

inovação
inovação Concurso Inovação na
inovação Gestão Pública Federal

Experiência:

Modelo de Gestão de Capacitação da Presidência da República - Pool de Capacitação

Casa Civil

Diretoria de Recursos Humanos

Responsável: Selma Teresa de Castro Roller Quintella, Diretora de Recursos Humanos

Endereço: Palácio do Planalto, Anexo III, Sala 210

Brasília-DF

Tel.: (61) 411-2383

Fax.: (61) 223-9614

selma.quintella@planalto.gov.br

Data do início da implementação da experiência: Junho de 2003

Caracterização da situação anterior

A gestão de recursos humanos na PR apresenta os desafios típicos desta área no âmbito da administração pública. Uma peculiaridade deste órgão é a ausência de quadro próprio, o que insere complexidade às diversas funções de recursos humanos, e, no caso específico da capacitação, traz variáveis que passaram a exigir respostas que possibilitassem a concretização da missão da área.

As relações entre a PR e os órgãos de origem dos servidores, no que tange particularmente ao processo de capacitação, sempre foram pouco exploradas, o que significava, salvo raras exceções, que a PR limitava-se a desenvolver sua força de trabalho com recursos próprios. Mais recentemente esse fator passou a impactar significativamente a gestão de pessoas devido à expansão do contingente de pessoal decorrente da reestruturação da PR. Somou-se a isso a necessidade de intensificação das ações de capacitação, frente às crescentes demandas impostas pelo ambiente à organização. O diagnóstico apontava que a exigência de investimento na qualificação de pessoas superava a disponibilidade de recursos humanos, materiais e orçamentários.

Do ponto de vista técnico, as práticas de caráter reativo e fragmentado haviam chegado ao seu limite. Carecia-se de um processo de capacitação contínuo, alinhado aos objetivos organizacionais e atualizado com as tendências de gestão de pessoas. Essas razões justificaram a busca do fortalecimento do processo de capacitação, reconhecendo a sua importância estratégica no desempenho da instituição.

Descrição da Experiência

Objetivos a que se propôs e resultados visados

O modelo foi concebido com o objetivo primordial de dotar a área de desenvolvimento de recursos humanos da Presidência da República de aparato humano, normativo, tecnológico e logístico que dêem sustentação às ações de capacitação, tendo em vista a elevação da qualificação, performance e satisfação dos servidores e colaboradores.

Ações realizadas

O marco inicial da experiência foi a reestruturação da Casa Civil, que resultou, dentre outras medidas, na elevação da área de recursos humanos ao *status* de Diretoria – o que contribuiu

para legitimar a intenção política de investimento na gestão de pessoas. Após instituída, a Diretoria de Recursos Humanos (DIRHU) remodelou seus processos e adotou novas práticas, sintonizadas com as prioridades institucionais e com as soluções apontadas no seu Planejamento Estratégico. Em relação à capacitação, três grandes iniciativas, integradas e desenvolvidas concomitantemente, tiveram lugar: a desconcentração do processo de capacitação; a constituição de uma rede de parcerias e a gestão por competências. Essas iniciativas caracterizam o *Pool* de Capacitação e pautam-se nos princípios de gestão participativa, co-responsabilidade, controle de gastos públicos e foco em resultados.

A desconcentração do processo de capacitação

Para obter maior eficiência e eficácia da capacitação buscou-se o maior envolvimento dos principais atores desse processo – o gestor e o próprio servidor, procedendo à sua desconcentração e, para tanto, foram criadas as figuras do Agente de Desenvolvimento de Recursos Humanos (ARH) e do Consultor Interno de Recursos Humanos (Consultor de RH).

Os ARH foram indicados pelos gestores da PR e representam suas respectivas unidades junto à DIRHU, em assuntos de capacitação. As atribuições do ARH estão ligadas à operacionalização do processo de capacitação – diagnóstico, planejamento, monitoramento e avaliação - assessorando o gestor de sua unidade, mobilizando e prestando orientação aos servidores envolvidos e facilitando a interlocução entre a DIRHU e seus usuários internos. Para isso, contam com a orientação técnica específica da Diretoria que os tem como os seus parceiros internos mais diretos.

O Consultor Interno de RH, papel designado aos técnicos da área de desenvolvimento de recursos humanos, desenvolve um trabalho técnico-específico, de caráter consultivo e propositivo junto aos órgãos da Presidência. É de sua responsabilidade conduzir, de forma participativa, o diagnóstico, programação, execução, monitoramento e avaliação de programas de capacitação, além de assessorar os gestores das unidades e os ARH em questões de capacitação. Externamente, o Consultor de RH prospecta ações de capacitação e busca manter-se atualizado com as novas tecnologias de gestão de pessoas.

Outra medida foi a instituição do Comitê Gestor de Recursos Humanos, gerenciado pela titular da Diretoria e composto por membros do seu corpo gerencial, pelos Consultores Internos e pelos ARH. O Comitê se reúne, periodicamente com a finalidade de promover a integração interpessoal, intersetorial e de ações, bem como a análise e proposições de melhoria no processo de capacitação. Essa estratégia, de cunho democrático e integrativo, tem ainda o propósito de manter a motivação e o comprometimento dos ARH com as suas atribuições.

A constituição de uma rede de parceiros externos

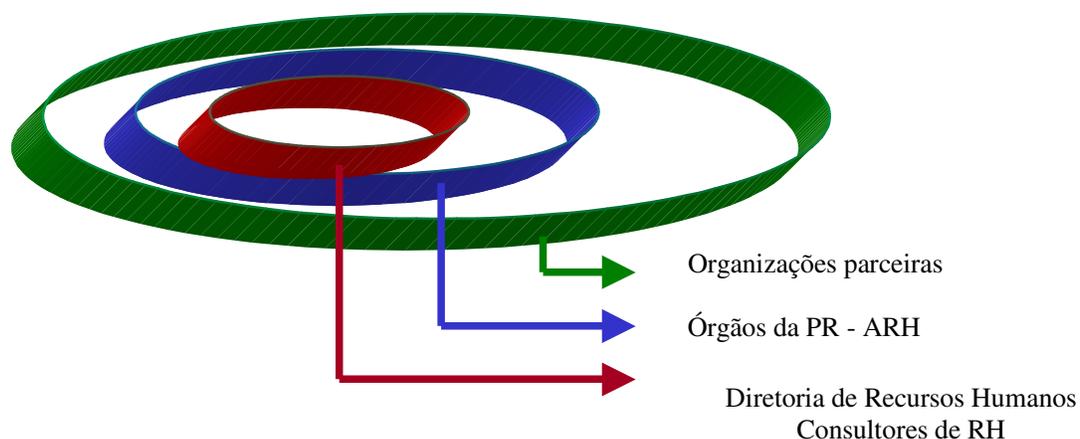
Além de estreitar relações com os parceiros internos por meio dos ARH, também foi constituída uma rede com organizações públicas externas, considerada uma das ações centrais do *Pool* de Capacitação. Sua finalidade foi fortalecer laços de colaboração para, coletivamente, potencializar a capacidade do governo na promoção da capacitação dos quadros de servidores públicos, com a agilidade que a atual realidade requer e com expressiva economia para os cofres públicos, caracterizando uma postura socialmente responsável.

Hoje a Presidência conta com catorze instituições públicas parceiras, tidas como referência na gestão de pessoas: Banco Central do Brasil, Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Caixa Econômica Federal, Centro de Estudos Avançados e Multidisciplinares da Universidade de Brasília, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Escola de Administração Fazendária, Escola Nacional de Administração Pública, Instituto Legislativo do Senado Federal, Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União, Petrobrás, Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento e Secretaria de Recursos Humanos do Senado Federal.

Essas parcerias possibilitam a troca de experiências e de informações técnicas, a permuta de instrutores em ações desenvolvidas, a concessão do uso de instalações e outros meios para capacitação. Também ensejam a mútua oferta de vagas em ações de capacitação promovidas pelos parceiros sem ônus para os convidados. Outra vantagem para as partes, decorrente da maior aproximação entre essas, é a agilização do acesso e da interlocução no trato de questões gerais entre as instituições.

Além disso, a PR oferece aos parceiros a contrapartida do acesso a temas estratégicos que compõem a agenda do governo e apoio institucional.

Figura 1: Pool de Capacitação – modelo de gestão



A gestão por competências

No novo modelo adotou-se o enfoque de competências, entendido não apenas como uma ferramenta útil à eficiência e a qualidade da capacitação, mas como uma ideologia de gestão estratégica de recursos humanos, que circunscreve essa função aos objetivos organizacionais. Essa prática representou uma evolução no mapeamento e atendimento às demandas de capacitação. Foram definidas treze competências transversais, ou seja, comuns a toda organização, por meio de consulta aos gestores com a utilização de instrumentos específicos para esse fim. Com essa abordagem, foi possível um maior alinhamento da capacitação com os objetivos organizacionais e a racionalização desse processo.

As competências transversais, privilegiadas no modelo, estão voltadas às funções gerenciais e aos processos administrativos típicos do serviço público, o que amplia o espectro de programas de interesse comum aos parceiros.

Recursos utilizados

Os recursos humanos constituem os insumos essenciais do *Pool* de Capacitação, pois são os mentores e os atores das parcerias internas e externas. A implantação do modelo não requereu o aporte adicional de recursos financeiros da PR. O orçamento utilizado foi o originalmente destinado às ações regulares de desenvolvimento de pessoas. Empregaram-se recursos da tecnologia da informação para apoiar a formação e a gestão da rede de parcerias internas e externas, com predominância de banco de dados, mensagens eletrônicas e de sítio na Intranet. Elaboraram-se instrumentos de formalização da rede, como Formulário de Mapeamento de Competências, Termo de Adesão ao *Pool*, Termo de Compromisso do ARH e Termo de Cooperação-técnica com os parceiros externos.

Caracterização da situação atual

O *Pool* de Capacitação foi implantado em Junho de 2003. Atualmente reúne sete Consultores Internos, 81 Agentes de RH (titulares e suplentes) representando as 51 unidades da PR adesas,

e 18 representantes das instituições parceiras, totalizando 106 atores. Os consultores internos atuam em duplas, cada uma responsável por áreas específicas.

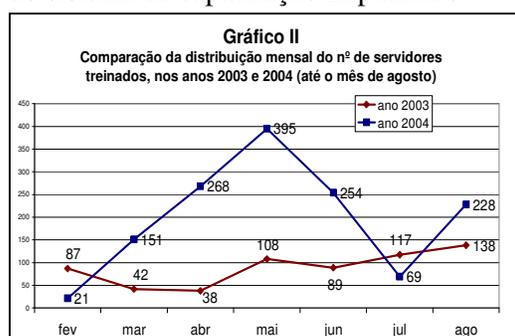
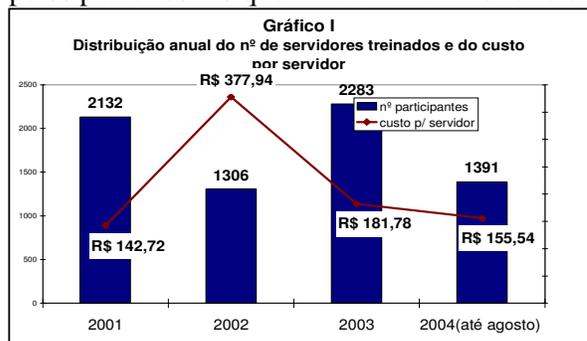
Mecanismo de avaliação de resultados e indicadores utilizados

O modelo é monitorado por indicadores, com o apoio de um banco de dados informatizado. São realizadas oficinas de trabalho, de caráter avaliativo, nas quais participam, separadamente, os ARH e os parceiros externos, com o uso de dinâmicas de grupo e instrumentos apropriados. Durante as oficinas, são identificados pontos fortes e oportunidades de melhoria do modelo. A Diretoria promove reuniões de auto-avaliação com os colaboradores internos, com uso de métodos participativos de debate, a partir dos insumos gerados nas oficinas, culminando na proposição de planos que contemplem melhorias de desempenho.

As avaliações realizadas nas oficinas com os Agentes de RH indicaram a aprovação geral do modelo, sendo sua principal vantagem: a maior aproximação entre as unidades e a Diretoria (31%); a melhoria da imagem e da credibilidade da DIRHU (23%); o aumento do interesse dos gestores e servidores pelo processo de capacitação (23%) e o aperfeiçoamento profissional provocado pela nova atividade e pela troca de experiências (23%).

Resultados quantitativos e qualitativamente concretamente mensurados

Os Gráficos I e II, a seguir, revelam um aumento significativo da capacidade do processo de treinamento após a instituição do *Pool*, em relação aos anos 2002 e 2001. Além disso, demonstram o desempenho positivo e crescente, no ano de 2004 (até agosto), superior em 240% ao registrado no período de fevereiro a agosto/2003. Outro resultado importante é a diminuição no custo dos eventos de capacitação por servidor, durante os dois últimos anos, em grande parte, pela obtenção de vagas sem ônus em cursos de interesse da PR, promovidos pelos parceiros – o que reflete uma maior eficiência do sistema de capacitação implantado.



Do total de eventos realizados pelo *Pool*, 35 (16%) - vide Tabela I - foram fruto de parcerias externas e representaram uma economia de R\$ 570.050,00 (quinhentos e setenta mil e cinquenta reais) para os cofres públicos, o equivalente a cerca de 71% dos recursos destinados à capacitação na PR, no ano de 2004. A Tabela I também mostra que, em 2003 e 2004, houve um significativo investimento no desenvolvimento das competências transversais dos servidores da PR (75% das ações), em áreas como gestão pública estratégica, gestão de processos, tecnologia da informação, direito público e outras.

Resultados do Processo de Capacitação dos Servidores da PR						
ano	nº de eventos promovidos pela PR		nº de eventos promovidos por parceiros		% de servidores capacitados em competências	
	nº eventos	nº particip.	nº eventos	nº particip.	específicas	transversais
2003	123	2016	13	267	29%	71%
2004(até agosto)	111	1286	22	105	18%	82%
Total	234	3302	35	372	25%	75%

Lições Aprendidas

O *Pool* de Capacitação representou uma inovação no processo tradicional de qualificação de servidores. Utilizou tecnologias contemporâneas de gestão pública e constituiu uma alternativa a práticas reativas e centralizadas da área de recursos humanos. Sua aplicação

contribuiu para ampliar o reconhecimento interno da função estratégica da área de gestão de pessoas, ampliando horizontes e possibilitando uma atuação alinhada às estratégias organizacionais e sintonizada com cenários externos.

O *Pool* de Capacitação instituiu uma estrutura flexível, desconcentrada e participativa, que promoveu a cooperação e a reciprocidade entre agentes públicos e a co-responsabilidade das unidades internas, favorecendo uma postura pró-ativa dos diversos atores no esforço de desenvolvimento organizacional e crescimento profissional, pela busca de novas competências.

Uma lição aprendida é que a arquitetura de rede exige permanente manutenção, máxima organização, flexibilidade, objetividade, capacidade de diálogo e, principalmente, participação e comprometimento. Por isso, foram determinantes de sucesso a delegação de competências e o enriquecimento, em conteúdo e significado, das funções dos envolvidos - possibilitadas pela criação dos ARH e dos Consultores Internos e pelo investimento realizado na motivação e preparo destes para atuar como articuladores da rede. A criação do Comitê Gestor de Recursos Humanos garantiu o espaço de diálogo entre os atores envolvidos e legitimou a DIRHU como órgão de coordenação e supervisão geral do modelo.

Outro aspecto de relevância é a abertura à cooperação externa, sob o fundamento da confiança recíproca entre a PR e as organizações parceiras, o que potencializou recursos e renovou conteúdos e práticas, revigorando o processo de capacitação.

O *Pool* de Capacitação considera os interesses de todas as partes, preserva a autonomia dos parceiros, propicia relações horizontais entre as unidades, facilita as interações bilaterais com organismos externos e favorece o aumento na capacidade do Governo de dispor de servidores habilitados para o exercício da função pública e comprometidos com resultados e com as necessidades e expectativas sociais.