

CASO DE ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO

A Comissão “Atécnica”

Monica Pereira Fulco

Graduada em Engenharia de Produção na UFRN, Natal/RN, Brasil

Maria Valéria Pereira de Araújo

Doutora em Estratégia Empresarial pela UFPB
Professora do Departamento de Administração da UFRN, Natal/RN, Brasil

Patrícia Whebber Souza de Oliveira *

Doutora em Educação pela UFRN.
Professora do Mestrado Profissional em Administração da UnP, Natal/RN, Brasil.

INTRODUÇÃO

Era dia 25 (vinte e cinco) de junho do ano de 2009, quinta-feira, Maria pega a condução para o trabalho e repassa mentalmente todas as atribuições do dia. Estava atolada de processos para realizar as atualizações de tramitação, que ficaram pendentes por problemas na conexão do servidor da intranet de seu órgão. Esses problemas não eram muito recorrentes, mas por “azar” calhou de acontecer logo agora. Essa situação a estressava por demais, tanto por fazer e às vezes passava horas só tentando entrar nos sistemas. Além disso, em abril havia sido designada para um Grupo de Trabalho no qual participaria até novembro de 2009, com reuniões periódicas até a conclusão dos trabalhos e, neste momento lembrara-se de que teria que assumir a chefia de seu setor na primeira quinzena de julho. Pensava como estava atarefada e com tantas responsabilidades.

Desce do ônibus e continua com seus pensamentos no percurso a pé que fazia até chegar ao seu destino. Finalmente, chega ao trabalho e logo pergunta no setor se os sistemas voltaram e se ela, dessa forma, conseguiria trabalhar naquele dia. As respostas não foram muito satisfatórias, o sistema continuava “caindo” direto prejudicando o bom andamento dos serviços. Isso a irritava tanto pois, além das atribuições judiciais e administrativas normais, o seu setor era um dos responsáveis pelo atendimento dos “clientes externos”, e Maria sabia que alguns desses clientes não teriam nem o dinheiro para retornarem caso o sistema não restabelecesse a comunicação. Mas não havia o que fazer, os técnicos de telecomunicação já estavam tentando resolver o problema e o jeito era continuar a aproveitar as brechas de conexão.

Quando finalmente assume o seu posto de trabalho, e começa a verificar seus emails profissionais, é interrompida por seu colega de empresa, João.

Surpresa, Maria se pergunta o que João, de outro setor, estaria fazendo ali, mas suas dúvidas logo foram respondidas. Sim, João tinha vindo trazer a triste notícia de que ela havia sido nomeada para "aquela comissão", com publicação oficial e tudo. Sem volta. "Aquela comissão" era conhecida pelo bordão inverso: "quem tá dentro quer sair e quem tá fora não quer entrar", era a mais temida atribuição que os servidores do seu prédio poderiam receber, pior, ninguém se sentia capaz de cumprir com as obrigações. Maria pensou: "será que terei condições de acumular mais essa função? Sou responsável por diversas atividades de meu setor, estarei assumindo a chefia daqui a dez dias e ainda participo de um grupo de trabalho. Não sei se vou conseguir." E agora, o que Maria poderia fazer?

A EMPRESA

A Empresa em questão está disciplinada na Constituição Federal do Brasil e trata-se de uma Instituição Pública Federal.

Seus servidores são regidos pela Lei 8.112/90. Por muito tempo não possuía servidor do quadro em suas unidades espalhadas pelo interior, lançando mão do regime de requisição/cessão de servidores de outros Órgãos federais, estaduais ou municipais. Nos últimos anos realizou concurso público para provimento de cargos, em especial para lotação no interior, o que lhe deu sangue novo, porém ainda lhe é permitido por Lei a realização da requisição ou cessão de servidores de outros Órgãos. Nesse concurso foram ofertados, em sua maioria, cargos de nível médio e de nível superior em qualquer formação, alguns poucos com especialidade específica como bacharéis em direito, contadores e outros.

A composição da diretoria é alterada constantemente, já que cada membro serve por um período determinado de tempo. A cada dois anos há mudanças na Presidência, onde obrigatoriamente o Presidente é substituído. Tudo isso é disciplinado pela Constituição e por Lei Complementar.

Como a maioria das Instituições Públicas, é caracterizada pela formalidade e por algumas disfunções do modelo burocrático.

Processo Decisório e Estilo de Liderança

O poder de decisão administrativa encontra-se na Diretoria-Geral, mas essa decisão pode ser revista pelo Presidente da Instituição, segundo o regimento interno do Órgão. Esse modelo gera uma limitação na participação dos servidores, principalmente no que diz respeito às definições de metas e mudanças nos processos de trabalho.

Na atualidade, percebe-se, uma abertura para a Gestão Participativa, com formação de Grupos de Trabalho para emissão de opinião sobre assuntos estratégicos, porém esses grupos de trabalho são opinativos e não possuem força de decisão.

Em geral, a liderança é autocrática, observada através dos atos oficiais como comunicados, ordens de serviços, portarias e etc.

As designações para composição das Comissões de Trabalho são realizadas através de Portarias que são definidas como: Ato emanado de Ministro de Estado, Secretário de Estado, dirigente de entidade da Administração Pública Federal, Presidente ou Diretor-Geral de Tribunal, com o objetivo de regulamentar assuntos de natureza predominantemente administrativa, especialmente os relativos a pessoal (admissão, exoneração, designação, delegação de competência, elogio, punição,

dentre outros), e também para tratar da organização e do funcionamento dos serviços da instituição, além de orientar os servidores na aplicação de textos legais e disciplinar matéria não regulada em lei, entre outros. São atos administrativos INTERNOS, ordenando a seus subordinados, providências para o bom funcionamento dos serviços públicos.

As portarias invocam leis para se fundamentarem porque a administração pública só pode fazer o que a lei lhe permitir, ao contrário da atividade privada, que pode fazer tudo o que a lei NÃO proibir.

A Gestão De Pessoas Na Empresa

A partir do novo plano de Carreira dos Servidores aprovado no ano de 2006, houve uma maior preocupação quanto à formação e capacitação dos mesmos. Nesse plano os servidores são estimulados à ampliar suas qualificações e para isso ganham adicionais no salário, tudo isso com a condição de que essa qualificação seja em áreas de interesse da Instituição. Assim, vários servidores procuraram aprimorar suas habilidades e conseguiram importantes avanços. O departamento de pessoal passou a ser Secretaria de Gestão de Pessoas, com as peculiaridades que o nome carrega. Têm sido realizadas ações no âmbito da qualidade de vida e planos de capacitação.

O recrutamento e seleção são realizados através de concurso público selecionando os melhores na área de conhecimento teórico, porém com a dificuldade de não existir seleção no campo prático.

Os programas de treinamento e desenvolvimento são mesclados no treinamento no ambiente de trabalho, através de ensino à distância, e no treinamento em ambientes específicos, cuja principal característica se encontra no fato de reunir grupos de servidores no centro de treinamento para transmissão de conhecimentos técnicos e/ou práticos. As necessidades de treinamento são levantadas pela Diretoria-Geral, através do planejamento estratégico do Órgão, com dificuldades de alteração de cronogramas e materias ofertadas devido à burocracia existente nesse meio, como a aprovação anual prévia do orçamento destinada ao Órgão.

A avaliação de desempenho é bem estruturada, porém o pecado está na falta de treinamento para as chefias imediatas, uma vez que, sem o devido treinamento, as características pessoais do avaliador podem macular as avaliações.

A COMISSÃO "ATÉCNICA"

Atordoada pelos seus pensamento Maria lembra-se de Rosa, sua amiga de setor que por tanto tempo havia lhe falado das frustrações por que passara naquela comissão, e que há pouco havia conseguido "se livrar" da mesma por ter sido removida para outro prédio. Ahh, como Rosa havia ficado feliz com essa notícia, lembrou-se Maria.

Rosa contava que a Comissão era responsável pela análise contábil e financeira de pessoas jurídicas específicas, ligadas ao Órgão Público ao qual elas eram servidoras. Anualmente, essas pessoas jurídicas eram obrigadas por lei a encaminhar seu balanço patrimonial com os respectivos comprovantes de receitas e despesas para a avaliação pelos responsáveis.

O trabalho da Comissão era justamente dar o "Parecer Técnico".

Mas peraí, todos os membros da Comissão ficavam boquiabertos nesse momento. Como poderiam dar um "Parecer Técnico" se não possuíam formação para isso? A Comissão era formada por bacharéis em direito, engenheiro, ensino médio, etc, só possuía um único contador que há tempos não exercia a profissão. O grupo brincava dizendo que eram a Comissão "Atécnica".

Pensavam todos, esse parecer técnico poderia ser questionado a qualquer momento pelos avaliados, e o que poderia ser feito nessa hora?

Mas não existia alternativa, fazia parte dos deveres dos membros as atribuições que lhe fossem impostas por Portaria, pensou Maria: "às vezes as decisões vêm de cima para baixo como uma avalanche".

Mas Maria também preocupava-se com as dificuldades da Instituição, esta não possuía em seu quadro pessoas com formação em contabilidade capacitadas em número suficiente para exercer tais análises. Há três anos a Instituição que Maria trabalhava havia realizado um concurso público para provimento de cargos, oportunidade que deu à Maria sua chance de entrar para o serviço público, porém nesse concurso só houve vaga para dois contadores. E agora era tarde demais.

Para aumentar a quantidade de cargos para nível superior, a Instituição deveria fazer uma solicitação ao Órgão superior ao seu, e em se conseguindo, seu Órgão superior entraria com um projeto de lei junto ao Congresso Nacional para criar essas vagas. Ou seja, as análises não poderiam esperar tanto, isso poderia durar anos.

Maria, nesse mesmo dia recebeu os processos que haviam sido distribuídos para serem analisados por ela. Nessa hora Maria pensou: "pense numa burocracia rápida, quando é para mandar trabalho é rapidinho, quando é para conceder alguma coisa o que impera é a morosidade, tudo bem mais demorado."

Foram processos de duas empresas, sendo que o processo de uma delas possuía 13 volumes, e mais, era o balanço financeiro de 2005. Meu Deus, pensou ela, vai ser até difícil para a empresa conseguir comprovantes tão antigos, no caso de falta no processo.

O processo da outra empresa só possuía 3 volumes (até que Maria ficou um pouco otimista) mas uma análise rápida a fez perceber que haveria que solicitar à empresa analisada o restante do material que a empresa "esqueceu" de enviar.

Como o que tá ruim sempre pode ficar pior, ela recebeu as orientações dos colegas de Comissão de que teria 18 dias para terminar sua análise, senão ela teria que se explicar à Corregedoria do seu Órgão. Maria ficou desesperada.

Conversando com os outros membros da Comissão, estes lhe contaram que já haviam conseguido algumas conquistas, como sala própria, equipamentos para auxiliar no trabalho, como computadores e calculadoras, mas que, apesar dessas pequenas vitórias, ainda havia muito a ser feito para que todos possuíssem as habilidades necessárias para tal tarefa.

Maria soube também que os outros membros já haviam pedido treinamento, mas até o presente momento não tinham conseguido êxito nessa solicitação.

Os próprios gestores do Órgão também tinham suas preocupações. Existiam processos antigos, como o que Maria havia recebido de 2005, o Órgão tinha prazo para julgá-los, as implicações eram muitas, a responsabilidade era grande. Existia a dificuldade de se alterar os cronogramas de treinamento, para ofertar esse curso para os membros da comissão.

Mas que sinuca de bico, como Maria iria resolver o seu problema? Tudo estava tão amarrado, tão difícil de se mudar rapidamente. Além de tudo isso Maria não poderia se dedicar em tempo integral para essa Comissão, ela possuía tantas

outras atribuições que só somavam o seu problema, quais prioridades ela daria? Ao trabalho do seu setor ou ao trabalho da Comissão? Ela não tinha escolha, deveria desempenhar as várias atividades simultaneamente.

E os gestores do Órgão? O tempo era exíguo, eles também deviam satisfação à Unidade Superior, eles estavam cientes das dificuldades de pessoal capacitado, ao passo que também existiam as limitações orçamentárias. Como fazer acontecer essa análise dos processos? Como alcançar a celeridade desejada?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

O caso-problema retratado neste estudo apresenta alguns desafios e peculiaridades por que passa a maioria das instituições públicas, em especial no que se refere à gestão de pessoas. Trata-se de uma situação real, que pode acontecer em qualquer instituição deste tipo, onde os servidores são designados para atribuições técnicas sem o necessário conhecimento prévio, por falta de pessoal capacitado para tal atribuição. O relato é narrado sob o ponto de vista do servidor designado, que reflete sobre as suas reais condições de assumir tal atribuição e se questiona sobre a forma de administração de seu Órgão de origem, principalmente por reconhecer as implicações que tal procedimento acarretará para o presente e futuro da empresa. Este caso trata da complexidade da administração de recursos humanos em instituições regidas pela Lei Maior de nosso País, a Constituição Federal do Brasil.

Palavras-chave: instituição pública; planejamento de recursos humanos; cultura organizacional; capacitação e treinamento.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O padrão de informações apresentado no caso proporciona elementos para a discussão dos aspectos do modelo gerencial de um órgão da administração pública, examinados à luz da gestão de pessoas dentro da organização.

Enfatiza os problemas ocasionados pela deficiência na flexibilidade da gestão, que se refletem na rigidez das designações das atribuições e na dificuldade de adaptações de questões técnicas e orçamentárias.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes:

- discussão sobre as peculiaridades do ambiente de uma organização pública;
- respostas cognitivas e emocionais quanto a esta realidade, numa concepção estratégica e sistêmica;
- o estudo e crítica da literatura sobre gestão de pessoas, em especial, capacitação e treinamento; e
- a busca de estratégias de mudança para situações semelhantes à apresentada no caso.

FONTES DOS DADOS

Este caso relata uma situação real acontecida no ano de 2009, em órgão da administração pública federal brasileira. As situações apresentadas são fieis à realidade pesquisada tendo, entretanto, disfarçado o nome da organização e dos atores envolvidos na narrativa. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e entrevistas com os funcionários. Para garantir a fidelidade das informações, os proprietários da empresa foram consultados, autorizando a sua publicação.

SUGESTÕES PARA A DISCUSSÃO DO CASO

Este é um caso breve que pode ser lido em menos de 15 minutos, em sala de aula.

Sugere-se a sua aplicação tanto em cursos de graduação como de especialização e mestrado, em disciplinas que lidem com administração geral, administração pública, recursos humanos e comportamento organizacional. Sugere-se a seguinte sequência de passos: (1) leitura individual; (2) discussão em pequenos grupos, tendo em vista as questões apresentadas; (3) discussão plenária; (4) resumo pelo professor dos principais pontos discutidos no quadro.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Com base no ambiente onde a empresa está inserida, identifique os pontos impulsores e restritivos da organização no seu atual estágio, em especial da gestão de pessoas.
- 2) Que estratégias de gestão de pessoas devem ser adotadas pela empresa?
- 3) Como a literatura de gestão de pessoas e comportamento organizacional contempla os problemas apresentados no caso?

ANÁLISE DO CASO

Pode-se começar a discussão do caso, abordando o tipo de gestão adotado no contexto organizacional, considerando o ambiente em que a empresa se insere, o porte e tipo de empresa, em especial o fato de ser Instituição Pública.

Para Pfeiffer (2000), existem diversas diferenças entre empresas públicas e empresas privadas, demonstradas conforme a tabela abaixo.

DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS ENTRE OS SETORES PÚBLICO E PRIVADO		
	Empresa Privada	Empresa Pública
Missão	- Limitada (a determinados produtos e/ou serviços) - Definida pela direção ou pelos proprietários	- ampla e não específica (muitas vezes implicitamente subentendida e não explicitamente definida) - obrigatória na base de um mandato
Visão	- baseada na missão e na análise de um ambiente - coerente com as próprias possibilidades	- determinada pela política - ampla e não específica - muitas vezes incoerente com os recursos disponíveis
Organização	- funcional - linhas claras de decisão - relativamente simples	- parcialmente funcional - superposição de funções e política - complexa
Clientela	- limitada ao campo de operação da empresa - relação definida através de compra ou contrato	- ampla e diversificada - relações mal definidas - "cliente" não visto como tal
Propósito de atuação	- realizar lucro - cumprir missão	- servir ao público - servir à política informalmente
Forma de Atuação	- tem de ser eficiente - dinâmica	- não precisa ser eficiente - geralmente lenta e burocrática

Deve-se destacar que o modelo de gestão adotado pelas empresas públicas têm sido o modelo burocrático, que privilegia os controles formais e legais. A rigidez pode ser exemplificada na contratação via concursos públicos, no estatuto generalizado da estabilidade dos servidores públicos, no formalismo do processo licitatório e no detalhismo do processo orçamentário.

Esse modelo burocrático pressupõe que o controle sobre os procedimentos é suficiente para assegurar resultados, o que o histórico desse tipo de organização tem demonstrado ser falso. Essas instituições não possuem sistemas de indicadores de desempenho para o acompanhamento de suas ações ou, os tem de forma deficitária e sem a devida utilidade prática, refletindo, assim o baixo desempenho do serviço público.

Dessa forma, o Estado não consegue responder de forma adequada e rápida aos desafios que a própria tecnologia e a evolução do pensamento da gestão pública têm colocado.

Para suprir essa defasagem, a literatura tem recomendado a abertura de espaço para práticas de gestão participativa e valorização do capital humano. Assim, a tomada de decisão deve ser pautada na opinião dos cidadãos e servidores, marcando uma nova realidade, onde "o recurso essencial para a criação de riqueza é a informação, o conhecimento. E quem detêm o conhecimento e a informação são as pessoas" Bekin (1995).

A Emenda Constitucional n. 19 e os seus dispositivos integram um projeto de reforma do aparelho de Estado, que visa aumentar a eficiência e a qualidade das ações realizadas no setor público, por meio da implantação da administração gerencial. O modelo gerencial, em oposição às disfunções do modelo burocrático, segundo Nunes (1997), é caracterizado por:

- a) gestão voltada para resultados;
- b) gestão com foco no cidadão-usuário;
- c) flexibilidade de gestão;
- d) administração descentralizada;
- e) competição administrada;
- f) gestão com base nos princípios da qualidade, e
- g) adoção de mecanismos de controle social.

Para que as instituições possam efetivar o modelo gerencial é necessário lançar mão primeiramente de um planejamento estratégico.

Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico é o planejamento mais amplo e abrangente da organização, planeja-se com base na análise do ambiente (externo e interno). É realizado no nível institucional da empresa (nível hierárquico mais elevado), e é de longo prazo. Diz respeito a atividades que levam à definição da missão da organização, ao estabelecimento de objetivos e ao desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso no seu ambiente. Engloba a empresa em sua totalidade, ou seja, tem efeito sinérgico. Preocupa-se com "o como fazer". A implementação se dá por meio de planos táticos e operacionais.

Para elaborar a formulação da estratégia, segundo Chiavenato (1999), é necessário que o processo de declaração do planejamento tenha como ponto de partida a determinação sistemática de objetivos estratégicos e de estratégias para

atingi-los. Os planos estratégicos, envolvem decisões de alto impacto organizacional e despendem grande volume de recursos na busca dos macroobjetivos da empresa.

O Planejamento Estratégico pretende concentrar e direcionar as forças existentes dentro de uma organização, para que todos os envolvidos trabalhem na mesma direção, além de permitir, através da análise das mudanças e das possibilidades de adaptação, que a organização conduza o processo de desenvolvimento de maneira a evitar que essa condução seja dada por fatores externos e não controláveis. Esse planejamento de longo prazo deve levar em conta outros instrumentos de gerenciamento ou de administração, como, por exemplo, planejamento orçamentário, gerenciamento do pessoal, entre outros.

É importante deixar claro que o planejamento deve ser realizado de modo permanente e cíclico, levando-se em conta que adaptações são necessárias no decorrer do caminho. Igualmente importante deverá ser a atenção dispensada à implementação, fundamental para o alcance dos objetivos almejados no planejamento.

Para as organizações públicas, um fator que dificulta a adoção do planejamento estratégico é o fato do caráter político do setor público, onde, muitas vezes, os dirigentes são nomeados por critérios legais, e não por habilidades técnicas de gestão. Além disso, existe a falta de perpetuidade dos planos traçados, uma vez que os dirigentes ficam por tempo pré-determinado (no caso da instituição estudada, por um biênio) e o próximo dirigente/presidente pode discordar da política adotada pela gestão anterior e alterar completamente os planos traçados.

Para que essas disfunções do planejamento estratégico não ocorram, é necessário a implantação de um forte sentido comum com envolvimento de todos os componentes da instituição, além do estabelecimento de indicadores de desempenho que auxiliarão na determinação de adaptações ao plano já elaborado. "Como premissa básica, deve-se considerar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, incluindo a existência de um acordo implícito que permeia as relações entre empresa e funcionários" (Milkovich & Boudreau, 2000) Dessa forma, mesmo que os dirigente mudem, o corpo de funcionários levantará a bandeira do que foi planejado.

Não se deve cometer o erro de realizar o planejamento estratégico da empresa voltado exclusivamente para uma determinada área, como a área de finanças, atendimento ao cliente, produção, etc, é importante não esquecer dos recursos humanos, pois são eles os responsáveis pela realização das tarefas e, conseqüentemente, pelos resultados esperados pela organização. Dessa forma, a integração entre os diversos setores é fundamental para o sucesso do planejamento global, e relacionar o planejamento de Recursos Humanos com o planejamento estratégico, fará com que os objetivos da empresa sejam mais facilmente alcançados.

Fischer apud Costa [2002?] afirma que ao adotar o modelo competitivo de gestão de pessoas busca-se estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa. As pessoas deixam de ser apenas estratégicas, para serem estratégicas de modo a ser uma fonte de vantagem competitiva.

O planejamento estratégico em recursos humanos forma a sistemática de determinar a previsão de demanda futura que deve estar associada ao planejamento estratégico organizacional, assim o setor de Recursos Humanos deve buscar sua forma de acompanhar o desenvolvimento da instituição.

Ulrich apud Dias (2006) define quatro papéis principais que os profissionais de Recursos Humanos devem desempenhar numa empresa. São eles: a administração de estratégias de recursos humanos, que estimula a estratégia organizacional; a administração da infra-estrutura da empresa, que exige que os profissionais desenvolvam processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização; a administração da contribuição dos funcionários, que lida diretamente com os empregados, incentivando o comprometimento e o aprendizado e a administração da transformação e da mudança, que busca uma organização mais criativa e inovadora.

Por tudo isso, percebe-se que o planejamento estratégico em recursos humanos se tornou uma necessidade nas organizações, uma vez que a organização que adota a conjugação do planejamento estratégico global apoiada no planejamento estratégico de recursos humanos, é responsável por seu próprio comportamento e desempenho.

Avaliação de desempenho e Capacitação profissional

A partir do novo plano de Carreira dos Servidores aprovado no ano de 2006, a empresa vem buscando aprimorar o gerenciamento dos recursos humanos, em especial no que se refere à capacitação de seus servidores, com oferta de cursos presenciais e ensino à distância.

O problema é que, em muitos casos, a empresa não consegue identificar as deficiências ou as novas habilidades dos profissionais e isso pode ser atribuído ao sistema de avaliação de desempenho deficitário que se encontra em vigência, uma vez que os avaliadores não receberam treinamento para exercer tal função.

“Ao serem confrontados com a responsabilidade de julgar o valor pessoal de outra pessoa, o respeito que sentem pelo valor inerente ao indivíduo pode criar dificuldades no processo avaliatório. A ênfase moderna no gerente como um líder, que atua para ajudar seus subordinados a alcançar tanto seus próprios objetivos quanto os da empresa, dificilmente é coerente com o papel de juiz exigido por planos de avaliação centrados em características individuais, nos quais os subordinados são vistos como produtos, que ao final de um processo de inspeção serão rejeitados ou aceitos”. (McGregor, 1997).

Para Nassuno (1998) “Um sistema de avaliação e gestão de desempenho (*Performance Management and Review System*) possibilita que servidores com desempenho satisfatório mínimo sejam realocados, rebaixados ou demitidos se seu desempenho não se alterar com um plano de melhoria. A avaliação de desempenho é um instrumento de administração de pessoal, pelo qual são avaliadas as necessidades de treinamento, de realocação e de promoção.”

Dessa forma, a capacitação deve estar relacionada aos resultados institucionais esperados e pré-definidos por indicadores de desempenho, e o planejamento estratégico poderá auxiliar na tarefa de identificar as novas habilidades e conhecimentos a serem adquiridos pelos servidores e ainda oferecer alternativas desejadas pelos indivíduos para seu aperfeiçoamento.

Vallemont (1996) já falava que “Nunca será demais repetir que a gestão de recursos humanos não se limita apenas à administração do pessoal. Esta constitui apenas um aspecto. A questão dos recursos humanos é também a gestão provisional, a avaliação dos resultados, a avaliação dos potenciais, a orientação, a formação, a responsabilização, a valorização, o diálogo social, a organização do

trabalho... A gestão de recursos humanos deve-se difundir em todos níveis da administração."

Neste ponto em especial, o setor de gestão de pessoal deverá ser o responsável pela elaboração de políticas e práticas da gestão de pessoas, sempre na justa medida das demandas e recursos organizacionais *versus* necessidades individuais dos servidores.

No que se refere à capacitação, o Órgão conta com um grande número de servidores que fizeram concurso para cargos de nível médio ou nível superior em qualquer especialidade. O problema é que existem muitas atribuições que necessitam de conhecimento técnico, seja na área de contabilidade, na área jurídica ou até mesmo na área administrativa. Uma alternativa vantajosa seria a requalificação do quadro de servidores que passariam a poder exercer novas funções técnicas, através de treinamentos específicos. O importante é que a administração tenha a preocupação de designar esses servidores, sem conhecimento prévio, para exercer tais atribuições somente após passarem por treinamentos indicados para realização das tarefas.

Para Bomfin (1995) o treinamento tem importância para a empresa, na medida em que cria atitudes e comportamentos positivos para com os objetivos organizacionais e dos indivíduos. Além da produtividade no trabalho, o treinamento representa fator de auto-satisfação, constituindo-se num agente motivador significativo; e oportuniza, também, uma continuidade à educação no que diz respeito ao preparo para exercer melhor as funções profissionais

Uma outra alternativa seria lançar mão do regime de requisição/cessão de servidores de outros Órgãos federais, estaduais ou municipais que já possuísem essa qualificação, uma vez que essas pessoas já seriam de antemão requisitadas para trabalhar em atribuições específicas e já possuiriam a prática, que é tão importante nessas atividades técnicas. Os servidores pertencentes ao quadro de pessoal da instituição seriam designados para auxiliar os requisitados nessas atribuições e, com o tempo, poderiam aprender o ofício e se responsabilizarem pela realização do mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOMFIN, David. *Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

CHIAVENATO, I. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à Empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, T. R., FISCHER, A. L., E-Rh: O Impacto da Tecnologia para a Gestão Competitiva de Recursos Humanos., [2002?] Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Tatiana%20Costa.pdf Acessado em: 26 jul. 2009

DIAS, A. C. C. *O Papel Estratégico Da Comunicação Na Gestão De Pessoas: Um Olhar Para A Comunicação Interna Da U&M Mineração E Construção S/A*, 2006. Disponível em: http://www.facom.ufjf.br/projetos/1sem_2006/200601DOC/monografia_Ana%20Cristina%20Dias.doc Acesso em: 28 ago. 2009

MCGREGOR, D. *Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho*, 1997

MILKOVICH, G. T., & BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. 2000 (R. C. Marcondes, Trad.. São Paulo: Atlas.

NASSUNO, Marianne. Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios. Brasília: ENAP, 1998.

NUNES, Marcos Alonso. Agências executivas: estratégias de reforma administrativa. Brasília: MARE/ENAP, 1997

PFEIFFER, Peter. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. Brasília: ENAP, 2000

VALLEMONT, Serge. "A modernização do Estado: as lições de uma experiência". Texto para discussão, n. 12, ENAP, Brasília, DF, 1996.