



CENTRO PAULA SOUZA



Etec "Prof.^a ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

Técnico em Recursos Humanos

Ariel Martins Momo

Elaine Aparecida da Cruz

Marcos Roberto Nardim

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Gestão de pessoas no setor público**

**Araraquara
2015**

Ariel Martins Momo
Elaine Aparecida da Cruz
Marcos Roberto Nardim

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Gestão de pessoas no setor público**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do
Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza, como requisito para a obtenção
do título de Técnico em recursos humanos sob
a orientação das Professoras Gabriela Messias
da Silva e Luciana Fabiano de Almeida Steinle.

Araraquara
2015

Ariel Martins Momo
Elaine Aparecida da Cruz
Marcos Roberto Nardim

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Gestão de pessoas no setor público**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em recursos humanos**, sob orientação das professoras Gabriela Messias da Silva e Luciana Fabiano de Almeida Steinle.

Aprovado em 24 de Novembro de 2015.

Banca Examinadora:

Prof.^a Orientadora: Gabriela Messias da Silva

Prof.^a Orientadora: Luciana Fabiano de Almeida Steinle

Prof.^a Avaliadora: Gisele Daiane de Oliveira

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares, em especial para Hedilene Marlei Arini e Cherubim Antonio Arini em memória, aos amigos e a todos aqueles que nos ajudaram de alguma forma para a conclusão deste curso.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus em primeiro, lugar que nos iluminou durante esta caminhada difícil, nos dando sabedoria e discernimento para a conclusão do curso.

Gostaríamos de agradecer a todos nossos professores, e em especial nossas orientadoras Gabriela Messias da Silva e Luciana Fabiano de Almeida Steinle, que nos ajudaram nessa etapa tão importante do curso.

Nossos agradecimentos também são para nossos familiares e amigos, que de maneira direta ou indiretamente, nos apoiaram nos momentos de dificuldades e não nos deixaram desistir do sonho de nos formar em Técnicos em recursos humanos.

A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.

SUN TZU

RESUMO

O estudo está inserido no novo contexto da administração pública, que valoriza a qualidade dos serviços prestados à população, teve como objetivo geral identificar o papel do departamento de recursos humanos no planejamento estratégico do município de Araraquara. Atingindo aos objetivos específicos de descrever as ações do departamento de recursos humanos no alcance da missão e da visão organizacional, o planejamento tático de cada divisão do departamento, bem como, encontrar as principais dificuldades desse processo. Os resultados demonstraram que o departamento de recursos humanos está em sintonia com os objetivos organizacionais, desenvolvendo políticas e estratégias que mantêm a constante atuação e cumprimento da missão e da visão organizacional do departamento. Concluiu-se que o departamento de recursos humanos tem como papel, o desenvolvimento dos serviços prestados pela organização, envolvendo as políticas de recursos humanos, devendo assim, realizar um apropriado processo de seleção de acordo com as necessidades e exigências institucionais. Ainda o papel de garantir a permanência dos funcionários na administração pública preservando sua saúde física, mental e financeira, proporcionar meios de qualificação profissional e assim garantir a qualidade de vida e uma carreira digna para os mesmos.

Palavras-chave: Estratégias. Gestão de Pessoas. Administração Pública.

RESUMEN

El estudio se inserta en el nuevo contexto de la administración pública, que valora la calidad de los servicios prestados a la población, con el objetivo de identificar el papel del departamento de recursos humanos en la planificación estratégica de la ciudad de Araraquara. Alcanzar los objetivos específicos para describir las acciones del departamento de recursos humanos en el logro de la misión y visión de la organización, la planificación táctica de cada división del departamento, así como encontrar las principales dificultades de este proceso. Los resultados mostraron que el departamento de recursos humanos está en línea con los objetivos de la organización, el desarrollo de políticas y estrategias que mantiene el rendimiento y el cumplimiento de la misión del departamento y visión de la organización constante. Se concluyó que el departamento de recursos humanos tiene el papel, el desarrollo de los servicios prestados por la organización, la participación de las políticas de recursos humanos y por lo tanto debe, hacer un proceso de selección adecuado en función de las necesidades y requerimientos institucionales. Aunque el papel de asegurar la permanencia de los empleados en la administración pública preservar su integridad física, mental y financiera, proporcionando servicios de formación profesional y garantizar así la calidad de vida y una carrera digna para ellos.

Palabras clave: Estrategias. Gestión de personas. Administración Pública.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO	12
1.1 Objetivo geral	12
1.2 Objetivos específicos	12
2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	13
3 TIPOS DE PLANEJAMENTO	14
3.1 Planejamento estratégico	14
3.2 Planejamento tático	15
3.3 Planejamento operacional	15
3.4 O planejamento estratégico municipal	16
4 MISSÃO E VISÃO ORGANIZACIONAL	17
4.1 Missão	17
4.2 Visão	18
5 BALANCED SCORECARD NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
5.1 Aspectos essenciais no processo de construção do balanced scorecard para organização governamental	19
6 RECURSOS HUMANOS	22
6.1 Políticas de recursos humanos	23
6.2 Provisão de recursos humanos	24
6.3 Aplicação de recursos humanos	24
6.4 Manutenção de recursos humanos	25
6.5 Desenvolvimento de recursos humanos	25
6.6 Monitoramento de recursos humanos	26
7 PROBLEMAS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA PÚBLICA	27
7.1 Planos da gestão de pessoas na área pública	28
7.2 Desafios da gestão de pessoas na área pública	29
8 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	33
8.1 Município de Araraquara	33
8.2 História de Araraquara	34
8.3 Marcos na história de Araraquara	35
8.4 Política	36
8.4.1 Poder executivo	36
8.4.2 Poder legislativo	36
8.5 Geografia	36
8.6 O departamento de recursos humano	37
8.7 Missão e visão do departamento de recursos humanos	38
8.8 Ações estratégicas do departamento de recursos humanos no alcance da missão e da visão	38
8.9 Ações táticas do departamento de recursos humanos no alcance da missão e da visão	39

8.10 Resultados, discussão e sugestão..... 40
CONCLUSÃO..... 45
REFERÊNCIAS..... 47
ANEXOS..... 49

INTRODUÇÃO

De acordo com o novo contexto em que a administração pública está inserida, em que busca por meio de seus governantes, seriedade no fornecimento dos serviços para os cidadãos, bem como, melhorias para aperfeiçoar os recursos utilizados nas áreas sociais, econômicas e legais, atendendo assim a demanda da comunidade. O planejamento estratégico governamental se insere neste cenário, como uma ferramenta norteadora fundamental, que sendo bem empregada, faz com que a administração pública tenha sucesso em suas políticas e objetivos.

A principal contribuição do planejamento estratégico é orientar a organização no desenvolvimento de suas atividades com sucesso, buscando traçar suas metas e tarefas de acordo com os objetivos a serem alcançados e com os recursos disponíveis, cumprindo com o que é determinado na missão e na visão organizacional, mantendo assim o foco da organização.

As estratégias municipais vêm sendo elaboradas de forma arbitrária e estática, o que acumula críticas há um longo tempo na gestão pública, surgindo assim à necessidade de se adotar um processo dinâmico, criativo, participativo e integrado, sempre com aprendizado constante voltado aos objetivos municipais, processo este denominado de planejamento estratégico municipal.

A formulação das estratégias municipais envolve todas as áreas da gestão pública, sendo que, nos últimos anos, evidencia-se que a área de recursos humanos está em ascensão, participando cada vez mais dos processos decisórios.

A área de recursos humanos está demonstrando uma participação proativa na gestão estratégica, marcada por meio da identificação de suas dimensões competitivas. Os gestores de recursos humanos passaram a participar mais ativamente do processo de planejamento estratégico, de forma mais integrada com os objetivos organizacionais.

O tema desenvolvido por este trabalho visa demonstrar ao gestor público que é possível atender suas necessidades na administração da máquina pública, atingindo seus objetivos por meio dos recursos disponíveis para esse fim,

bem como por meio de metas e ações cuidadosamente elaboradas pelo planejamento estratégico.

O trabalho demonstrará a importância da elaboração de estratégias que visem o alcance dos objetivos organizacionais, mediante os recursos disponíveis e seguindo a missão e a visão organizacional, buscando o envolvimento de todos os servidores no processo de planejamento estratégico, desde a elaboração das ações até a execução das tarefas.

Neste sentido, o trabalho propôs identificar o papel do departamento de recursos humanos no planejamento estratégico do município de Araraquara, descrevendo a forma como as estratégias são desenvolvidas, bem como, as principais dificuldades enfrentadas.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

1.1 Objetivo geral

Identificar o papel do departamento de recursos humanos no planejamento estratégico do município de Araraquara.

1.2 Objetivos específicos

- a) Elaborar referencial teórico sobre planejamento estratégico municipal, gestão de recursos humanos;
- b) Descrever as ações do departamento de recursos humanos da Secretaria municipal de administração do município de Araraquara, no alcance da visão e no cumprimento da missão organizacional;
- c) Descrever o planejamento tático de cada divisão do departamento de recursos humanos da Secretaria municipal de administração do município de Araraquara;
- d) Encontrar as principais dificuldades no desenvolvimento do planejamento estratégico.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração busca atingir os objetivos organizacionais utilizando-se do planejamento, organização, direção e controle dos recursos que lhe são disponíveis. A principal tarefa da administração é realizar as coisas por meio das pessoas com eficiência e eficácia

A administração pública pode ser definida como a prestação de serviços para a comunidade, por meio do gerenciamento de bens e interesses qualificados, no campo de ação federal, estadual ou municipal, com o objetivo de atender as necessidades coletivas. Neste meio o administrador público tem como obrigação agir dentro da moral da instituição, seguindo ordens e instruções determinadas em leis, regulamentos e atos administrativos.

Estudos dizem que o objetivo da administração pública é a atividade administrativa realizada pelo Estado, por meio de seus órgãos e agentes. Atividade esta que não pode ser destinada para outro fim que não a sociedade, visando à proteção, segurança e bem-estar de toda a população.

O governo público se associa a implementação de políticas públicas que facilitem a condução do país, dos estados e das cidades, abrangendo a participação da população nesse processo. A gestão municipal pode ser definida como todo o processo de gestão realizado pelas prefeituras e seus órgãos, secretarias, autarquias e institutos e relaciona-se com os recursos e instrumentos utilizados na administração local por meio dos servidores municipais.

Os serviços públicos são definidos como sendo a administração prestada diretamente à comunidade, por reconhecer sua essencialidade e necessidade para a sobrevivência do grupo social e do próprio Estado, mas essa definição de serviço público é mutável, de acordo com as necessidades e contingências políticas, econômicas, culturais e sociais de cada comunidade, em cada momento de sua história.

O planejamento estratégico é fundamental para que a administração pública cumpra com todas as suas responsabilidades, pois através dele poderá definir seus objetivos e metas organizacionais, bem como as tarefas a serem desenvolvidas para alcançá-los.

3 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento estratégico é realizado e dividido de acordo com os níveis hierárquicos de cada organização, sendo assim, existem três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional.

3.1 Planejamento estratégico

O termo estratégia foi inicialmente utilizado na área militar, era empregado no desenvolvimento e na execução das estratégias de guerra. Aos poucos a estratégia passou a ser utilizada com outras visões, como por exemplo, para atingir objetivos específicos por meio dos recursos disponíveis.

Os gerentes que não possuem estratégias, também não possuem um rumo certo para seguir, não têm um programa de ação na busca dos resultados almejados.

A palavra estratégia, juntamente com o planejamento, passou a indicar no campo organizacional, o caminho que a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos. Sendo assim, o planejamento estratégico pode ser definido como as políticas e diretrizes adotadas pelos gestores para conduzir a organização para o futuro.

Planejamento estratégico é definido por alguns escritores como um processo de longo prazo através do qual uma organização estabelece aonde quer chegar e como quer chegar para o cumprimento de sua missão.

A elaboração e implementação do planejamento estratégico envolve quatro fases distintas: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e por último o controle e avaliação do planejamento que foi realizado pela organização. Entre as principais vantagens do planejamento estratégico, destacam-se a redução da incerteza na tomada de decisões estratégicas, a empresa consegue identificar e usufruir com maior segurança as oportunidades externas possibilita aos gerentes de todos os níveis hierárquicos da

organização a visão do rumo certo para onde a empresa quer ir e possibilita uma melhor seleção de recursos humanos.

Geralmente as estratégias globais de uma organização são definidas pela cúpula administrativa e toda a empresa deverá estar envolvida no desenvolvimento e na realização dessas estratégias, para que os objetivos possam ser alcançados com sucesso. Sendo assim, cabe ao setor de recursos humanos a missão de envolver todos os funcionários, o que não é fácil, pois muitas metas envolvem diretamente o processo produtivo, a forma do trabalho, bem como a remuneração.

3.2 Planejamento tático

O planejamento tático limita-se em desenvolver estratégias em determinadas áreas da organização, é desenvolvido em níveis hierárquicos inferiores, tendo como principal meta, a utilização dos recursos disponíveis no alcance dos objetivos. Pode ser considerado aquele desenvolvido no nível intermediário, no plano gerencial, as estratégias funcionais estabelecem ações voltadas para a administração de um departamento.

3.3 Planejamento operacional

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Este planejamento é de curto prazo e deve especificar os procedimentos básicos a serem adotados, os recursos necessários para o seu desenvolvimento, os resultados finais e os prazos estabelecidos e ainda, os responsáveis pela execução e implantação de cada tarefa.

As estratégias operacionais estão voltadas para o gerenciamento de unidades operacionais, se concentram na base na pirâmide hierárquica, visando o alcance das metas de desempenho e alocação dos recursos.

3.4 O planejamento estratégico municipal

O planejamento estratégico municipal é uma ferramenta de gerenciamento que possui como único objetivo o de tornar o trabalho de uma cidade ou prefeitura mais eficiente diminuindo assim, as indecisões dos gestores e garantindo o desenvolvimento econômico e social.

O planejamento estratégico municipal pode ser considerado como o processo moderno que visa à determinação dos objetivos, estratégias e ações municipais. Deve ser elaborado por meio de técnicas administrativas e com o envolvimento de todos os atores sociais. Sendo que, para a elaboração desse processo, é necessário a definição dos objetivos e adotar uma metodologia para que seja participativo e coletivo.

No Brasil, o planejamento estratégico se evidenciou na década de 50, por meio do plano de metas do governo Juscelino Kubitschek, cujo plano de negócio projetava o desenvolvimento das áreas de indústria base, alimentação, transporte, educação e energia.

O planejamento estratégico municipal possibilita aos gestores públicos a definição de metas, estabelecendo assim, mais eficiência na tomada de decisão e na implementação das ações estabelecidas.

Vários autores e estudiosos enfatizam que a administração pública possui as mesmas condições das empresas particulares, sendo assim, devem utilizar os mesmos conceitos do planejamento empresarial por meio de seus gestores.

4 MISSÃO E VISÃO ORGANIZACIONAL

A organização precisa analisar o ambiente externo e interno pelo qual é influenciada, para possuir as informações necessárias para a construção de sua missão e visão.

A visão de uma empresa tende a ser duradoura, enquanto a sua missão pode mudar em razão das transformações nas condições ambientais. Podemos dizer assim, que essas duas ferramentas, juntas, são a base para a implantação das estratégias nas organizações. Toda organização, independente de seu tamanho ou área de atuação, seja pública ou privada, precisa implementar e entender sua missão, estabelecendo por meio desta, a visão, que irá estimular os padrões de desempenho.

4.1 Missão

A missão busca definir a individualidade da empresa, dever ser inspiradora e relevante para todos os envolvidos com a organização. Ela é a razão de ser da empresa, busca definir a atuação da organização, o motivo de sua existência e nas atividades que deverá se concentrar no seu planejamento, dessa maneira, a missão pode ser representada como um horizonte no qual a empresa decide atuar. Ela integra os vários papéis que um sistema desempenha. Isso demonstra que as organizações, enquanto sistemas devem propor suas metas envolvendo todas as áreas, assim, o planejamento poderá ser realizado de forma integrada.

4.2 Visão

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar. Ou seja, a visão tem o objetivo de direcionar a empresa para onde ela pretende estar no futuro. Para que as pessoas entendam e sigam a visão da organização, esta deve ser simples, positiva e tocante. A visão e os objetivos municipais devem remeter a realidade, ser fundamentados, discutidos, compreendidos e repassados periodicamente. Devem ainda atender os preceitos da Lei de Responsabilidade Fiscal, que define a responsabilidade na gestão fiscal.

5 BALANCED SCORECARD NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Balanced Scorecard – BSC é uma ferramenta que segundo Norton e Kaplan *apud* HERRERO (2005) têm o objetivo de responder qual estratégia competitiva da empresa, quais indicadores de desempenho são os mais importantes, como esses indicadores quantitativos e qualitativos se relacionam entre si e que indicadores efetivamente demonstram o sucesso do negócio em gerar valor ao longo prazo.

O BSC segundo Kaplan e Norton (2000), faz uso de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos do negócio e aprendizado e crescimento. Para sua aplicação em uma organização pública é necessário algumas adaptações, proporcionando maior atenção ao objetivo principal, sendo que o objetivo principal não deve representar todos os serviços prestados pela instituição, mas apenas áreas que precisam de melhorias. Após esta análise, deve-se estabelecer os objetivos e metas principais para atendimento aos clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Sendo assim, ainda segundo os autores, o BSC para as organizações públicas deve enfatizar ainda mais os clientes e funcionários, ao definirem seus objetivos específicos e indicadores de desempenho. Substituindo à perspectiva financeira visada na organização privada, por servir clientes e partes interessadas, agregando valor para os serviços prestados à sociedade e ao mesmo tempo minimizando os custos envolvidos, garantindo também o financiamento e destinação de recursos para o alcance dos objetivos propostos.

5.1 Aspectos essenciais no processo de construção do Balanced Scorecard para organização governamental

Tendo em vista que a elaboração estratégica do BSC constitui um padrão referencial básico, porém flexível, faz-se necessária a sua adaptação para uma organização governamental. Desta forma, primeiramente, o item a ser dada

maior atenção deve ser o objetivo principal, que no caso das instituições públicas não se trata da lucratividade ou o sucesso financeiro. Por este motivo, a perspectiva financeira não deve ser colocada no topo da hierarquia como nas empresas privadas, mas sim reformular a arquitetura do BSC para que os clientes ou população estejam no topo da pirâmide gerencial. A principal diferença entre os setores privados e os governamentais na aplicação do Balanced Scorecard para Kaplan e Norton (2000, p. 172–173), tem sido o maior cuidado com os clientes.

Estes são guindados ao topo dos mapas estratégicos do Balanced Scorecard nas organizações governamentais e nas entidades sem fins lucrativos, uma vez que, em última instância, a prestação de serviços eficazes aos clientes explica a própria razão de ser da maioria das entidades governamentais e sem fins lucrativos. Outra preocupação é que toda a estrutura do scorecard deve ser orientada para o alcance de um objetivo principal. Assim, esse não deve representar todos os serviços prestados pela administração pública, mas sim as áreas que necessitam de melhoria ou implantação conforme as reivindicações da sociedade.

Conforme Kaplan e Norton (2000, p. 147), de fato, as entidades governamentais e sem fins lucrativos devem pensar na inserção de um objetivo abrangente no alto de seus scorecards representando seu propósito de longo prazo, por exemplo, redução da pobreza e do analfabetismo ou melhoria do meio ambiente. Em seguida, os objetivos do scorecard devem ser orientados para a consecução desses objetivos de alto nível. A missão da organização deve ser destacada e avaliada no nível mais alto do scorecard. A inserção do objetivo abrangente no Balanced Scorecard das entidades não lucrativas ou dos órgãos governamentais comunica com nitidez a missão delongo prazo da organização.

Após a elevação da perspectiva clientes para o topo hierárquico do BSC e a verificação do propósito abrangente revelando a missão da instituição governamental, há a necessidade de estabelecer os objetivos e metas principais para atendimento dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Conforme Kaplan e Norton (2000, p. 149), em geral, as organizações do setor público precisam atender a três objetivos de alto nível para cumprir sua missão: criar valor, a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuos de sua fonte de financiamento. A partir daí, o órgão define as metas

para os processos internos e para o aprendizado e crescimento que a capacitarão a atingir os objetivos nessas três perspectivas. Portanto, o último ajuste proposto é a soma de perspectivas adicionais de geração de custos, criação de valor e apoio de autoridades legitimadoras de financiamento, como substituição à perspectiva financeira, que asseguram a destinação de recursos para o atingimento de objetivos e metas e consequente aprimoramento dos benefícios gerados à população.

Desta forma, o BSC público deve priorizar a geração de custos, enfatizando a eficiência operacional, de modo a minimizar os custos resultantes de serviços prestados à sociedade, além de criar valor agregado para os serviços prestados aos cidadãos, aperfeiçoando ou implementando programas sociais e por fim garantir o apoio legitimador, ou seja, parceiros que financiem ou destinem recursos para a consecução dos programas para o incremento da ação social. Na sequência, há duas ilustrações, a primeira demonstra o esquema de hierarquia e inter-relacionamento das perspectivas no setor privado e a segunda identifica os ajustes propostos para a implementação adequada do BSC público. Desta forma, as perspectivas do BSC privado denotam em resultados financeiros, geralmente evidenciados no sucesso obtido por meio da maximização lucrativa, diferentemente do BSC de caráter público, onde em sua configuração torna-se possível a verificação dos principais propósitos gerenciais voltados para o bem da coletividade, aumentando o grau de segurança e confiabilidade nesta ferramenta.

Assim, tem-se o Balanced Scorecard adaptado para a correta aplicação às organizações do setor público possibilitando sua viabilidade e êxito no reconhecimento de tal instituição, por meio dos resultados voltados ao bem comum da sociedade.

6 RECURSOS HUMANOS

A Teoria das relações humanas teve início nos Estados Unidos, partindo da necessidade de humanizar e democratizar a administração, alterando os conceitos rígidos e mecanicistas para novos padrões de vida do povo americano, baseados na democratização de conceitos administrativos.

Outro fator evidenciado foi o desenvolvimento das ciências humanas, com ênfase para a psicologia, que mostraram a inadequação da Teoria clássica. Os estudos da filosofia pragmática e da Psicologia dinâmica, em muito auxiliaram a Teoria das relações humanas. A partir da Teoria das Relações Humanas, foram desencadeados estudos relacionados com a motivação humana, liderança e comunicação, organização informal e a dinâmica de grupo.

No Brasil, os primeiros indícios da administração de recursos humanos foram revelados com a vinda da corte portuguesa há aproximadamente dois séculos. Passando a evoluir por volta de 1930, com a Revolução de Getúlio Vargas, que desencadeou a legislação trabalhista, a criação do Ministério do Trabalho.

A administração de recursos humanos visa assegurar um nível satisfatório de produtividade dos funcionários utilizando-se de um conjunto de recursos materiais e humanos, sendo importante lembrar que a principal contribuição do sistema de administração de recursos humanos é a de preservar o equilíbrio das forças sociais e tecnológicas que movimentam os recursos humanos e materiais, respectivamente, de que dispõe a organização.

Administração de recursos humanos visa planejar, organizar, dirigir e controlar funções, desenvolvendo, mantendo e utilizando a mão-de-obra, de forma que os objetivos da empresa, dos funcionários e da sociedade sejam atingidos econômica e eficazmente.

Uma nova concepção para a administração de empresa voltada à gestão estratégica de recursos humanos é composta pela valorização do talento humano, atração e manutenção de pessoas, motivação e mobilidade, crescimento funcional, incentivos de base grupal e políticas integradas. O planejamento de recursos humanos é uma estratégia global de abordagem da administração de

recursos humanos, integrando toda a empresa, com preocupação voltada para o futuro organizacional.

Dentro desse foco, surge o planejamento estratégico de recursos humanos, definido como o processo contínuo de tomada de decisão no âmbito da gestão estratégica de pessoas dentro da organização, possui um caráter dinâmico e flexível diante das oportunidades e mudanças o mercado de trabalho em que a empresa está inserida. Sendo o propósito maior do planejamento estratégico de recursos humanos, a integração dos vários procedimentos, políticas e objetiva programação estratégica da empresa.

6.1 Políticas de recursos humanos

Com o intuito de conquistar e manter as pessoas na organização surge às políticas de recursos humanos, que buscam o desenvolvimento de programas e incentivos para à manutenção dos funcionários, abrangendo os processos recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e plano de carreiras.

Recursos humanos são regras criadas para controlar funções e procedimentos, direcionadas somente com um fim único, atingir os objetivos desejados pela organização. As políticas de recursos humanos são como: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e o monitoramento de recursos humanos.

Evidencia-se assim, que as políticas de recursos humanos podem ser consideradas como a forma de gerenciamento estratégico desta área, as quais devem ser integradas de forma coerente visando os objetivos da organização.

6.2 Provisão de recursos humanos

A provisão de recursos humanos engloba a pesquisa de mercado, recrutamento, seleção e a integração do novo funcionário na empresa.

Existem dois tipos de recrutamentos, externos, que é caracterizado pela entrada de empregados na empresa e interno, que se dá pela movimentação dos funcionários entre os diferentes setores e funções dentro da organização.

O processo de seleção de recursos humanos busca escolher os candidatos mais qualificados na triagem inicial do recrutamento, baseado nas competências e requisitos do cargo.

6.3 Aplicação de recursos humanos

A aplicação de recursos humanos compreende a análise e descrição de cargos, planejamento e alocação, plano de carreiras e avaliação de desempenho.

A descrição de cargos especifica a atuação e os requisitos de cada cargo, as atribuições, responsabilidades e a contribuição esperada pela organização. E por meio dela que se podem ser estabelecidas as políticas salariais da empresa mediante o plano de cargos, assim os funcionários poderão atingir melhores condições salariais.

O planejamento de cargos e salários precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica. É imprescindível, portanto, conhecer as metas, os objetivos da empresa e o mercado de trabalho, para que o plano de cargos e salários possa ser desenvolvido de acordo com as práticas e políticas da organização, agregando resultados positivos para a empresa.

Em relação à avaliação de desempenho, demonstra que a sua lógica é os funcionários se esforçarem para alcançar os objetivos organizacionais, cabendo aos gestores a função de orientá-los, julgando suas qualidades, recompensando e punindo-os quando necessário.

6.4 Manutenção de recursos humanos

A manutenção de recursos humanos envolve a administração de salários, o plano de benefícios sociais e programas de higiene e segurança do trabalho, sendo que a empresa utiliza o sistema de recompensas para satisfazer e motivar os funcionários.

A manutenção de recursos humanos é realizada por meio de estratégias que visam à permanência dos funcionários na empresa, os benefícios que mais influenciam a motivação do trabalhador são assistência médica, alimentação, transporte e lazer.

A manutenção dos recursos humanos também envolve as atividades de higiene do trabalho, abrangem uma série de normas e procedimentos que visam à proteção da saúde física e mental dos funcionários tanto no exercício de suas funções quanto no ambiente físico onde executam suas atividades. A segurança no trabalho, de suma importância na prevenção de acidentes, busca a eliminação da insegurança no trabalho e a conscientização dos funcionários.

Diante disso, para que os recursos humanos sejam mantidos de forma satisfatória, é importante que a empresa os estimule a buscar conhecimento e também sempre forneça programas de capacitação para o seu desenvolvimento.

6.5 Desenvolvimento de recursos humanos

O desenvolvimento é um processo que busca o aperfeiçoamento das capacidades e motivações dos funcionários, com o objetivo de que, no futuro, sejam elementos valiosos para a organização. O principal componente desse processo é o treinamento, que tem como meta o desempenho e o aprimoramento constante dos empregados.

O treinamento é o processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Os treinamentos devem ser realizados abrangendo as necessidades dos funcionários e não apenas o que a empresa considera. Dessa forma, o resultado dos treinamentos tem maior evidência, tanto para a empresa, quanto para os funcionários.

Assim, o acompanhamento dos resultados obtidos pelo funcionário, após a realização dos treinamentos, é o ponto chave para a eficácia organizacional.

6.6 Monitoramento de recursos humanos

O monitoramento de recursos humanos é realizado por meio de banco de dados, onde se tem os registros e controles para a devida análise quantitativa e qualitativa dos recursos humanos, sistema de informação para se tomar as decisões adequadas e auditoria de recursos humanos, que consiste em manter os critérios de avaliação e adequação permanentes das políticas e procedimentos com pessoal.

O controle tem a função de verificar se o que foi planejado está acontecendo corretamente, em caso negativo, constatar as falhas e saná-las, para que as atividades sejam desenvolvidas de acordo com o que foi planejado.

Assim, pelos apontamentos, pode-se considerar a área de recursos humanos como o pilar mestre no desenvolvimento pessoal e profissional do quadro de funcionários.

7 PROBLEMAS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA PÚBLICA

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, ocorreram grandes mudanças no setor público. Tais mudanças buscavam tornar as contratações mais transparentes e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e perseguições políticas. Nessa ocasião, foi apresentada a toda administração pública o concurso público, e a estabilidade no emprego foi introduzida na administração direta, ou seja, as contratações na área pública passaram a ser realizadas por meio de processo transparente, aberto para todos e com critérios técnicos.

Referente a essas mudanças, constatou-se que, se por um lado estes objetivos foram atingidos, por outro lado criou-se um excesso de servidores em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho. Percebeu-se que é improdutivo a troca frequente de funcionários, seja pelos custos trabalhistas, seja pelo tempo e recurso investidos na integração e aprendizado do contratado, no entanto, também é ruim não poder trocar nenhum funcionário quando necessário.

Percebe-se que a administração de recursos humanos necessita implantar um sistema de incentivos para o profissional, pois é evidente a falta de uma política de formação, capacitação permanente e remuneração coerente com o exercício da função pública.

A atuação da área de gestão de pessoas, numa concepção estratégica tem como premissa básica, a geração de comprometimento, que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas. Sabe-se que existem dificuldades na gestão de pessoas em razão da falta de ação ou enganos que podem trazer deficiências ou dificuldades na geração de novas estratégias de comprometimento. Certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando, assim, o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos.

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, reciclagem e treinamento dos servidores.

Entende-se que os profissionais de recursos humanos são responsáveis em oferecer o suporte necessário para a gestão 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.

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. 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, tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é preciso definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes, e 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.

7.1 Planos da gestão de pessoas na área pública

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.

Quando se contrata, é necessário ter regras determinadas para liderar, visando alcançar os objetivos e os resultados planejados. Portanto, políticas bem planejadas auxiliam os funcionários na tomada de decisão e compreensão de suas atribuições.

A área de gestão de pessoas deve ter clareza nas ações, objetivando alcançar o planejado, a capacidade de mudança constante e o conhecimento, isso tudo propiciando economia à organização.

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.

A implantação de políticas de gestão de pessoas que recomendam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer êxito 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.

7.2 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.

Para que estas políticas fossem aplicadas de forma eficiente, seria fundamental que houvesse um sistema de informações ágil que desse apoio ao processo decisório; um banco de talentos que possibilitasse acompanhar o desenvolvimento e promovesse a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilitasse a disseminação da política e o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilitasse 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.

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. Apesar de as empresas públicas e privadas serem diferentes em alguns aspectos, sabe-se que em outros 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.

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 faz-se necessário saber

como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo 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.

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 aliados 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, de emergência, 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.

Os profissionais que atuam com a gestão de pessoas, precisam adquirir ainda novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, de acordo com o qual sejam capazes de atender tanto os usuários internos quanto os externos à organização.

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

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.

8 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Neste capítulo será apresentada a organização onde o estudo foi realizado, suas características, a missão e a visão da organização, bem como as ações estratégicas e táticas desenvolvidas no processo de planejamento estratégico.

Os dados aqui apresentados foram retirados do site da organização, bem como, pelo instrumento de coleta de dados.

8.1 Município de Araraquara

Araraquara é um município brasileiro no interior do estado de São Paulo. Localizado na região Central do Estado a uma distância de 43 km do seu centro geográfico (Obelisco), e a 270 quilômetros da Capital. Ela foi à cidade brasileira melhor qualificada no ranking IFDM, que usa critérios de renda, educação e saúde. Localiza-se a 21°47'40" de latitude sul e 48°10'32" de longitude oeste, a uma altitude de 664 metros. Sua população estimativa em 2014 é de 224 304 habitantes.

Araraquara possui um campus da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) que se subdivide em: Faculdade de Ciências e Letras (com os cursos de Administração Pública, Ciências Econômicas, Ciências Sociais, Letras e Pedagogia), Faculdade de Ciências Farmacêuticas (curso de Farmácia-Bioquímica e curso de Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia), Instituto de Química (curso de Química em três modalidades: Bacharelado em Química, Bacharelado em Química Tecnológica e Licenciatura em Química) a Faculdade de Odontologia. A UNIP, UNIARA, *Faculdades Logatti*, *Instituto Savonitti* e também uma unidade do Instituto Federal de São Paulo - IFSP (com cursos em três modalidades: técnicos integrados e técnicos concomitantes/ subsequentes em Informática, Mecânica e Mecatrônica; Tecnologias em Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Mecatrônica Industrial; Licenciatura em Matemática) também estão instaladas na cidade. “Araraquara” é um termo tupi que significa “toca de arara”, a partir de *a'rara*

("arara")] e *kûara* ("toca"). Outra hipótese etimológica aponta para o significado "toca de arará" (modalidade de formiga), através da junção dos termos *arará* ("formiga arará") e *kûara*

8.2 História de Araraquara

O fundador de Araraquara, Pedro José Neto, nasceu no ano de 1760 em Nossa Senhora da Piedade de Inhomirim, Bispado do Rio de Janeiro. Em 1780, com vinte anos de idade, mudou-se para a freguesia de Piedade da Borda do Campo, hoje Barbacena, em Minas Gerais. Nessa freguesia, a 12 de Agosto de 1784, casou-se com Ignácia Maria, também fluminense. Teve, com ela, dois filhos: José da Silva Neto e Joaquim Ferreira Neto, que faleceram em Araraquara.

Em 1787, Pedro José Neto e sua família mudaram-se para Itu, em São Paulo. Em 1790, devido a problemas políticos locais, a Justiça de Itu, por seu capitão-mor Vicente Taques Góis e Aranha, condenou-o ao desterro na freguesia de Piracicaba, em São Paulo, tendo ele conseguido fugir para os Campos de Araraquara.

Com seus filhos, construiu uma capelinha dedicada a São Bento (padroeiro) nos Campos de Aracoara (lugar onde mora a luz do dia, a "Morada do Sol") na região habitada pelos indígenas da tribo Guayanás. Fixando-se nos Campos de Araraquara estabeleceu posse das regiões do Ouro, Rancho Queimado, Cruzes, Lageado, Cambuy, Bonfim e Monte Alegre.

A 22 de agosto de 1817, foi criada a Freguesia de São Bento de Araraquara pela Resolução 32 - Reino - Resolução de Consciência e Ordens. A 30 de outubro de 1817, a freguesia foi elevada à categoria de distrito e, a 10 de julho de 1832, passou à de município, o qual foi instalado a 24 de agosto de 1833. A 20 de abril de 1866, passou à categoria de comarca pela Lei Provincial 61 e, a 6 de fevereiro de 1889, foi elevada à categoria de município, pela Lei Provincial Sete. Do ponto de vista histórico-econômico, na primeira metade do século XIX, as grandes propriedades rurais, características deste século, ainda não tinham sido atingidas pelo surto cafeeiro. Plantava-se a cana-de-açúcar, milho, ao lado de outros cereais,

o fumo e o algodão. Os rebanhos eram constituídos em sua maioria por suínos e bovinos. A maior parte da produção servia para abastecer as “casas de secos e molhados”. Por volta de 1850, a plantação de café substituiu a de cana-de-açúcar e cereais, tornando-se o produto de maior importância na economia local.

Em 1885, a chegada da ferrovia estimula o crescimento da cidade, que foi considerada a “Cidade Mais Limpa das Três Américas”, além de ser a primeira no interior a ser servida por linhas de ônibus elétricos (trólebus). A Estrada de Ferro Araraquara foi fundada por um grupo de fazendeiros da região, liderados por Carlos Baptista de Magalhães, pai de Carlos Leôncio de Magalhães, ambos importantes proprietários de terras da cidade.

Em 1897 ocorre um episódio de coronelismo conhecido como Linchamento dos Britos. Este episódio influenciará na política local de início do século XX. Na década de 1930, com a vitória no pleito municipal de Bento de Abreu Sampaio Vidal e seu grupo, o poder local passa a investir na construção de praças, do Museu Municipal, arborização de ruas, visando construir outra representação sobre a cidade, que não a veicule ao episódio do linchamento.

Fato notável é a visita de Jean-Paul Sartre à cidade em 1960 para promover uma conferência no antigo Instituto Isolado de Ensino Superior - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, atualmente integrada à Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. A conferência gerou uma publicação bilíngue pela Editora Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, em 2005, chamada “Sartre no Brasil: a Conferência de Araraquara”.

8.3 Marcos na história de Araraquara

- Estrada de Ferro Araraquara
- Linchamento dos Britos
- Sistema Trólebus
- Rua Cinco
- Associação Ferroviária de Esportes
- Arena da Fonte

8.4 Política

8.4.1 Poder Executivo

Atualmente (2013-2016) o prefeito da cidade é Marcelo Fortes Barbieri e o vice-prefeito é Coca Ferraz. Marcelo Barbieri foi reeleito com 53,61% dos votos válidos.

8.4.2 Poder Legislativo

O Poder Legislativo é representado pela Câmara Municipal, atualmente composta por 18 vereadores, com mandato de 4 anos. Cabe aos vereadores na Câmara, especialmente fiscalizar o orçamento do município, além de elaborar projetos de lei fundamentais à Administração, ao Executivo e principalmente para beneficiar a Comunidade.

8.5 Geografia

O município, juntamente com São Carlos e outras 25 cidades integra a Região Administrativa Central do estado, compreendendo uma população de cerca de um milhão de habitantes. A cidade possui um distrito: Bueno de Andrada a noroeste do distrito-sede, e do sub-distrito de *Vila Xavier*, este conurbado com o distrito-sede. O município possui uma área total de 1.006 km², sendo 77,37 km² de área urbana. Destes, aproximadamente 39 km² são relativos à área urbana consolidada.

A cidade geograficamente apresenta déficits em sua estrutura urbana, tendo nas últimas décadas crescido sem planejamento. Muitos prefeitos preferiram

alocar a classe operária em bairros distantes e isso acabou acarretando vultosos investimentos em infraestrutura. Como resultado, a cidade se espalhou meio a inúmeros vazios urbanos. O novo Plano Diretor aprovado pretende dirimir estes problemas.

8.6 O departamento de recursos humano

Conforme informações pesquisadas na própria Prefeitura de Araraquara e no site www.araraquara.sp.gov.br (2015), na estrutura organizacional da Prefeitura municipal de Araraquara, o departamento de recursos humanos está subordinado à Secretaria municipal de administração, conta atualmente com aproximadamente com 17 servidores em seu quadro funcional e é composto por três divisões: desenvolvimento de pessoal; folha de pagamento, registro e cadastro; medicina e segurança do trabalho.

Além de gerir seu quadro funcional, o departamento de recursos humanos, é responsável pelo provimento de pessoal para todas as secretarias municipais, bem como, o assessoramento no que diz respeito à gestão de pessoas para as referidas Secretarias.

A divisão de folha de pagamento, registro e cadastro tem como principal responsabilidade a elaboração da folha de pagamento de todos os servidores, realizando também, a admissão dos novos funcionários e a prestação de contas perante o Tribunal de Contas de São Paulo.

Já a divisão de desenvolvimento de pessoal, é responsável pela administração do plano de cargos e carreiras, o qual concede benefícios para os servidores que possuem um desempenho qualificado, também atua constantemente na capacitação dos servidores, agregando a estes, conhecimento e habilidade no desenvolvimento das atividades da organização.

A segurança no trabalho do servidor fica a cargo da divisão de medicina e segurança do trabalho, que realiza os exames admissionais, presta assistência psicologia aos funcionários e realiza programas de prevenção de acidentes e

doenças que possam ser ocasionadas pela monotonia das atividades. Esta divisão é de suma importância para garantir a qualidade de vida do trabalhador.

As divisões descritas acima possuem um papel fundamental, colaborar com o departamento de recursos humanos no desenvolvimento das políticas de gestão de pessoas, com vistas a contribuir na efetivação das ações de Governo.

8.7 Missão e visão do departamento de recursos humanos

Conforme dados obtidos por meio da entrevista, a missão e a visão do departamento de recursos humanos foram definidas pela direção do departamento em conjuntos com as gerências, e ainda, com a participação de todos os funcionários do departamento.

A missão do departamento de recursos humanos é: selecionar, gerir e desenvolver o quadro de servidores do município de Araraquara para melhor atender as necessidades e as novas tendências da moderna administração pública, buscando a excelência no atendimento à população.

Já, a visão do departamento consiste em: tornar-se excelência na gestão de pessoas, por meio de incentivo da obtenção do conhecimento, bem como, desenvolver as competências e habilidades de nossos talentos, com vista à melhoria contínua dos padrões éticos e de qualidade nos serviços prestados.

8.8 Ações estratégicas do departamento de recursos humanos no alcance da missão e da visão

Atingindo aos objetivos específicos do estudo, para o alcance da visão e da missão organizacional, conforme informações pesquisadas no site www.araraquara.sp.gov.br (2015) e por meio da entrevista, constatou-se que o departamento de recursos humanos busca desenvolver as seguintes estratégias: coordenação das atividades de administração de recursos humanos do município;

realização da previsão dos custos anuais referentes às despesas com administração de pessoal; realizar o planejamento operacional e a execução da política administrativa no que compreende a execução das atividades de administração dos recursos humanos municipais; elaborar a folha de pagamento mensal dos servidores; manter atualizado o cadastro dos servidores municipais; coordenar os processos de avaliação de desempenho e estágio probatório dos servidores; gerir o plano de cargos e salários; realiza exames médicos admissionais, periódicos e demissionais; assessorar a Secretaria de administração quanto à elaboração do planejamento global de atividades anuais; elaborar planejamento do orçamento do departamento; emitir relatórios periódicos para a Secretaria de administração; promover atividades de assistência quanto a saúde e segurança do servidor, promovendo melhorias nas condições de trabalho.

Para seu efetivo desenvolvimento, as ações são distribuídas e desenvolvidas entre as três divisões do departamento.

8.9 Ações táticas do departamento de recursos humanos no alcance da missão e da visão

Conforme aplicação da entrevista foi verificada que as ações táticas do departamento de recursos humanos são planejadas pelos gerentes de cada divisão, em conjunto com os responsáveis pelos setores.

A divisão de desenvolvimento de pessoal planeja suas atividades com objetivo de proporcionar ao servidor público condições de desenvolvimento de suas potencialidades, visando seu crescimento pessoal e profissional, através da realização de treinamentos, cursos e outros. Tem como meta, gerir o processo de avaliação de desempenho e estágio probatório, para acompanhar a evolução do servidor na execução de seu trabalho. Administra os planos de cargos, concedendo benefícios e promoções na carreira funcional do servidor. Operacionaliza os concursos públicos, bem como, conduz processos administrativos, conforme disposição em lei. Gerencia também a estrutura de

cargos, no que tange a adaptação destes com as mudanças exigidas para a realização de cada tarefa.

Já, a divisão de folha de pagamento, registro e cadastro, tem por finalidade gerir a elaboração da folha de pagamento de acordo com as observâncias legais. Mantém relatórios atualizados da previsão de custos com pessoal, garantindo assim o cumprimento das exigências constantes na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).

Realiza e controla os procedimentos administrativos referentes à manutenção do quadro de pessoal, sendo responsável pela contratação dos novos servidores, por meio de convocação dos candidatos aprovados nos concursos públicos.

Por fim, a divisão de medicina e segurança no trabalho é responsável por promover um sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional, tornando o ambiente de trabalho seguro e salubre com uso de métodos de avaliação de riscos validados, visando reduzir e/ou eliminarem os riscos aos quais os servidores públicos municipais possam estar expostos quando da realização das suas atividades, com o objetivo de buscar a melhoria da qualidade de vida do servidor.

Busca a realização de exames periódicos dos servidores, para controlar suas condições de saúde, assegurando assim a continuidade operacional e a produtividade. Desenvolvem as atividades de elaboração e execução de programas de proteção à saúde dos servidores, levantando os riscos, condições de trabalho, fadiga, entre outros fatores que possam causar a redução do absenteísmo e a rotatividade na organização.

8.10 Resultados, discussão e sugestão

O estudo foi realizado na área de planejamento estratégico governamental, área esta, de suma importância para as organizações públicas desenvolverem atividades e prestarem serviços atendendo ao princípio da eficiência, que está sendo cada vez mais requisitado pela população atendida.

Este trabalho contribuirá para que órgãos públicos, por meio de seus gestores, possam realizar estudos da melhor forma de desenvolver o planejamento estratégico de sua organização, de acordo com as características e com a cultura de cada município.

O desenvolvimento desse trabalho demonstrou como é realizado o planejamento estratégico do departamento de Recursos humanos da Prefeitura municipal de Araraquara, as atividades que estão sendo desenvolvidas para o alcance da missão e da visão do departamento, bem como, as maiores dificuldades enfrentadas pelas Divisões na busca da realização do planejamento.

Tendo como base a pesquisa realizada e considerando o levantamento dos dados junto às fontes, podemos verificar que o departamento de recursos humanos do município de Araraquara está em sintonia com os objetivos organizacionais, desenvolvendo políticas e estratégias para manter seu caminho na constante atuação e cumprimento da missão e da visão organizacional do departamento.

Analizando a descrição da missão e da visão, podemos observar que foram desenvolvidas em acordo com os objetivos que o departamento de recursos humanos procura atingir, e ainda, com a participação de todos os funcionários do departamento, que conforme o estudo bibliográfico apresentado no trabalho é de suma importância o envolvimento de todos os servidores neste processo.

Constatou-se que no desenvolvimento do planejamento estratégico, o departamento de recursos humanos busca a inclusão no processo de todas as gerências de suas divisões. Com isso podemos evidenciar que as estratégias são definidas em conjunto e assim tornam-se mais fortes e com grandes chances de sucesso, assegurando que os resultados satisfaçam as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, pois são desenvolvidas com o conhecimento de todas as áreas que fazem parte e que são necessárias para a gestão de recursos humanos.

Contudo, observou-se que o departamento de recursos humanos não faz uso de um instrumento específico para desenvolver o planejamento estratégico, o que poderia agregar melhores resultados e um banco de dados estratégicos para a organização, pois poderiam conhecer claramente os pontos

fortes e fracos do departamento, as possíveis oportunidades e ameaças enfrentadas, entre outros.

Uma das dificuldades encontradas, de acordo com a entrevista aplicada, se evidencia no agendamento das reuniões em que são realizados os estudos dos problemas e definidas as estratégias de ação, pois as tarefas rotineiras, por muitas vezes, impedem que o gerente se ausente da divisão, ocasionando assim morosidade ao processo de planejamento estratégico do departamento de recursos humanos.

Constatou-se que as estratégias que são elaboradas nos estudos realizados pelo departamento de recursos humanos, estão voltadas principalmente para o planejamento estratégico, ou seja, para o departamento como um todo, as mudanças são comunicadas as divisões que passam a se adaptar, muitas vezes sem o apoio necessário, para o alcance dos objetivos.

Ainda, o princípio da legalidade, o qual determina que a administração pública faça somente o que está escrito em Lei, faz com que o planejamento estratégico se torne mais demorado, considerando que uma vez que surge a necessidade de criação ou alteração de uma Lei, como medida estratégica, primeiramente deverá ser formulado um projeto de lei, o qual será encaminhado para análise da Câmara municipal de vereadores, seguida de todos os trâmites legais para enfim ocorrer à alteração da Lei ou sua criação.

Observou-se também, por meio da pesquisa realizada, que o departamento de recursos humanos não possui uma ferramenta de análise e avaliação do planejamento estratégico que desenvolve, assim não tem um real controle sobre a eficiência das estratégias adotadas.

Com base nos resultados obtidos, considerando as dificuldades enfrentadas pelo departamento de recursos humanos no desenvolvimento do planejamento estratégico, sugere-se a melhor distribuição das tarefas rotineiras entre os servidores capacitados, para que a gerência tenha mais disponibilidade e tempo para discutir os assuntos necessários e formular as estratégias com qualidade.

Observa-se assim, a necessidade de uma maior atenção na execução das atividades nas Divisões, como a elaboração do planejamento tático, que deverá ser realizado em cada divisão do departamento, por meio dos gerentes e

dos encarregados de cada setor, os quais poderão levantar quais os pontos fortes e fracos do ambiente, quais os recursos, tanto tecnológicos quanto humanos, que são necessários para o cumprimento das ações estratégicas.

A partir do momento que o planejamento tático começar a ser desenvolvido adequadamente, o departamento de recursos humanos ficará mais fortalecido e estruturado, pois assim poderá ser definida a criação de programas, como por exemplo, um programa na área de desenvolvimento de pessoas – qualificação profissional. Para que a oferta de capacitações esteja de acordo com a necessidade do município, poderia ser criada uma rotina nas Secretarias, onde realizariam um levantamento das necessidades de qualificação profissional dos servidores, posteriormente encaminhando esses dados para o departamento de recursos humanos, ficando este responsável em atender as solicitações.

Após a realização do planejamento tático, cabe a cada encarregado, a responsabilidade de desenvolver o planejamento operacional com os servidores que integram os setores. Especificando os procedimentos básicos a serem adotados, os prazos, recursos e todas as especificidades de cada tarefa.

Este planejamento também deverá ser empregado em todas as divisões, na folha de pagamento registro e cadastro, em conjunto com os responsáveis pela aplicação e modernização do plano de cargos dos servidores, poderão realizar estudos referentes aos valores salariais aplicados pelo município de Araraquara em relação ao mercado de trabalho do setor privado – podendo ser tratado como concorrente – para garantir um salário digno ao servidor, o que irá valorizar e manter seu quadro funcional.

Em consequência e para garantir qualidade de vida aos servidores, devem ser criadas mais ações operacionais na área de medicina e segurança do trabalho, com o intuito de priorizar a prevenção de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, uma vez que pelo estudo realizado, observou-se que grande parte das ações atualmente estão voltadas para o atendimento do servidor que já possui uma doença ou sofreu alguma acidente.

Outra sugestão seria a criação de um setor responsável pelo desenvolvimento do planejamento estratégico, em que os profissionais dedicaram-se exclusivamente ao desenvolvimento do planejamento estratégico do

departamento de recursos humanos, teriam tempo suficiente para realizar estudos, bem como, definir as políticas organizacionais.

Considerando que o departamento de recursos humanos não possui uma ferramenta de análise do planejamento estratégico que desenvolve, sugere-se a criação dessa ferramenta de avaliação. Por meio dessa ferramenta, poderá ser realizado o alinhamento das estratégias que vêm sendo adotadas, bem como, realizar o acompanhamento e a correção das atividades, proporcionando eventuais ações de mudanças, garantindo assim o cumprimento do planejamento estratégico municipal.

Uma ferramenta que propicia o alinhamento do planejamento estratégico com as ações da empresa e que pode ser adotada pelo departamento de recursos humanos, uma vez que está sendo cada vez mais empregada na gestão pública, é o *Balanced Scorecard* – BSC. Passando a adotar esta ferramenta, o departamento de recursos humanos terá a possibilidade de adequar as estratégias organizacionais permitindo seu crescimento por meio de resultados subjetivos.

Ressalta-se que essas melhorias nas ações estratégicas são importantes, contudo, a manutenção delas é primordial para que o departamento de recursos humanos continue atingindo seus objetivos e traçando novas estratégias são passo das futuras mudanças organizacionais.

CONCLUSÃO

Este estudo foi de grande importância, pois demonstrou para a organização em estudo, que o departamento de recursos humanos do município de Araraquara busca utilizar como ferramenta administrativa de gestão, os instrumentos do planejamento estratégico governamental, mostrou as principais dificuldades enfrentadas e as possíveis soluções para saná-las.

Respondendo aos objetivos específicos o departamento de recursos humanos realizações para o cumprimento da missão e da visão organizacional envolvendo suas três divisões. As ações englobam a contratação de servidores, atualização do cadastro funcional destes, a elaboração da folha de pagamento, qualificação do quadro funcional por meio de treinamentos, desenvolvendo os talentos humanos da organização.

Ainda ações que visam à segurança e saúde do trabalhador, contribuindo para sua qualidade de vida, manutenção do plano de cargos que agrega benefícios e adicionais ao servidor, construindo sua carreira profissional.

O planejamento tático é desenvolvido em cada divisão: folha de pagamento, registro e cadastro; desenvolvimento de pessoal e medicina e segurança do trabalho, como descrito no estudo. Onde são desenvolvidas ações que visam à execução das estratégias definidas pelo departamento de recursos humanos, demonstrando assim alinhamento das ações com os objetivos organizacionais.

As principais dificuldades encontradas no desenvolvimento do planejamento estratégico, dizem respeito ao agendamento das reuniões que definem as ações do departamento de recursos humanos, o princípio da legalidade, ao qual a administração pública deve se fiel e a falta da utilização de uma ferramenta específica de planejamento estratégico.

A partir dos resultados deste trabalho, a organização poderá melhorar a prática do desenvolvimento do planejamento estratégico, criar estratégias de sucesso, fortalecendo assim, as ações do departamento de recursos humanos.

O planejamento estratégico, que vinha sendo empregado inicialmente apenas nas empresas privadas, devido a competitividade do mercado, assume

importante papel na administração pública, que vem evoluindo conceitos e aprimorando resultados ao passo da modernização de suas políticas.

A formulação correta de estratégias permite a diminuição das ações realizadas ao acaso, pois para a criação de uma ação estratégica, se faz necessário o estudo de todas as etapas do processo, o que a ação irá realizar os objetivos que pretende alcançar, quais as pessoas e setores envolvidos na tarefa, os recursos necessários e os possíveis problemas que poderão surgir acompanhados das prévias soluções para estes.

A empresa que planeja suas atividades e cria uma rotina para acompanhar o andamento destas, fica mais estabilizada perante seus concorrentes e também motiva seus funcionários no comprometimento do alcance dos objetivos organizacionais.

A partir do momento que as organizações passam a adotar o planejamento estratégico, ficam mais fortalecidas, todos os funcionários ficam voltados para uma única direção, um único caminho, seguindo a missão e a visão da organização.

O servidor é quem faz mover a máquina pública por meio de seu trabalho e uma vez que a área de recursos humanos é a responsável pelo patrimônio humano de toda a organização, deve realizar um processo de seleção adequado com as necessidades e exigências institucionais e manter seu quadro de funcionários, preservando a saúde física, mental e financeira, proporcionando meios de qualificação profissional, garantindo assim a qualidade de vida e uma carreira digna para os servidores, bem como sua permanência na administração pública.

As organizações públicas que conseguem estruturar seu departamento de recursos humanos, mantendo suas ações claramente definidas e fortalecidas com base nos objetivos traçados, respeitando a missão e a visão organizacional, agregam com isso, uma ferramenta que ajuda na busca do desenvolvimento do “Estado Necessário”.

Por fim, o departamento de recursos humanos tem como papel, no planejamento estratégico governamental, o desenvolvimento dos serviços prestados pela organização, envolvendo as políticas de recursos humanos, que vão desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento dos profissionais.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Denise de Jesus. **O planejamento estratégico governamental como instrumento necessário para a transformação do “Estado Herdado” em “Estado Necessário”**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/o-planejamento-estrategico-governamental-como-instrumento-necessario-para-a-transformacao-do-estado-herdado-em-estado-necessario/48264/>>. Acesso em 13 ago. 2015.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BARDUCHI, Ana Lucia J. MIGLINSKI, Carlos Alexandre. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/72/70>>. Acesso em 20 mar. 2015.

BITENCOURT, Marluci F. **Implantação do *balanced scorecard* como instrumento para avaliação de desempenho na gestão estratégica dos municípios**. Disponível em: <www.periodicos.unesc.net>. Acesso em 10 abr. 2015.

CARVALHO, Antonio V. de; NASCIMENTO, Luiz P. do. **Administração de recursos humanos**. 1ª. vol. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7ª.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, Michel A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios da administração**: uma análise das funções administrativas. Trad. De Albertino Pinheiros e Ernesto D'Orsi. 2v. 13ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1982.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Planejamento estratégico**: um bem ou mal necessário? Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NACIMENTO, Luiz Paulo do. **Gestão estratégica de pessoas**: sistema, remuneração e planejamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e visão organizacional**: orientações para a sua concepção. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso 13 mar. 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARARAQUARA. Disponível em:
<<http://www.araraquara.sp.gov.br>>. Acesso em: 10 Abr. 2015.

REZENDE, Denis Alcides e CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Planejamento estratégico municipal**: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégia de recursos humanos**: dimensões competitivas. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, José dos FILHOS, Carvalho. **Manual de direito administrativo**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2005.

THOMPSON, Arthur A. e STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.