

» **ARTIGOS****1. O DESAFIO DE CONSTRUIR E IMPLEMENTAR UMA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS****THE CHALLENGE OF BUILDING AND IMPLEMENTING A PEOPLE MANAGEMENT POLICY**Eloá Todarelli Junqueira<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente artigo objetiva apresentar conceito, importância, desafios e efeitos de uma Política de Gestão de Pessoas, conhecida como ferramenta estratégica, frente à necessidade de inovações, promoção de mudanças substanciais para atratividade, dentre outros aspectos em prol do capital humano das organizações.

**ABSTRACT:** *This article aims to present a concept, importance, challenges and effects of a People Management Policy, known as a strategic tool, for innovations, promotion of substantial changes to attractiveness, among other aspects in favor of the human capital of organizations.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Política de Gestão de Pessoas. Desafios. Efeitos.

**KEYWORDS:** *People Management Policy. Challenges. Effects.*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução. 2. Conceito de Política de Gestão de Pessoas. 3. Importância da Política de Gestão de Pessoas. 4. Desafios da Política de Gestão de Pessoas. 5. Efeitos da implementação da Política de Gestão de Pessoas. 6. Conclusão. Referências.

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão de Pessoas pela ESMPU e em Gestão Pública pela FGV.

**Introdução**

As pessoas são instrumento essencial para a empresa, órgão, entidade, ou qualquer que seja a denominação para empreendimento em prol de objetivos determinados. São seres conscientes, com vontade própria, atores transformadores e, portanto, devem ser vistas como fator crucial para o sucesso, para o bem-estar, e, inclusive, para a sustentabilidade da instituição.

Em um breve histórico, a evolução da área de recursos humanos perpassa três relevantes épocas. Primeiramente, até 1950, a Era da Industrialização Clássica, em que se consideravam as relações industriais e se adotava uma estrutura organizacional burocrática, com o estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. Em seguida, com uma visão mais dinâmica da área de recursos humanos, até 1990, a Era da Industrialização Neoclássica, em que a teoria de relações humanas foi substituída pela teoria comportamental. E, a partir da década de 1990, a Era da Informação, que é a época atual, em que pessoas são vistas como seres humanos dotados de habilidades e capacidades intelectuais.

Importante registrar que a gestão de pessoas na Administração Pública Federal começou a ter características de política pública com a elaboração da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP (Decreto nº 5707/2006). Este normativo foi o marco legal de instituição da política e das diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal.

Dessa forma, a área de gestão de pessoas passa a ocupar patamar estratégico nas organizações, decorrendo o entendimento de que as pessoas não são mais vistas como força de trabalho facilmente substituída, afinal, estas possuem competências adquiridas por meio de educação e experiências, fora ou dentro do ambiente profissional, competências essas que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor.

Nesse contexto de pessoas compreendidas como capital humano, a governança de pessoal demanda atuações concretas. E a Política de Gestão de Pessoas passa a ser um resultado em prol dessa indispensável concretude, visto que objetiva compatibilização de interesses com definição de verdadeiras diretrizes, com o apoio da alta administração.

Desafios em relação à construção e à implementação de política de gestão de pessoas serão objeto do presente artigo, o qual também demonstrará os efeitos desse instrumento na organização, tendo como base a Política Nacional de Gestão de Pessoas – PNGP do Ministério Público Federal –MPF, construída por meio de um processo participativo do órgão, com atuação nacional.

## Conceito de política de gestão de pessoas

Primeiramente, cabe a definição, conforme dicionário Aurélio, do termo “política”, como sendo: “ciência do governo das nações; arte de regular as relações de um Estado com outros Estados; sistema particular de um governo; tratado de política; modo de haver-se, em assuntos particulares, a fim de se obter o que deseja”.

O termo “gestão”, para Lacombe (2004 apud CLARO, 2009), é compreendido, conforme dicionário de administração, como o conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

Dessa forma, com o conjunto de esforços direcionados a pessoas, conjugando-se os conceitos de “política” e “gestão”, resta compreendida a Política de Gestão de Pessoas como instrumento de ciência de governança de pessoas, com a regulação, planejamento, organização, direção e coordenação de atividades da atuação da organização em prol do seu capital humano. Trata-se de um produto individualizado, capaz de proporcionar direcionamentos específicos com o objetivo de potencializar os desempenhos da organização e de seus integrantes, diante da busca da conciliação dos interesses das pessoas e do interesse público, no caso, especialmente, das organizações públicas.

Há uma citação do Idalberto Chiavenato (2014), em seu livro “Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações”, que trata acerca da referida conciliação de interesses, as quais são compreendidas como força da instituição:

**O contexto geral da GP é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência.**

De um lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em

organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer nelas.

De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. **Na verdade, cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas.** [grifo meu]

No mesmo sentido, há o conceito de Gestão de Pessoas, segundo Claro (2009 apud DUTRA, 2009):

[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a **conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas** para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. [grifo meu]

Dessa forma, a Política de Gestão de Pessoas compõe um ato que abarca princípios e diretrizes para alicerçar e orientar as pessoas dentro da instituição. Trata-se da criação de uma estratégia completa, visto que incentiva toda a organização à busca, em suma, de alinhamento estratégico, gestão integrada, melhoria contínua e humanização do ambiente e relações de trabalho, além de envolver, especialmente, valorização, respeito e desenvolvimento das pessoas.

## Importância da política de gestão de pessoas

A construção de uma política de gestão de pessoas perpassa os seis processos de gestão de pessoas, sendo eles: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. De forma a melhor

compreender tal definição, cabe transcrever a descrição de cada um desses processos, conforme Idalberto Chiavenato (2014):

1. Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. Processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.
4. Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
5. Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

A partir dessa exposição, compreende-se a importância da política de gestão de pessoas, por envolver processos macros, os quais, se destrinchados, perpassam toda a vida funcional das pessoas. Não se trata, unicamente, de recrutar para reposição de vagas, mas algo que vai muito além, envolvendo a importância e seriedade no tratamento de todo o processo relacionado a pessoas. Nesse contexto, a pessoa não entra e sai ou se mantém na organização da mesma forma, pois valores são agregados com o tempo.

Sabe-se que o alcance dos objetivos institucionais depende das pessoas que fazem parte da organização, da forma como

elas estão organizadas, motivadas, capacitadas e inseridas no contexto institucional, o que envolve a percepção de se sentirem pertencentes e integrantes da cadeia de valor da instituição. Nesse sentido, nada mais plausível para incentivo de práticas para o alcance desses objetivos que a publicação de ato que formaliza o interesse de atuação da organização no contexto de valorização do capital humano.

Na Administração Gerencial, é comum a gestão orientada para resultados. Nesse cenário, a política de gestão de pessoas atua como engrenagem que instiga a prática de ações para o atingimento de resultados.

A título de exemplo, convém ressaltar que a PNGP do MPF foi elaborada e está orientada com base em princípios. Esses princípios são norteadores para o alcance dos objetivos nela constantes, bem como estão alinhados com a missão, visão e valores institucionais, levando em consideração a qualidade de vida no trabalho e a valorização das pessoas.

Importa citar alguns desses princípios: primazia dos critérios de justiça, conciliando os interesses das pessoas e o interesse público; meritocracia como fator determinante na Gestão de Pessoas e na sustentabilidade dos resultados institucionais, sendo o enfoque na valorização de desempenho e no desenvolvimento profissional e na carreira; e humanização do ambiente e das relações de trabalho, com o fortalecimento dos princípios da dignidade humana, valorização social do trabalho, isonomia e equidade, além do aprimoramento permanente das condições, dos processos e dos instrumentos de trabalho.

Além dos princípios, a PNGP do MPF também instituiu diretrizes gerais e específicas. Em suma, as diretrizes gerais estabeleceram a necessidade de se buscar constantemente as melhores práticas de gestão de pessoas; aprimorar e fortalecer a comunicação, planejamento e execução orçamentária efetiva e racional; além de incentivar ações pautadas pela metodologia de gestão por competência.

Com intuito de promover uma atuação mais direcionada, na PNGP do MPF foram definidos eixos temáticos, os quais objetivam agrupar ações e diretrizes específicas para temáticas similares. A seguir, por meio de figura, estão demonstrados tais eixos:



Diante da relevância, cabe um breve registro sobre esses eixos:

a) **Gestão do Quadro de Pessoal:** a estrutura das unidades do MPF será definida por meio da realização do dimensionamento da força de trabalho, de forma a contribuir para uma atuação institucional eficiente e segura. A gestão do dimensionamento da força de trabalho permite um equacionamento da força de trabalho, de forma a garantir uma prestação de serviços à sociedade com excelência e evitar a sobrecarga de trabalho nos setores.

b) **Gestão de desempenho:** baseada em competências, deve reforçar a promoção do feedback e compartilhamento das competências já desenvolvidas. O desempenho do servidor estará associado ao desenvolvimento da carreira, e a mensuração do desempenho será transparente e integrativa. A gestão do desempenho deve ser uma constante e não acontecer em momentos isolados, apenas para atender às formalidades. A pessoa deve saber a todo tempo o que o gestor espera dela e quais são as entregas necessárias para o seu desempenho efetivo.

c) **Gestão da informação, remuneração e sistemas de incentivo:** A gestão da informação corresponde a um processo de elaboração, compartilhamento, disseminação e utilização correta e segura da informação veiculada no órgão, permitindo, inclusive, que o gestor disponha de todas as informações necessárias para a tomada de decisão. A remuneração e sistema de incentivos diz respeito ao

suporte que será dado à carreira dos servidores efetivos por meio de incentivo equânime ao desenvolvimento técnico e gerencial. Ressalte-se que os incentivos podem estar completamente descolados de qualquer aspecto financeiro, devendo, no entanto, apresentar-se atrelado ao reconhecimento constante do servidor.

d) **Acompanhamento funcional:** o Programa de Acompanhamento Funcional compreende intervenções no contexto de Gestão de Pessoas, saúde, qualidade de vida no trabalho, por meio de abordagens realizadas com membros, gestores, servidores, estagiários e equipes para prevenção de riscos psicossociais relacionados ao trabalho e para apoio institucional quando houver comprometimento no desempenho.

e) **Desenvolvimento de lideranças:** as competências gerenciais devem estar adequadas ao perfil profissional e ao espaço ocupacional, sendo consideradas no processo seletivo para fins de ocupação de cargos de gestão. Faz-se necessário o acesso dos gestores a programas continuados de liderança, a fim de auxiliá-los nas suas atividades e atribuições. Deve-se ainda sempre ter em mente a formação de sucessores, com um desenvolvimento constante dos membros da equipe.

f) **Desenvolvimento de pessoas:** consiste no acesso à aprendizagem, que será realizado de múltiplas formas, observando os princípios de acessibilidade e inclusão social. Busca-se criar condições que estimulem servidores a desenvolver seu conhecimentos, habilidades e atitudes. Ressalte-se a importância da consciência de um autodesenvolvimento constante, de forma a não permitir uma estagnação na carreira. A trilha de aprendizagem é um mecanismo efetivo para promover o aperfeiçoamento constante da pessoa e permitir, inclusive, uma mudança nos rumos da carreira, caso decida por uma mudança na área de atuação.

g) **Desligamento e Retenção:** por meio da entrevista de desligamento, identificará e analisará situações que ensejam a evasão das pessoas do órgão, de modo a permitir a implementação de ações que busquem a retenção de talentos e de competências.

h) **Recrutamento e Seleção Externa:** os novos servidores serão recrutados e selecionados com foco nas suas competências profissionais alinhadas às necessidades das competências institucionais.

i) **Lotação e Movimentação:** a lotação observará a adequação entre as competências profissionais e comportamentais e o perfil

profissional requerido para a vaga. O concurso de remoção e a remoção por permuta oferecerão oportunidades, a pedido, de movimentação de servidores efetivos no âmbito do MPU, de forma a promover adequação de lotação. Registre-se que a Portaria PGR/MPF nº 778/2017 institui no âmbito do MPF o recrutamento interno, com o objetivo de, com critérios objetivos e transparentes, permitir a movimentação interna e a seleção de ocupantes para funções de confiança e cargo em comissão. Tal processo é de grande relevância, na medida em que ele proporciona um amplo acesso aos cargos e funções e vale-se, ainda, da meritocracia.

j) Programas de Aprendizagem: objetivam a preparação do estudante para a realização do trabalho produtivo, em complementação ao conhecimento teórico adquirido na instituição de ensino. No caso do MPF, são executados o Programa e Estágio, que envolve as modalidades de estágio obrigatório e não obrigatório, e o Programa Adolescente Aprendiz.

Diante de todo esse aparato, almeja-se a atratividade e a retenção de talentos nas carreiras; o desenvolvimento contínuo de conhecimentos, habilidades e atitude; a excelência de soluções de tecnologia da informação e comunicação voltadas às pessoas; o alinhamento das pessoas com os resultados organizacionais, em conformidade com a qualidade de vida no trabalho; dentre outros objetivos alinhados a diretrizes estratégicas.

Num contexto geral, uma política de gestão de pessoas importa em força motriz capaz de mobilizar os colaboradores a alcançarem os objetivos organizacionais, existindo um constante engajamento entre os interesses daqueles e os da organização, gerando, assim, um sistema que se retroalimenta.

## Desafios da política de gestão de pessoas

Em virtude do foco sobre o capital humano da organização, a construção de uma política de pessoal deve envolver as próprias pessoas, diante, inclusive, do seu caráter integrador. Nesse caso, o desafio quanto a sua construção envolve a definição de meio de escuta às pessoas ou aos setores de pessoal da organização com o intuito de buscar insumos para a construção de uma verdadeira política, tendo em vista que o normativo “nascerá” robusto no contexto organizacional, sendo visto por todos como um benefício e um grande elo entre o indivíduo e a organização.

Assim sendo, a política de gestão de pessoas deverá estar alicerçada nos valores institucionais e em valores que reflitam a crença de seus colaboradores. Deverá, ainda, levar em consideração a cultura organizacional e o senso de justiça de todos que integram a instituição. Complementando o exposto, cita-se: Feather (1996) assevera que valores são crenças sobre maneiras de comportamento desejáveis ou indesejáveis ou sobre o desejo de metas genéricas. Já Schwartz (1992) afirma que os valores expressam as metas motivacionais das pessoas.

Nesse sentido, também cabe registrar que, a partir de experimentos de Elton Mayo, os pesquisadores notaram que existiam outros fatores que influenciavam na produtividade além da forma como o trabalho era organizado. Uma das suas principais conclusões considerou que a produtividade é resultado da interação social; que as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento do grupo.

No caso da PNGP do MPF, a construção foi realizada de forma participativa com as Secretarias Nacionais de Gestão de Pessoas, de Educação e Desenvolvimento Profissional e de Serviços Integrados de Saúde. A minuta de política também seguiu para apreciação e manifestação das áreas de gestão de pessoas das Unidades Estaduais.

Conquanto haja desafios de construção, vislumbra-se desafios mais numerosos quanto à implementação de uma política de gestão de pessoas, em virtude, sobretudo, da evolução da gestão de pessoas e da compreensão das organizações em relação a esse fato.

Para Marconi (2009, p. 35), “(...) a gestão de recursos humanos deixou de se pautar por mecanismos que privilegiam a progressão e as melhorias salariais associadas ao tempo de serviço, logo praticamente automáticas, e passou a se vincular a instrumentos que incentivam o desempenho”.

Conforme Luz et al. (2009, p. 3) “(...) a função de chefe de pessoal apareceu no início do século passado, com o objetivo de registro, controle e coerção, uma vez que o trabalhador era considerado um recurso produtivo e seus custos precisavam ser geridos racionalmente como os demais custos de produção”.

Nesses trechos são descritas consequências da transição do modelo de Recursos Humanos para o modelo estratégico de

peças, ocorrido na década de 1980. Ainda conforme Luz et al. (2009, p. 3), é descrita outra mudança decorrente da implantação desse novo modelo:

O modelo de gestão de pessoas deve responder a fatores internos e externos à organização, uma vez que a ação dos gestores de pessoas deve considerar os interesses dos diversos atores organizacionais (grupos de empregados, sindicatos, acionistas, gerentes) assim como do governo e da comunidade, sem perder de vista as pressões situacionais.

Compreende-se a menção à necessidade de diagnósticos estratégicos. Nesse novo contexto, a gestão de pessoas necessita estar intrinsecamente relacionada com o planejamento estratégico da instituição, o qual é de vital importância para o sucesso da organização.

De forma coadunada, para Bergue (2007, p. 97), o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, devendo nele constar: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenário atual e futuro de atuação do órgão ou ente público e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas, treinamento e desenvolvimento destas, remuneração e incentivos, atuação e integração social.

Considerando as características da administração gerencial, o centro da instituição deve ser os resultados a serem alcançados, por conseguinte, é importante ter clareza a respeito da missão institucional e, principalmente, do trajeto a ser percorrido para realizá-la. No entanto, importa salientar que a tarefa só é possível se os colaboradores atuarem de forma coordenada na busca do alcance dos objetivos organizacionais.

Sob a concepção de Brandão e Guimarães (2001, p. 13), a gestão estratégica de pessoas tem como função “atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização”.

Diante desse contexto, é importante buscar novas maneiras de gerir pessoas de forma que contribua para a convergência entre os objetivos organizacionais e individuais e para o alcance de uma maior sinergia na ação organizacional.

Nesse sentido, é possível constatar que a gestão estratégica de pessoas implica um ciclo de longo prazo, com observância aos

cenários e às mudanças nos ambientes externos e internos. Ressalta-se que só é possível realizá-la com o envolvimento das pessoas. Afinal, não há organização sem pessoas.

Assim sendo, entende-se que apenas quando alcançada a mudança de paradigma de recursos humanos para uma gestão de pessoas humanizada, que lide com o indivíduo como um ser complexo, criativo, capaz e importante, a instituição estará pronta para construir e implementar uma política de gestão de pessoas que seja não um ato apenas formal, mas um instrumento capaz de alinhar interesses comuns das pessoas e da organização, capaz de fazer da gestão de pessoas conhecida pelos resultados que entrega e que proporcionam, no caso do serviço público, um serviço de excelência prestado à sociedade.

Conforme Idalberto Chiavenato (2014), há cinco aspectos fundamentais em que a gestão de pessoas se baseia, os quais aclaram a nova visão das pessoas no gerencialismo, intrinsecamente ligado ao sucesso de aplicação de política de pessoal:

- **Pessoas como seres humanos:** dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais.

**Pessoas como pessoas, não como meros recursos da organização.**

- **Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais:** como impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. **As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização, não como agentes passivos, inertes e estáticos.**

- **Pessoas como parceiras da organização:** capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc. – na expectativa de colher retornos desses investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc. Todo investimento só se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência será manter ou aumentar o investimento. Daí, o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações, e também de autonomia e ação – não mais de passividade, inércia e dependência. **Pessoas como parceiros ativos, não como sujeitos passivos.**

• **Pessoas como talentos fornecedores de competências:** como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, comprar tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas **construir competências é extremamente difícil, leva tempo, aprendizado e maturação.**

• **Pessoas como capital humano:** como o principal ativo organizacional que **agrega inteligência** ao negócio da organização. [grifo meu]

Conforme explanado, a política de gestão de pessoas deverá estar alinhada com o planejamento estratégico da instituição. A gestão estratégica atua fazendo com que todas as atividades, ações e processos da organização estejam convergindo para os mesmos fins.

Segundo Bergue (2007, p. 18), a gestão de pessoas no setor público é um "(...) esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e as condições do ambiente em que se inserem".

Nessa circunstância, há que se falar dos desafios frente aos ditames legais, os quais, para serem alterados, demandam processos mais rigorosos. Assim, acompanhar as céleres mudanças passa a ser um desafio. São necessárias adequações de comportamentos para o direcionamento ao futuro.

O próprio monitoramento de implementação da Política de Gestão de Pessoas passa a ser um desafio. Envolve a necessidade de criação de indicadores dinâmicos para aferir a efetividade da política e eventuais necessidades de ajustes.

Nesse sentido, é necessária a criação de indicadores, iniciativas e metas. Os indicadores são formas de representação quantificável que permite identificar, aferir, periodicamente, aspectos relacionados a um produto, processo ou ação. As iniciativas, por sua vez, declaram os meios e mecanismos de gestão que viabilizam os objetivos e suas metas, explicitando a lógica da intervenção.

Outro desafio atrelado à implementação de Política de Gestão de Pessoas envolve a questão financeira e orçamentária, especialmente dos órgãos públicos, em virtude do novo Regime Fiscal, instituído pela Emenda Constitucional nº 95/2016. De toda a sorte, ponderando-se que o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao capital intelectual, possui maior relevância o conhecimento sobre como utilizá-lo e aplicá-lo de maneira mais eficiente.

Cabe, diante da relevância, explanação sobre cada um desses eixos da PNGP do MPF, fazendo-se a correlação necessária em relação aos desafios de implementação envolvidos. A fim de proporcionar um contexto geral, serão ratificadas as principais diretrizes específicas de cada eixo, bem como a sua correlação com os macroprocessos de gestão de pessoas:

Eixos Temáticos	Principais diretrizes específicas	Desafios	Macroprocesso de gestão de pessoas
Gestão do quadro de pessoal	Dimensionamento da Força de Trabalho com base em critérios objetivos	Ajustes na força de trabalho das unidades – redimensionamento com critérios objetivos, respeitando os interesses envolvidos	Processo de aplicar pessoas
Recrutamento e seleção externos	Revisão de atribuições dos cargos periódica	Âmbito de Atuação: MPU Metodologia de revisão a ser adotada que alcance participação dos integrantes do órgão	Processo de aplicar pessoas Processo de agregar pessoas
Lotação e movimentação	Lotação interna com base em perfil profissional Lotação interna e provimento de funções de confiança e cargos em comissão realizados, preferencialmente, por meio de recrutamento e seleção internas Concurso de remoção	Capacitação das unidades estaduais para execução de recrutamento interno Provimento de cargos em comissão de livre nomeação e exoneração por meio de recrutamento interno	Processo de aplicar pessoas Processo de agregar pessoas
Acompanhamento funcional	Programa de Acompanhamento Funcional	Capacitação das unidades estaduais para execução de acompanhamento funcional Proposição de ações efetivas para a saúde e para a qualidade de vida no trabalho (abordagem contra-hegemônica), objetivando prevenção de riscos psicossociais relacionados ao trabalho e de apoio institucional quanto afetar desempenho	Processo de aplicar pessoas
Gestão do desempenho	Gestão do desempenho baseada em competências Avaliação 360 graus	Implantação da gestão por competências	Processo de aplicar pessoas
Desenvolvimento de lideranças	Visão de futuro compartilhada com a equipe Fortalecimento de feedback Aprimoramento contínuo da habilidade de liderança Programas continuados de liderança para gestores e seus substitutos Avaliação gerencial como insumo para a sucessão gerencial Desenvolvimento de competências gerenciais	Implantação da gestão por competências	Processo de desenvolver pessoas
Desenvolvimento de pessoas	Capacitação de forma equânime Acesso à aprendizagem de múltiplas formas Estímulos ao desenvolvimento, ao autoconhecimento e ao autodesenvolvimento Gestão por competências como fomento para ações de desenvolvimento Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais como fomento para ações de desenvolvimento Gestão do Conhecimento Disseminação do conhecimento por meio de instrutória interna e trilhas de aprendizagem	Inovações tendentes à implantação de práticas de autodesenvolvimento e de estímulo ao desenvolvimento	Processo de desenvolver pessoas
Remuneração e sistema de incentivos	Incentivo equânime ao desenvolvimento técnico e gerencial Primazia aos critérios de mérito e qualificação Auxílios financeiros, benefícios e flexibilização da jornada em casos específicos como elementos de atratividade nas carreiras Fomento ao trabalho a distância Incentivo à licença capacitação	Definição e implementação de ações de retenção de talentos e de competências	Processo de recompensar pessoas
Desligamento e retenção	Entrevista de desligamento para conhecer motivos de evasão Programa de pré-aposentadoria Valorização dos servidores aposentados	Definição e implementação de ações de retenção de talentos e de competências	Processo de manter pessoas
Programas de aprendizagem	Programa de Estágio Programa Adolescente Aprendiz Ambientação e processo seletivo aos estagiários	Manutenção do caráter social atrelado aos programas de aprendizagem	Processo de agregar pessoas
Gestão da informação	Gestão transparente da informação Automação dos processos de gestão de informação Proteção da informação (autenticidade, integridade e confidencialidade)	Implementação de ações evolutivas de segurança da informação e de agilidade na sua obtenção	Processo de monitorar pessoas

Por todo o exposto, são diversos os desafios para implementação de uma política de gestão de pessoas que envolva todos os setores da organização, propiciando um serviço excelente à sociedade e o alcance dos objetivos institucionais e de cada indivíduo que compõe a organização. Por outro lado, o enfrentamento desses desafios é crucial para o alcance de melhorias e avanços na área de gestão de pessoas.

## Efeitos da implementação da política de gestão de pessoas

Diante da importância da implantação de uma política de gestão de pessoas, os efeitos nas organizações são grandiosos. A essência do resultado envolve os seus integrantes vislumbrarem uma atenção especial da organização voltada às pessoas – o reconhecimento da sua importância.

O ato em questão contribui para a eficácia organizacional. Auxilia a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão. Há uma evolução do foco na eficiência para o foco na eficácia e na efetividade.

Significa um direcionamento para criar, desenvolver, aplicar as habilidades e as competências da força de trabalho, envolvendo forças produtivas para beneficiar a sociedade. Abarca também um direcionamento para proporcionar desenvolvimento e motivação com constância.

Tornar os objetivos claros e direcionar movimentos em prol do alcance deles são consequências de uma Política de Gestão de Pessoas.

Há de se falar, inclusive, do incentivo da gerência e da administração superior em implantar ações em prol das pessoas da organização, no sentido de construir o seu mais valioso patrimônio, qual seja: as pessoas.

Entende-se, sobretudo, como efeito primordial da Política o reconhecimento das pessoas, e não apenas o dinheiro, na busca do alcance da satisfação delas no trabalho. A qualidade de vida no trabalho permeia ações em prol desse objetivo. De forma aliada, Idalberto Chiavenato (2014) fala a respeito de duas ações efetivas de gestão de pessoas que provocam efeitos positivos para a organização:

- Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho: antes, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. **Hoje, sabe-se que as pessoas precisam estar satisfeitas e felizes.** Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho. Para elas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho e isso requer uma estreita identidade com aquilo que fazem. Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. **Mas pessoas insatisfeitas tendem a se desligar da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas.** A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional.

- Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT): a QVT é um conceito que se refere aos aspectos da experiência vivida no trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. **O programa de QVT deve estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer às necessidades individuais das pessoas e tornar um local desejável, gostoso e atraente,** como se verá no Capítulo 15 – “Saúde e qualidade de vida”. **A confiança das pessoas na organização é fundamental para a atração, a retenção e a fixação de talentos.** [grifo meu]

Há também o efeito impulsionador de mudanças proporcionado por uma política de gestão de pessoas praticada efetivamente. A própria política surge de um processo de mudança e acaba que um dos seus efeitos é manter a constância de mudanças positivas em prol de evolução das organizações e das pessoas que a integram.

Importa registrar o efeito de relevância extrema que uma Política de Gestão de Pessoas provoca quanto ao incentivo e à necessidade de acompanhamento de sua implementação, visto que promove ações positivas.

A respeito, e a título de exemplo, para o acompanhamento, eventuais ajustes necessários e medição da efetividade da PNGP do MPF foram sugeridos indicadores de forma participativa, por meio de Workshop de Gestão de Pessoas, envolvendo todas as áreas de gestão de pessoal do MPF. A seguir, destacam-se as sugestões por eixo temático:

Eixos da Política de Gestão de Pessoas	Indicadores
GESTÃO DO DESEMPENHO	Percentual de setores com competências mapeadas, considerando o grupo no qual a unidade está inserida.
GESTÃO DO QUADRO DE PESSOAL	Número de unidades que estão com uma quantidade de cargos e funções inferiores ou superiores à estrutura mínima identificada no DFI.
	Quantitativo local das unidades de lotação que possuem estrutura de cargos e funções inferiores ou superiores à mínima definida pelo Dimensionamento.
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	Quantidade de assentamentos funcionais não atualizados no período de um ano.
	Número de concessões e/ou exclusões de acessos de servidores aos sistemas de Gestão de Pessoas, em virtude de remoção ou alteração de lotação.
REMUNERAÇÃO E SISTEMAS DE INCENTIVO (CAPACITAÇÕES E QVT)	Relação entre nº de requerimentos de licença-capacitação solicitados e deferidos
	Funpresp – Quantidade de servidores capacitados no ano no Fundo de Previdência Privada.
	Quantidade de servidores em teletrabalho.
ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL	Nº de relocações.
	Nº de removidos no âmbito do MPF e do MPU.
	Notas baixas nas avaliações de desempenho.
	Irregularidades na frequência.
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS	Capacitação continuada para os ocupantes de cargos de liderança: Percentual de chefes capacitados por ano.
	Percentual de FCs e CCs ocupados por recrutamento interno.
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	Quantitativo de vagas ofertadas X utilizadas e a devida avaliação do curso.

Eixos da Política de Gestão de Pessoas	Indicadores
DESLIGAMENTO E RETENÇÃO	Número de servidores desligados do órgão para exercício em outra localidade do Estado.
	Número de servidores removidos para outra localidade do Estado.
	Número de servidores aposentados participantes das ações de QVT.
LOTAÇÃO E MOVIMENTAÇÃO	Quantitativo de cargos em comissão e funções de confiança de ocupantes de cargo efetivo do MPF providos por meio de recrutamento e seleção interna, desconsideradas as hipóteses de rodízio de exercício de CC/FC entre servidores lotados no mesmo setor.
	Quantitativo de postos de trabalhos providos em que se aplicou a entrevista inicial para lotação.
PROGRAMAS DE APRENDIZAGEM	Percentual de estagiários que finalizaram o programa de ambientação no prazo de 30 dias, a contar do início das atividades de estágio.

Coube, essencialmente, a partir da tabela anterior, demonstrar a importância de construções em conjunto, quando se vislumbram oportunidades de monitoramento para apuração de fatores críticos de sucesso. Adaptações e aprovações das sugestões são necessárias. De todo o modo, conhecer temas de gestão de pessoal sobre os quais se aponta importância é um dos efeitos da política de gestão de pessoas. Inclusive, o referido levantamento foi realizado em decorrência da publicação da PNGP do MPF.

Nesse contexto, cabe, ainda, explanar os efeitos decorrentes de práticas específicas de gestão de pessoas, conforme listadas a seguir:

#### a. Teletrabalho

Como principal vantagem, por meio dessa prática almeja-se aumento da produtividade. Há a mudança do foco de alcance de horas de trabalho, para o alcance de resultados. Surge em prol da organização virtual, que passa a funcionar sem limites de tempo, espaço ou distância e, ainda, possivelmente, no momento mais propício a bons resultados.

Dentre outros objetivos da prática, destacam-se: promoção de mecanismos para atrair as pessoas, motivá-las e comprometê-las com os objetivos da instituição; economia de tempo e redução de custo de deslocamento das pessoas até o local de trabalho; contribuição para a melhoria de programas socioambientais,

com a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel e outros bens e serviços disponibilizados; ampliação da possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento; aumento da qualidade de vida dos servidores; promoção da cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade; estímulo ao desenvolvimento de talentos, ao trabalho criativo e à inovação; respeito à diversidade dos servidores; e incentivo à multiplicidade das tarefas, dos contextos de produção e das condições de trabalho para a concepção e implementação de mecanismos de avaliação e alocação de recursos.

#### **b. Programa de acompanhamento funcional**

Destacam-se os seguintes objetos atrelados à prática de acompanhamento funcional: avaliação e construção de estratégias de prevenção de riscos psicossociais associados às condições e à organização do trabalho; orientação para as pessoas em situações de comprometimento do desempenho funcional; subsídios a processos de movimentação funcional; contribuição para redução do absenteísmo e do presenteísmo (o servidor está presente, mas por razões diversas não produz); contribuição para a melhoria do desempenho funcional; e contribuição para a promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho.

#### **c. Programa de recrutamento interno**

O programa objetiva assegurar a atratividade das carreiras dos servidores do Ministério Público Federal; subsidiar o processo de lotação, observados a adequação entre as competências profissionais e comportamentais, e o perfil profissional requerido à área de atuação; oferecer aos gestores informações que subsidiem a escolha do candidato mais adequado à vaga, ao cargo em comissão ou à função de confiança; promover a mobilidade interna com foco na meritocracia e na gestão por competências, em prol da sustentabilidade dos resultados institucionais; incentivar o aprendizado contínuo dos servidores por meio do desenvolvimento na carreira; oferecer suporte para o processo sucessório e para a preparação de lideranças; além de incentivar a promoção de um processo de lotação isonômico e transparente para os servidores. O recrutamento traz o grande benefício de conciliar competências técnicas, interesses individuais do profissional e a necessidade da organização.

#### **d. Gestão do dimensionamento da força de trabalho**

Dentre os benefícios da prática, evidenciam-se os seguintes: evitar distorções e riscos da utilização dos recursos humanos sem uma distribuição ótima; evitar que processo decisório de alocações e lotações seja realizado sem evidências reais sobre áreas ou divisões que devem ser priorizadas; evitar sobrecarga laboral; adequar o modo de viabilizar o alcance dos resultados pelas diferentes áreas, observando a qualidade de vida no trabalho; atualizar constantemente os produtos e atribuições de cada área e adequar de forma contínua o quadro de pessoal às novas realidades, utilizando-se, para tanto, critérios objetivos. O DFT permite ainda uma distribuição equânime de funções e cargo em comissão, um grande desafio de qualquer instituição.

A Política de Gestão de Pessoas permite um alinhamento constante entre as diretrizes da organização, seu planejamento estratégico e os interesses pessoais, tornando-se geradora de comprometimento e conseqüente alcance de resultados da organização.

### **Conclusão**

O princípio básico da Gestão de Pessoas, como o próprio nome diz, é o de gerir pessoas. Trata-se, assim, de uma responsabilidade atribuída a cada gerente ou líder dentro da organização. Nesse sentido, princípios e diretrizes de gestão de pessoas são essenciais para proporcionar condições ao sucesso das organizações e das pessoas que a integram. Gerir pessoas e competências humanas representa, atualmente, questão estratégica.

Os talentos da organização e o contexto em que o trabalho é desenvolvido merecem cuidados. Assim, variáveis não apenas ligadas às pessoas, como também práticas e inovações que promovam benfeitorias na organização do trabalho, na cultura organizacional, nas lideranças, com enfoque no trabalho em equipe e na cooperação, dentre outras variáveis, conduzem a uma organização nova e diferenciada.

Encontramo-nos na era do conhecimento, da tecnologia da informação, do capital humano e do capital intelectual. O compartilhamento de informações e de conhecimentos gera valor e impulso às pessoas. O respeito e valorização das pessoas, em todos os níveis sociais e hierárquicos, observada a diversidade regional, cultural, de gênero, raça e etnia, além dos

comportamentos éticos, valores e princípios que fundamentam a conduta pessoal e profissional são vistos como fatores determinantes na Gestão de Pessoas.

Nesse contexto, no que se refere a organizações, a instituição de nortes para atuação em prol da gestão de pessoas estratégica tem amparo na política de gestão de pessoas – instrumento de reconhecimento e valorização do capital humano e intelectual da organização.

São diversos os desafios envolvidos na sua implementação e construção, conforme amplamente exposto neste artigo. Por outro lado, também são efetivas as mudanças decorrentes dessa prática.

Considera-se, no entanto, que a organização que execute tal prática esteja realmente engajada para uma gestão de pessoas humanizada e criativa, e não apenas interessada na publicação de um ato formal, sem aplicações práticas.

A política de gestão de pessoas efetiva gera comprometimento institucional e fará com que a gestão de pessoas alcance o terceiro estágio em perspectiva de evolução, qual seja, passar a ser uma administração de pessoas e não mais uma administração de pessoal ou de recursos humanos.

## Referências

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 2. Ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educus, 2007.

BRASIL. *Portaria PGR/MPF n. 442*, de 25 de maio de 2017. Institui a Política Nacional de Gestão de Pessoas no Ministério Público Federal, Brasília, DF, maio 2017.

CLARO, Maria Marcela Fernández de. *Gestão de pessoas*. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.

DUTRA, Ademar. *Curso de Especialização em Administração Pública*. Gestão de Pessoas na área pública. 2009

FEATHER, N.T. *Reactions to penaltiers for na offense in relation to authoritarianism, values, perceived responsibility, perceived seriousness and deservingness*. *Journal of Personality and Social Psychology*, Boulder, v. 71, n. 3, p. 571-587, 1996.

IDALBERTO CHIAVENATO. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* / 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

LUZ et al. *Gestão de pessoas e Competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais*. Encontro da ENANPAD, 33., 2009, São Paulo, 19 a 23 set. 2009.

MARCONI, Nelson. *Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2009 (Paper a ser publicado em coletânea).

SCHAWARTZ. S. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando: Academic, 1992. V. 5, p. 1-65.