissional.
- Compromisso com as Diretrizes Governamentais.
- Responsabilidade Social.
- Excelência Empresarial.

2) Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM

Missão: Gerir o patrimônio mineral brasileiro, de forma social, ambiental e economicamente sustentável, utilizando instrumentos de regulação em benefício da sociedade.

Visão: Ser reconhecido pela sociedade como uma instituição de excelência capaz de gerir o patrimônio mineral de forma sustentável no interesse da nação.

Valores:

- Ética
- Continuidade administrativa
- Imparcialidade
- Criatividade
- Iniciativa
- Conhecimento como base para decisão
- Lealdade à função de estado que exerce
- Eficiência e eficácia
- Excelência naquilo que faz
- Transparência
- Responsabilidade social
- Compromisso social
- Credibilidade
- Valorização do servidor

► POR QUE CONHECER A MISSÃO, A VISÃO E OS VALORES DA ORGANIZAÇÃO?

- Esse conjunto compõe uma base fundamental. Confere à organização as principais condições e características para programar sua efetiva atuação, definir políticas e diretrizes, os caminhos a seguir e a forma de trilhá-los.
- Cada área da organização deverá orientar-se por esta base para definir suas próprias missões e visões que deverão, obrigatoriamente, estar vinculadas com aquelas da organização, dentro dos valores enunciados e adotados por ela.
- Esse desdobramento de missão e visão por área, em consonância com a Missão e a Visão maiores da organização, possibilita às pessoas compreender melhor seu papel e suas obrigações na organização.

► AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

Nesse contexto inserem-se as pessoas na organização:

Toda a atuação da organização somente se materializa por meio das ações das pessoas que a compõem. Assim, as pessoas são as responsáveis últimas pela implementação das políticas e diretrizes definidas pela organização por meio da execução das atividades que materializarão a missão e visão dentro dos valores e padrões estabelecidos.

► CULTURA ORGANIZACIONAL

Juntamente com as políticas e diretrizes, as pessoas conferem um caráter único e exclusivo à organização. Cada um traz sua carga pessoal, tanto em termos profissionais como psicológicos e sociais.

A cultura organizacional recebe influência desses elementos individuais que formarão características peculiares da organização.

Não está desvinculada da realidade porque se configura com base nas diretrizes e políticas definidas e que, por sua vez, se basearam na Missão, Visão e Valores.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO

O planejamento estratégico é a base para a definição e organização das ações a serem implementadas, visando cumprir a missão por meio da concretização da visão, em conformidade com os valores organizacionais.

Por iniciativa da alta direção da organização, o planejamento estratégico possibilita a integração dos diversos níveis organizacionais.

Cria um entendimento e uma percepção comum dos objetivos a serem alcançados e dos mecanismos a serem adotados para a consecução da missão e da visão da organização.

Por meio desse planejamento também é possível estabelecer:

- a definição das estratégias e metas;
- a priorização das ações;
- a definição dos recursos necessários e sua alocação;
- a delimitação da área de atuação da organização.

► POR QUE ELABORAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

O Planejamento Estratégico beneficia a organização pois:

- possibilita uma visão de conjunto;
- estimula a melhoria da comunicação;
- possibilita o direcionamento de todos os envolvidos na organização;
- estimula a delegação de responsabilidades;
- refina a percepção da organização em relação a seu ambiente interno e externo;
- promove a conscientização coletiva;
- agiliza a tomada de decisão.

Segundo Peter Drucker, “o planejamento deve possibilitar a visão das implicações futuras das decisões tomadas no presente.”

Embora o Planejamento Estratégico tenha o patrocínio da alta direção, ele é um recurso a ser assimilado e utilizado pela organização como um todo.

Para garantir esse envolvimento, a alta direção precisa:

- Demonstrar sua firme decisão em utilizá-lo como ferramenta imprescindível para o apoio a suas definições estratégicas e consecução de seus objetivos.
- Criar um clima favorável para sua utilização, conscientizando todos os níveis organizacionais de sua necessidade e benefícios;
- Informar, com transparência, como o processo de planejamento ocorrerá;
- Oferecer todos os dados necessários e garantir a participação de todos de uma forma estruturada e organizada.

2.1. ANÁLISE AMBIENTAL

Para definir as ações a serem realizadas no Planejamento Estratégico, é necessário que a organização identifique e descreva as condições externas do ambiente em que ela se insere (**fatores externos**) e as condições internas de resposta a ele (**fatores internos**).

Análise Ambiental é a análise desse conjunto de fatores externos e internos.

► POR QUE FAZER A ANÁLISE AMBIENTAL?

A análise ambiental:

- Identifica as pressões e tendências do mercado, permitindo a construção de cenários para a tomada de decisão;
- Oferece uma visão abrangente dos pontos fortes e dos pontos fracos da organização, das oportunidades e ameaças presentes no ambiente em que está inserida;
- Favorece a definição de ações que a levarão a explorar as oportunidades e reduzir ou eliminar as ameaças por meio de seu fortalecimento interno.

3. GESTÃO DE PESSOAS

► AS PESSOAS E A MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

Os recursos humanos constituem um dos vetores mais importantes e necessários para que a organização desempenhe com êxito as ações para concretizar sua missão e visão.

São as pessoas da organização que lidam diretamente com a missão e visão estabelecidas, materializando-as e criando as condições para sua operacionalização.

O simples conhecimento da missão organizacional não garante que ela seja concretizada. Outros pontos devem ser ressaltados:

- É necessário que as pessoas que trabalham na organização direcionem seus esforços para alcançá-la. É a atuação conjunta da alta direção com os funcionários em todos os níveis organizacionais torna exeqüível a missão da organização. Todos são responsáveis por seu sucesso.
- Quanto mais alinhado com os objetivos organizacionais estiver o quadro de pessoal, mais condições e possibilidades de sucesso terá a organização.

► QUANTO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É necessário que esteja bem definido e explicitado.

Cada pessoa da organização deve compreender o seu papel, sua posição e importância para o alcance dos objetivos organizacionais.

Cada meta e objetivo da organização deve ser desdobrada em metas e objetivos ao nível individual.

► A QUALIFICAÇÃO DAS PESSOAS

As organizações estão percebendo que as pessoas e seu grau de comprometimento com os objetivos da organização são os meios mais importantes de agregação de valor e de diferenciação para a organização.

► ATENÇÃO VOLTADA À QUALIFICAÇÃO DAS PESSOAS

As organizações têm dedicado maior atenção e investimentos aos recursos humanos, principalmente no que se refere aos seguintes aspectos:

- Adequação do perfil das pessoas às atividades que realizam;
- Desenvolvimento profissional e pessoal;
- Construção de suas carreiras;
- Formas de remuneração.

O investimento em recursos humanos reflete a intenção da organização em obter um quadro de pessoal cada vez mais qualificado, motivado e adequado às necessidades da organização, aumentando as possibilidades da consecução de sua missão e da concretização de sua visão.

► **A GESTÃO DE PESSOAS EM CONTEXTO DE MUDANÇA CONTÍNUA**

As necessidades da organização variam no decorrer de sua existência, por conta das mudanças que vêm ocorrendo cada vez de forma mais intensa no contexto das organizações.

Para as organizações, o grande desafio do terceiro milênio é garantir sua sobrevivência, por meio de todas as formas de atualização e modernização.

Isto deve acontecer para acompanhar as mudanças, que vêm ocorrendo cada vez mais velozes e imprevisíveis, nas mais diversas áreas de conhecimento e de atuação, incluindo entre outras, as ciências, a tecnologia, a economia e a política.

► **MUDANÇA CONTÍNUA, UM DESAFIO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Acompanhar as mudanças é um desafio, sem precedentes, às formas tradicionais e convencionais de atuar e solucionar as questões dos diversos ramos de atividades das organizações.

No caso da administração pública é um desafio especialmente no que se refere ao atendimento das necessidades do cliente-cidadão.

Dentre os fatores determinantes e as variáveis que o setor público deve levar em conta destacam-se, entre outros:

- as políticas de governo;
- o contexto global e local;
- os tipos e volume das demandas;
- o novo perfil do cliente-cidadão, que exige maior eficiência e eficácia do serviço público.

► **POR QUE O CONTEXTO DE MUDANÇAS INTERFERE NA GESTÃO DE PESSOAS?**

A organização sofre impactos de:

- políticas de governo;

- contexto global e local;
- demandas;
- exigências do cliente.

A organização é composta de pessoas.

As pessoas sofrem impactos das mudanças.

As pessoas buscam novas formas de atuar e desenvolvem novas competências.

Novas competências devem ser compatíveis com objetivos de organização.

A organização se atualiza e evolui.

4. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

► PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO + GESTÃO DE PESSOAS = GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Como o planejamento estratégico é um processo dinâmico e contínuo, em que os objetivos são definidos com base na missão e na visão da organização, a gestão estratégica de pessoas representa a adequação das políticas e práticas de recursos humanos a esses objetivos estratégicos.

► A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS EM UMA ORGANIZAÇÃO TEM UM PAPEL ESTRATÉGICO

É ela que realizará a compatibilização entre os objetivos estratégicos da organização e as políticas e práticas de recursos humanos.

Requisitos essenciais para implantação da gestão estratégica de pessoas:

- A participação intensa da alta direção da área de recursos humanos no processo de análise dos impactos dos objetivos estratégicos na gestão das pessoas.
- A clara explicitação da Missão, Visão e dos Valores da organização.
- A elaboração de um planejamento estratégico que defina com clareza os objetivos organizacionais baseados na missão, visão e valores da organização.

Esses requisitos são fundamentais para promover um efetivo entendimento e uma identificação dos indivíduos com a organização, propiciando seu envolvimento e comprometimento com os objetivos organizacionais.

Esse comprometimento será consolidado também por meio de:

- Adequação e coerência das políticas e práticas de recursos humanos aos objetivos estratégicos da organização.
- Inclusão dos demais níveis da organização no processo de construção das ações para a realização da missão e da visão.

Outro requisito essencial é aquele relativo às competências:

- Dotar a organização das competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos definidos.
- É a combinação das competências existentes ao nível do indivíduo e, por consequência, também ao nível da organização, que forma um conjunto exclusivo adequado a um determinado contexto organizacional.

Como a organização está inserida em um ambiente de constantes mudanças deve preparar seu corpo funcional de modo que consiga desenvolver novas competências de acordo com as necessidades apresentadas.

A aquisição de novas competências pela organização pode se dar por meio da educação formal tradicional, pela capacitação, pelo ensino a distância ou ainda pela troca de experiências e conhecimentos entre os indivíduos que com isso potencializarão o conjunto de competências do quadro de pessoal.

Além disso, o aprendizado se dá também pela participação de todos os indivíduos da organização na implementação das políticas e estratégias e, principalmente, na análise e avaliação de seus resultados.

Essa análise permite a identificação de desvios e necessidades de ajustes de modo a corrigir as rotas que levam à efetivação da missão organizacional.

O enriquecimento da organização em termos de conhecimento nela contido se dá por meio da existência de canais eficientes e eficazes de comunicação que possibilitem a interação e integração contínua e permanente das pessoas.

A preparação da organização para enfrentar as mudanças contínuas que se apresentam deve se basear tanto na Educação, em qualquer modalidade, como na Comunicação, pois é por meio dela que os indivíduos podem estabelecer as ricas trocas de conhecimentos.

Nas organizações em geral, notadamente nas de prestação de serviço, e em especial nas da administração pública, é fundamental incluir a Qualidade como um fator determinante de sucesso.

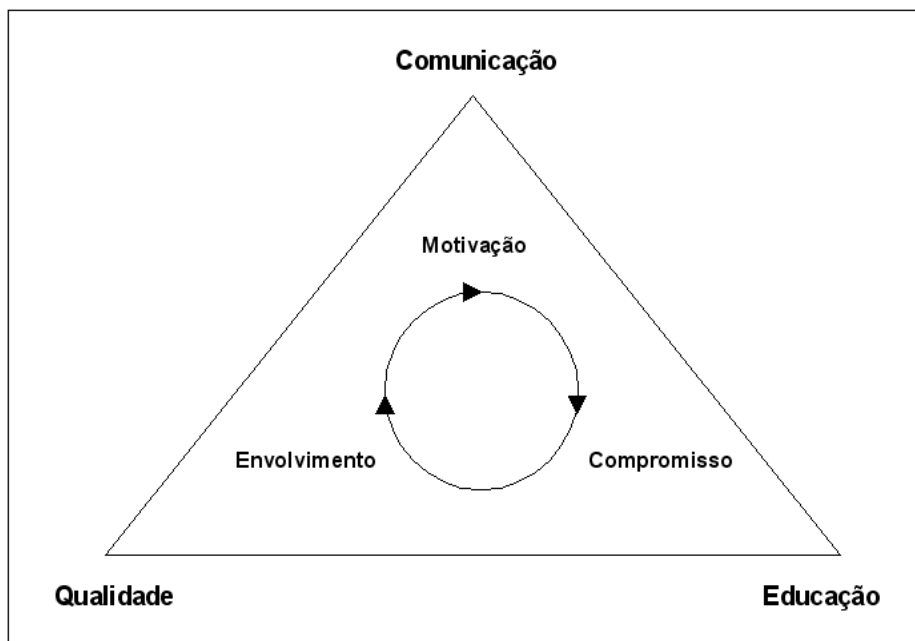
Esse tipo de organização deve ter muito claro o foco no cliente-cidadão e no atendimento às suas necessidades, com eficiência, eficácia e efetividade.

Assim, Educação, Comunicação e Qualidade são fatores que possibilitam o desenvolvimento profissional dos indivíduos na organização para que eles possam enfrentar as mudanças que ocorrerem.

Cabe lembrar que, além dos recursos humanos, os recursos físicos e tecnológicos também devem acompanhar as mudanças com vistas a atualizar e modernizar a organização de forma completa e abrangente.

A gestão estratégica de pessoas exigirá muito mais do que apenas o planejamento e controle da força de trabalho. Ela deve desenvolver mecanismos que garantam o Compromisso, o Envolvimento e a Motivação das pessoas que atuam na organização. Esses fatores juntamente com a Educação, a Comunicação e a Qualidade formam a base estrutural da Gestão Estratégica das Pessoas.

A figura a seguir ilustra esta condição:



Fonte: Maurício, Eliana Moreira dos Santos. A gestão de pessoas em um ambiente de mudança organizacional e competitividade. Revista de Administração. São Paulo, v 33, n. 2, p. 90-94, abril/junho 1998.

Com base no modelo exposto na tela anterior, as organizações poderão desenvolver e adotar diversas estratégias de recursos humanos para conseguir estabelecer os relacionamentos apropriados entre missão, visão, valores, resultados pretendidos e as formas de atingi-los.

Algumas das estratégias poderão ser adotadas isoladamente e outras terão seus melhores resultados quando aplicadas em conjunto.

Apresentamos a seguir seis estratégias de recursos humanos identificadas por Tompkins que apóiam a gestão estratégica de pessoas:

	ESTRATÉGIA	VALOR BÁSICO	RESULTADO ESPERADO
1	Redução de custos: definir valores remuneratórios no nível ou abaixo do nível de mercado, utilizar trabalho temporário e contratos quando possível, reduzir programas de benefícios	Economia	Alocação eficiente de pessoas
2	Gestão de resultados: definir objetivos mensuráveis para os servidores e premiá-los de acordo com o desempenho	Produtividade	Resultados associados à missão
3	Comprometimento: oferecer autonomia no trabalho, autoridade para tomada de decisão e a responsabilidade por uma atividade completa para indivíduos ou grupos	Empowerment	Sucesso da organização está relacionado com sucesso pessoal
4	Retenção: oferecer condições de trabalho tais como pacotes de benefícios, salários acima do valor de mercado, ambiente de trabalho agradável	Satisfação das necessidades	Satisfação no trabalho
5	Investimento: aumentar a competência individual investindo em treinamento e desenvolvimento	Desenvolvimento	Adaptabilidade da organização
6	Coesão: estabelecer laços sociais fortes por meio de atividades de comunicação e recreação e apoiar o desenvolvimento de relações abertas e de confiança entre servidores e dirigentes	Confiança	Relações cooperativas

Fonte: Tompkins, J Strategic human resources management in government: unresolved issues. Public Personnel Management, v. 31, n.1, 2002, Chicago: International Personnel Management Association.

O quadro visto anteriormente mostra, na coluna ‘Valor básico’, os aspectos mais relevantes de cada uma dessas estratégias: economia, produtividade, *empowerment*, satisfação das necessidades, desenvolvimento e confiança.

Uma vez que esses valores básicos guardam uma relação de complementaridade, percebe-se que, embora as estratégias possam ser tratadas e aplicadas separadamente, é a combinação desses valores básicos que potencializa os resultados.

A adoção de estratégias para a obtenção dos resultados esperados depende da utilização de instrumentos que apóiam a gestão estratégica de pessoas. Um desses instrumentos é o Planejamento da Força de Trabalho que descreveremos a seguir.

5. PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Processo contínuo e sistemático por meio do qual a organização avalia suas necessidades atuais e futuras relativas a seus recursos humanos em termos de perfil, composição e quantidade. Além disso, ao longo do processo são definidas as ações que corresponderão às necessidades identificadas.

O Planejamento da Força de Trabalho é um processo dinâmico que deve acompanhar as mudanças que forem ocorrendo na organização, decorrentes das alterações em sua missão e visão. Seu objetivo pode ser assim definido:

“Conseguir um quadro de pessoal, na quantidade e com as competências adequadas para a correta realização das atividades em momento e local oportunos”.

O planejamento da força de trabalho pressupõe o conhecimento do cenário esperado para o futuro e dos perfis do quadro de pessoal existente. Com base nesses conhecimentos será possível identificar as lacunas entre a situação atual e a desejada para o futuro.

Com isso a organização poderá definir e realizar as ações para preencher essas lacunas de modo a alcançar uma situação adequada para o quadro de pessoal que seja compatível com o cenário identificado para o futuro.

Aspectos considerados para a elaboração do planejamento da força de trabalho:

- Mudanças nos processos e fluxos de trabalho;
- Necessidade de novas competências do quadro de pessoal;

- Estratégias para aquisição dessas novas habilidades;
- Mecanismos de retenção do quadro de pessoal e incentivos para o seu desenvolvimento profissional;
- Questões legais que podem influir ou impedir a implementação das ações definidas.

Os aspectos citados indicam a necessidade de outros instrumentos como a Avaliação de Desempenho e a Capacitação, que suprem as necessidades de adequação do perfil do quadro de pessoal às competências e à verificação do alcance dos resultados esperados.

Esses dois instrumentos têm estreita ligação com a Gestão por Competências e os três temas serão abordados no **Módulo III - “Conceitos e Princípios sobre Carreira e Remuneração”**.

6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os órgãos da administração pública se baseiam nas diretrizes de Governo para estabelecer seu próprio planejamento estratégico, definidor de suas diretrizes que orientarão suas ações com vistas aos resultados pretendidos.

A definição da missão, da visão e dos valores de cada órgão deverá estar obrigatoriamente alinhada com as diretrizes do Governo.

A relação dos órgãos com o Governo pode ser comparada com aquela das unidades de uma empresa com sua alta direção. Os níveis mais altos de direção são os definidores das diretrizes fundamentais a serem seguidas nos demais níveis organizacionais.

As diretrizes das unidades da organização, tanto públicas como privadas, serão desdobramentos das diretrizes da alta direção. As ações a serem implementadas serão definidas com base nesse direcionamento.

A condição essencial para que uma organização alcance seus objetivos é o alinhamento das unidades que a compõem com as definições do mais alto nível organizacional. Dessa forma, para enunciar sua Missão, Visão e Valores, bem como o seu Planejamento Estratégico, as Organizações Públicas devem ter como norte as diretrizes do Governo.

Como exemplo hipotético construiremos a Missão, a Visão e os Valores da Unidade Central de Recursos Humanos da Administração Pública Federal:

► MISSÃO, VISÃO E VALORES DA UNIDADE CENTRAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Missão - Desenvolver constantemente nossos recursos humanos para obter uma força de trabalho capacitada e atualizada para responder às mudanças que ocorrerem ao longo do tempo e cumprir os objetivos definidos, recompensando adequadamente o quadro de pessoal e garantindo sua motivação.

Visão - Ser reconhecida, num prazo de cinco anos, como um órgão que colabora de forma efetiva para a eficiência e eficácia dos demais órgãos do Governo Federal.

Valores - Os valores essenciais da Unidade Central de Recursos Humanos da Administração Pública Federal são:

- Ética
- Transparência
- Equidade
- Qualidade de Vida
- Cidadania
- Humanismo
- Melhoria contínua
- Valorização do corpo funcional

7. A CRIATIVA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Apesar de as organizações da Administração Pública fazerem parte do Estado, cuja natureza é permanente, elas estão submetidas às contínuas transformações por conta das mudanças de governo.

Essa situação representa uma tensão antagônica que se reflete na forma de gerir os recursos humanos.

Por maior que seja o alinhamento do quadro de pessoal, a mudança de governo pode provocar um desalinhamento difícil de superar.

O desafio é, por um lado, manter a estabilidade da organização e, por outro, conviver com a mudança. Essa condição implica desenvolver estratégias de recursos humanos que permitam dotá-los de maior flexibilidade para que se possa constituir organizações públicas coerentes e permanentes, sem contudo perder de vista as necessidades e possibilidades

de mudança.

Essas peculiaridades da Administração Pública exigem uma boa dose de criatividade das pessoas envolvidas com as atividades de recursos humanos.

Uma vez que nem sempre é possível recrutar e contratar novos servidores, é necessário utilizar instrumentos como o treinamento e a capacitação para conseguir formar os perfis de competências apropriadas para responder às necessidades da organização.

Além disso, como os recursos financeiros nem sempre são suficientes para suprir os investimentos em capacitação e treinamento, também é necessário definir formas criativas e não convencionais de promover o desenvolvimento do quadro de pessoal.

Dentre essas formas estão a rotação de tarefas e a disseminação do conhecimento por meio da utilização de multiplicadores. Um determinado órgão público poderá formar seus multiplicadores com pessoal interno ou mesmo pertencente a outros órgãos públicos, que possuam em seu quadro pessoas com o perfil e as competências desejadas.

Se considerarmos que as organizações da Administração Pública não atuam em um ambiente competitivo semelhante ao das empresas privadas, poderíamos pensar que não é necessário que elas busquem a eficiência.

Entretanto, como o foco de atuação das organizações do setor público é a prestação do serviço ao cidadão-cliente, e como este se torna cada vez mais exigente, concluímos que o desenvolvimento permanente do quadro de pessoal é fator fundamental para o aperfeiçoamento do serviço prestado e da melhoria da eficiência, eficácia e efetividade - é esse o caminho para a legitimação da organização pelo cidadão-cliente.

Por essas razões, a gestão de pessoas na Administração Pública deve ser a gestão mais estratégica dentre todas, e deve estar focada nas competências dos indivíduos necessárias a responder apropriadamente a uma dada situação organizacional.