


A renovação das organizações:
gerenciando transições na força
de trabalho

*James R. Nininger e
Marilyn J. Arditti*



A renovação das organizações:
gerenciando transições na força
de trabalho

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Helena Kerr do Amaral

Diretor de Comunicação e Pesquisa

Celio Y. Fujiwara

Diretor de Gestão Interna

Augusto Akira Chiba

Diretora de Desenvolvimento Gerencial

Margaret Baroni

Diretora Interina de Formação Profissional

Elisabete Ferrarezi

Nininger, James R.

A renovação das organizações: gerenciando transições na força de trabalho./ James R. Nininger. Brasília: ENAP, 2004.
92p. (Cadernos ENAP, 28)

Traduzidos de: *Renewing Organizations: Managing Workforce Transitions*.
ISSN 0104 – 7078

I. Niniger, James R. II. Título. III. Título: gerenciando transições na força de trabalho. IV. Série

CDD 341.6643

Cadernos ENAP é uma publicação da Fundação Escola Nacional de Administração Pública
Editor: Celio Yassuyu Fujiwara – *Coordenação-Geral de editoração:* Livino Silva Neto
– *Supervisão de produção gráfica:* Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti – *Editoração eletrônica:* Ana Carla Gualberto Cardoso – *Revisão:* Juliana Girão de Moraes e Emília Moreira Torres – *Ficha catalográfica:* Equipe da Biblioteca ENAP

© ENAP, 2004

Tiragem: 1.000 exemplares

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 445 7096 – Fax: (61) 445 7178

A renovação das organizações: gerenciando transições na força de trabalho

*James R. Nininger e
Marilyn J. Arditti*

© Canada School of Public Service, *Renewing organizations: managing workforce transitions*, (2004)

All rights reserved. This publication has been reproduced and translated with the permission of the Canada School of Public Service (2004), Ottawa, Ontario K1N 6Z2 Canada.

© École de la fonction publique du Canada, *Le renouveau des organisations, gérer les transitions des effectifs*, (2004)

Tous droits réservés. Cette publication a été reproduite et traduite avec la permission de l'École de la fonction publique du Canada, (2004), Ottawa, Ontario K1N 6Z2, Canada.

© ENAP Escola Nacional de Administração Pública, *A renovação das organizações: gerenciando transições na força de trabalho*, (2004)

Esta publicação foi traduzida e reproduzida com a permissão da Canada School of Public Service (2004), Ottawa, Ontário K1N 6Z2, Canadá.

Sumário

Mensagem do CCMD	7
Agradecimentos	9
Prefácio	11
Parte 1 – Visão geral	13
Introdução	13
Contexto	15
Relatórios do projeto	18
Parte 2 – Elementos-chave	21
Liderança e organização de alto desempenho	21
Os cinco elementos da estrutura organizacional	22
Elemento 1 – Processo de planejamento de metas	23
Elemento 2 – Alinhamento entre as necessidades organizacionais e o potencial individual	32
Elemento 3 – Investimento no desenvolvimento de funcionários talentosos	43
Elemento 4 – A gestão eficaz do desempenho e o bem-estar no local de trabalho	53
Elemento 5 – Compromisso de garantir a continuidade corporativa	63
Parte 3 – Os desafios e as oportunidades das mudanças	73
Parte 4 – Outras leituras	79
Notas	85

Mensagem do CCMD

Este relatório não poderia ter sido publicado em momento mais oportuno. A Lei de Modernização do Serviço Público (The Public Service Modernization Act) acaba de ser aprovada pelo Parlamento canadense, dando margem a um novo enfoque sobre a gestão dos recursos humanos e a aprendizagem no serviço público do Canadá. Ao mesmo tempo, a liderança do Governo do Canadá mudou e o serviço público está se preparando para implementar as diretrizes das políticas e programas do novo governo.

A transição também tornou-se tema prioritário para a Escola do Serviço Público do Canadá (*Canada School of Public Service*), em seu novo mandato de promover cultura de aprendizagem no serviço público. A Escola consolidará e desenvolverá as atividades do Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão (*Canadian Centre for Management Development – CCMD*), com enfoque nos gerentes, e também o Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Servidores da Comissão do Serviço Público, com seu enfoque mais geral nos servidores. Ela também integrará os serviços do Programa de Treinamento em Idiomas para apoiar os esforços do serviço público para tornar-se efetivamente bilíngüe em sua cultura interna e na prestação de serviços para os canadenses.

Para que a Escola seja bem-sucedida nesse esforço, um dos principais desafios a serem superados será o de desenvolver a força de trabalho e definir missão e cultura comuns, alinhadas com novas necessidades que estão sempre evoluindo. Além disso, compartilhamos com outros ministérios e órgãos a realidade de uma força de trabalho que está se aproximando da idade da aposentadoria e a necessidade não apenas de substituir esses servidores, mas também de garantir que conhecimentos corporativos sejam eficazmente transferidos para a geração seguinte. A promoção de uma cultura de aprendizagem e a oferta de oportunidades de aprendizagem contínua aos servidores serão atividades-chave da nossa diretoria.

É nesse contexto que tenho o prazer de apresentar os resultados da pesquisa desenvolvida pelo Dr. James Nininger e Marilyn Arditti. Em consequência da Avaliação de Programas (Program Review) e de alguns exercícios de reestruturação levados a cabo nos últimos anos, ministérios e órgãos de modo geral têm enfrentado muitos desafios para implementar e manter diferentes iniciativas na área dos recursos humanos. O que este relatório oferece são

soluções práticas e elementos cruciais para a gestão de transições na força de trabalho extraídos de experiências de organizações públicas importantes e de outras jurisdições. Os estudos de caso apresentados são abrangentes e permitem que qualquer ministério ou órgão identifique aplicações adequadas para as situações que estão enfrentando – desde o Ministério das Estatísticas do Canadá (StatisticsCanada), que tem mantido esquema de planejamento de sucessões e de desenvolvimento de carreiras há muito tempo, à Secretaria de Transportes do Canadá (Canadian Transportation Agency), que, embora seja pequena e enfrente restrições orçamentárias, tem focado o planejamento de recursos humanos como objetivo prioritário.

O primeiro relatório desta série, *Moving Beyond the Workplace: Exploring Life's Journey* (abril de 2003), que considerou aspectos individuais de transições na força de trabalho, foi muito bem recebido por servidores de todas as idades e níveis e não apenas por dirigentes que estão pensando em se aposentar. Na leitura deste segundo relatório, eu gostaria de pedir ao leitor que pense a respeito das diversas transições que os servidores atravessam ao longo da vida profissional e sobre como a organização pode contribuir ao máximo para garantir o bem-estar e desempenho superior. Ao fazerem isso, as organizações verão que a gestão de transições na força de trabalho tornar-se-á atividade natural e deixará de ser, como elas podem ter imaginado, uma tempestade a caminho.

Janice Cochrane – Presidente do CCMD

Agradecimentos

O Projeto *Dirigentes em Transição* consiste numa pesquisa de dois anos levada a cabo sob os auspícios do CCMD. O projeto resultou em duas publicações. A primeira delas, intitulada *Moving Beyond the Workplace: Exploring Life's Journey* (abril de 2003), abordou dimensões individuais dos servidores que deixam suas entidades. O segundo relatório examina aspectos organizacionais de transições na força de trabalho.

Este relatório foi desenvolvido como projeto de pesquisa-ação. Servidores e ex-servidores federais do alto escalão reuniram-se, durante nove meses, como Grupo Consultor para Transições para orientar o projeto. Os membros desse grupo foram Andrew Graham, que atuou como Presidente, Hélène Beauchemin, Rosemary Billings, Lynette Cox, Mary Dawson, Cathy Downes, Richard Haworth, Yvonne Latta, Michael Nelson, Martha Nixon, James Page, Serge Rainville e Earl Warren. Eles prestaram assistência no desenho da pesquisa, no desenvolvimento da estrutura, na seleção de estudos de caso das melhores práticas e na avaliação da minuta do relatório. James Page merece menção especial por seu trabalho no estágio de definição do projeto e por sua avaliação de diversas minutas do relatório. Embora o Grupo Consultor para Transições tenha desempenhado papel importante no desenvolvimento do relatório, os autores assumem toda a responsabilidade por seu conteúdo. Gostaríamos de agradecer sinceramente aos membros, pelo apoio prestado ao longo de toda a pesquisa. Este relatório é testemunha do compromisso destes de desenvolver um serviço público mais forte.

Algumas pessoas também nos assistiram em diversos aspectos da pesquisa, entre os quais o Dr. Wayne Corneil e Susan Tanner, da Associação de Dirigentes Profissionais do Serviço Público do Canadá (Apex), Mary Ferrari e Susan Amos. Suas contribuições foram importantes. Gostaríamos de agradecer, especialmente, a Linda Scourtoudis, que nos ajudou na pesquisa e participou dos levantamentos feitos em ministérios e órgãos e da elaboração do relatório.

O CCMD foi um “lar” maravilhoso para nós durante a execução deste projeto. Gostaríamos de agradecer a outros colegas dos departamentos de pesquisas e de eventos de aprendizagem, da biblioteca e do departamento de informática, por facilitarem nosso trabalho, que teria sido muito mais difícil

sem essa ajuda. Queremos expressar nossos agradecimentos a H  l  ne Godreau e a Nadia Ponce-Morales pelo apoio administrativo, a Leslie Krukoff pela assistência de produ  o e a Geoff Miller e Tovy Paull, da Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá, pelo apoio e liga  o dessa secretaria com o Grupo Consultor para Transi  oes.

O projeto foi iniciado quando Jocelyne Bourgon ainda era Presidente do CCMD e foi concluído sob a liderança de Janice Cochrane, atual presidente. O estímulo pessoal de ambas ao nosso trabalho, foi muito importante.

David MacDonald, vice-presidente do Departamento de Pesquisa e Rela  oes com Universidades do CCMD, foi a pessoa responsável pelos aspectos organizacionais do nosso trabalho. Gostaríamos de agradecer a ele pelo interesse no projeto e por ter dirigido o trabalho nos diversos estágios.

Por fim, James Lahey, ex-secretário adjunto do Programa de Reforma de Recursos Humanos da Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá, foi patrocinador-chave e apoiou inteiramente o projeto. Também agradecemos o financiamento que recebemos do Ministério do Desenvolvimento dos Recursos Humanos e do Ministério da Assistência a Veteranos do Canadá. Gostaríamos de agradecer, particularmente, a Verna Bruce, secret  ria executiva adjunta do Ministério da Assistência a Veteranos do Canadá, pelo interesse contínuo e pela liderança que exerceu na conscientiza  o de seus colegas para a importância das transi  oes na força de trabalho.

Esperamos que este relatório seja útil a todas as pessoas que desejam melhorar a gestão do serviço público do Canadá em um dos períodos de transi  o mais importante do país.

Dr. James R. Nininger – professor visitante, CCMD

Marilyn J. Arditti – Professora visitante adjunta, CCMD

Prefácio

Este relatório aborda a gestão eficaz de transições na força de trabalho. Quer você seja Secretário-Executivo, ou dirigente, ou especialista da área de recursos humanos ou gerente de departamento, a forma pela qual você recruta, desenvolve e retém a força de trabalho de seu órgão nos próximos anos terá impacto direto sobre seus resultados. No setor privado, os acionistas reconhecem o vínculo entre a força de trabalho de qualidade e os lucros ou prejuízos de uma empresa e consideram os recursos humanos como um ativo importante. Para o setor público, com enfoque cada vez maior na *accountability* e na qualidade dos serviços, a gestão dos recursos humanos tornou-se área de importância crucial. Na verdade, com grande parcela da força de trabalho chegando na idade de aposentar-se e com o ambiente em constante mudança, a questão das transições na força de trabalho não pode mais ser ignorada. A aprovação da *Lei de Modernização do Serviço Público* (Public Service Modernization) e, com ela, a maior delegação de responsabilidade pela gestão dos recursos humanos aos ministérios estão abrindo caminho para uma nova era. As perguntas essenciais que precisarão ser discutidas regularmente entre gestores são as seguintes:

1. Seus planos para a área dos recursos humanos estão suficientemente integrados aos planos mais gerais de sua organização para garantir que ela tenha servidores talentosos, em número suficiente, e alcançar os objetivos?
2. Você tem certeza de que seus planos para a sucessão de servidores garantirão a disponibilidade dos talentos necessários, hoje e no futuro, nas funções cruciais para o cumprimento da missão de sua organização e a liderança que ela precisa ter?
3. Seus programas de gestão e outros programas de desenvolvimento estão gerando os resultados necessários diante de um cenário de prioridades que mudam constantemente?
4. Suas iniciativas para garantir um local de trabalho saudável geraram desempenho melhor, mais satisfação entre os servidores, senso mais forte de compromisso e maior retenção de pessoal?
5. Você está garantindo transferência adequada de conhecimentos cruciais para a missão de sua organização quando servidores que os detêm saem dela?

Ao responder a cada uma dessas perguntas, os dirigentes também precisarão se perguntar: Como eu posso saber? Cada um dos cinco elementos sugeridos neste relatório tem a finalidade de ajudá-lo a responder a essas perguntas usando *insights* e experiências de outras organizações.

“Se o serviço público não puder contar com um quadro básico de dirigentes para liderar e apoiar transições futuras, o serviço público e o Canadá como todo sofrerão sérias conseqüências”.

Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation,
Sixth Report, Maio de 2003

Parte 1

Visão geral

Introdução

As transições que afetam a todos nós enquadram-se, de modo geral, em duas categorias. A primeira categoria, a das transições no local de trabalho, está explicitamente relacionada às nossas carreiras. Ela inclui a entrada na força de trabalho, promoções, mudanças em funções e carreiras e a saída de um emprego remunerado por opção própria ou por força das circunstâncias. Todas essas transições exigem profundo envolvimento do empregador.

A segunda categoria, a das transições pessoais, freqüentemente exige, a despeito da natureza particular, algum envolvimento do empregador. As transições enquadradas nessa categoria incluem ampla gama de transições positivas e negativas, como um casamento (férias planejadas), o nascimento ou adoção de um filho (licença maternidade/paternidade), uma doença debilitante na família (licença médica por motivo de doença do próprio servidor ou de um parente dele), a perda de um parente (licença por motivo de óbito de um familiar e de terapia por esse motivo) ou algum problema físico ou mental de um parente (carga de trabalho reduzida ou não remunerada).

É importante reconhecer que cada transição, independentemente do tipo, envolve questões que devem ser abordadas tanto pelas pessoas diretamente afetadas como pelas organizações nas quais elas trabalham. As transições são experiências humanas carregadas de emoções, desafios e oportunidades. No entanto, às vezes elas são ignoradas ou o impacto é minimizado pelos gerentes. A realidade, no entanto, é que elas afetam o desempenho das pessoas e o funcionamento das organizações.

As transições, principalmente as do tipo pessoal, tocam as pessoas profundamente: não apenas os servidores em questão, mas também seus colegas e gerentes. Por essa razão, elas devem ser abordadas com sentimento humano e com a disposição de ajudar. As organizações devem estar prontas para reagir positivamente diante de eventos como a morte de parente de servidor. Os líderes mais graduados de uma organização devem tomar as medidas necessárias para que gerentes tenham as habilidades e a inteligência emocional necessária para lidar com esses eventos eficazmente e com compaixão.

No entanto, nem sempre conseguimos ter planejamento para transições pessoais, porque elas não fazem parte de um ciclo previsível, de um processo de mudanças esperadas na direção de uma organização ou de mudanças demográficas prognosticadas. Elas são eventos pessoais que devem ser abordados um a um à medida que forem surgindo e na ordem ou número em que ocorrerem.

As transições no local de trabalho, por outro lado, podem ser objeto de planejamento e gestão de curto, médio e longo prazos. Por essa razão, elas não devem ser emergências. Por causa delas, os gerentes devem ter boa capacidade de recrutar e motivar as pessoas, de desenvolver seus conhecimentos e de manter o compromisso e o interesse. Quando pessoas saem de uma organização, como inevitavelmente acabam fazendo, seus gerentes devem ter o *know-how* necessário para lidar com a situação e minimizar possíveis perdas de conhecimentos e habilidades.

Os gerentes de organizações caracterizadas por alto desempenho sabem que uma boa administração de transições no local de trabalho não acontece por acaso. Ela resulta de uma ação planejada. Bons gerentes sabem que transições podem ser adequadamente processadas por meio de boa coleta de informações, de pensamento estratégico criativo, de planejamento cuidadoso, de treinamento eficaz e de sistemas bem ordenados.

Essa afirmação é ainda mais válida atualmente, quando a ligação entre empregados e empregadores está se tornando mais tênue. Cada vez mais, tanto trabalhadores jovens como mais experientes esperam mudar de emprego regularmente e até vêem essas mudanças com bons olhos. Eles são motivados por metas pessoais e interesses familiares. Seus objetivos não se afinam, necessariamente, com os padrões típicos da progressão de carreiras ou com a visão tradicional das organizações da relação entre empregado e empregador.

Essas novas realidades exigem equilíbrio e processamento habilidoso de transições no local de trabalho. Quando um servidor sai e suas funções são transferidas para outro, a qualidade do desempenho da organização fica muitas vezes comprometida. Substituir um profissional experiente é oneroso tanto em termos de tempo como de recursos.

Juntos, esses dois tipos de transições são elementos cruciais da “jornada de vida” de uma organização. Eles são, literalmente, a inspiração e expiração de um organismo corporativo moderno. Assim como boa forma física, boa dieta e equilíbrio adequado entre a vida profissional e pessoal afetam a longevidade dos indivíduos, planejamento eficaz e processo decisório sadio determinam a saúde e a sustentabilidade de uma organização.

Contexto

Por que é importante prestar atenção na gestão de transições na força de trabalho? Que argumentos apoiariam a necessidade de concentrarmos esforços nessa área, considerando todos os outros desafios enfrentados pelo serviço público? As respostas para essas perguntas residem no contexto ambiental da gestão de organizações complexas no início do século XXI. Três áreas são particularmente importantes: a natureza mutável do serviço público, a demografia e as tendências globais.

A natureza mutável do serviço público

O serviço público do Canadá vem atravessando mudanças importantes há algum tempo. Essas mudanças caracterizam-se pelos seguintes fatores:

- nova estrutura legislativa para a gestão de recursos humanos que envolve maior delegação de responsabilidades para os ministérios, novas estruturas de supervisão, desenvolvimento conjunto de políticas com órgãos trabalhistas e novo modelo de aprendizagem de gestão;
- novas opções para a implementação de programas e a prestação de serviços, entre as quais a criação de órgãos operacionais especiais, a transferência de responsabilidades e maior flexibilidade para satisfazer as necessidades dos cidadãos;
- enfoque na gestão baseada em resultados, na transparência e na *accountability*, com nova estrutura de *accountability* pela gestão e novos acordos de desempenho;
- ênfase renovada na liderança;
- modelo de governança que opera num ambiente mais colaborativo, em parceria com outros níveis de governo, empresas, servidores, comunidades e cidadãos;
- a expectativa de que problemas serão administrados horizontalmente por diferentes ministérios;
- ambiente cada vez mais crítico e hostil, resultante de escrutínio mais intenso por parte da mídia e do Parlamento;
- o compromisso de se ter força de trabalho representativa, bilíngüe e inclusiva.

Demografia

O envelhecimento da força de trabalho do serviço público do Canadá representa um importante desafio. Uma análise feita pela Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá¹ indica que:

- No serviço público em geral, 30% dos servidores aposentam-se assim que chegam à idade que lhes permite receber a aposentadoria integral e outros 35% aposentam-se nos dois anos seguintes. No entanto, 50% dos dirigentes aposentam-se assim que chegam à idade de receber a aposentadoria integral.

- No final do exercício de 2003-2004, 21% dos dirigentes chegarão à idade em que poderão se aposentar com aposentadoria integral e cerca de 6% a 7% completarão essa idade em anos subseqüentes. Entre os dirigentes, cuja carreira na categoria EX (*executive*) tem uma duração média de 14,4 anos, a taxa anual de renovação/saída é de cerca de 7%.

- Em 2008-2009, os percentuais de dirigentes que chegarão à idade de se aposentar serão mais altos entre os do nível EX1 a EX4 do que entre os da categoria EX5. Num cenário pessimista, baseado no coorte atual e partindo da premissa de que os dirigentes se aposentarão tão logo cheguem à idade própria para tal, não haverá pessoal suficiente para substituí-los a partir de 2009-2010 em todos os níveis EX, exceto no nível EX1.

- Considerando a média de 30 a 35 anos das carreiras no serviço público, uma taxa de renovação de 3% baseada na saída de servidores seria aproximadamente normal em todo o sistema.

- Na próxima década, os percentuais de servidores fora da categoria de dirigentes que estarão chegando à idade de se aposentar seriam os seguintes, comparados à norma dos 3%:

- *Acima da norma*: cientistas bibliotecários; professores universitários; tradutores; cientistas pesquisadores; servidores graduados especializados em temas de comércio; servidores graduados especializados em compras governamentais, gerentes intermediários, diretores de seção e diretores de programas; bem como servidores nas áreas dos recursos humanos, auditoria, operações aeronáuticas e eletrônica.

- *3 a 4 anos acima da norma*: oficiais e tripulantes de navios, operadores de rádio e pessoal envolvido em serviços operacionais e técnicos mais gerais.

- *Dentro da norma ou abaixo dela*: pessoal pertencente à maioria das demais categorias, como advogados, pessoal de instituições carcerárias, pessoal da área de finanças, informática, relações exteriores e informações, economistas, digitadores e pessoal de escritório.

Essas são, no entanto, generalizações bastante amplas. Para compreender o impacto dessas verificações em suas operações, os gerentes precisarão identificar os riscos para as metas e o capital humano e as oportunidades que esses dados revelam. Além disso, o impacto do uso obrigatório dos dois idiomas oficiais do Canadá, a necessidade de manter ou tornar mais rígidos os requisitos de igualdade no emprego e possíveis mudanças nos níveis de satisfação dos servidores com o ambiente de trabalho podem tornar ainda mais restrito o *pool*

disponível de possíveis candidatos para substituir servidores que estarão se aposentando.

Tendências globais

Algumas tendências evidentes em muitas economias industrializadas podem muito bem ter impacto importante sobre o Canadá.

Nos Estados Unidos, os eventos de 11 de setembro de 2001 e a continuidade dos esforços para garantir a segurança interna do país reforçaram a importância dos servidores em todos os níveis. Atualmente, o Escritório Geral de Contabilidade dos Estados Unidos da América (U.S. General Accounting Office – GAO) considera que a disponibilidade de um volume estratégico de capital humano constitui uma área de alto risco para o governo como todo.

Na Europa, a taxa acelerada de envelhecimento da população está gerando desafios reais para a produtividade e a viabilidade dos planos de aposentadoria do setor público.

Ao mesmo tempo, pesquisas desenvolvidas, tanto pelo setor público como pelo privado, indicam que trabalhadores mais experientes e maduros conseguem e desejam trabalhar após chegarem à idade de se aposentar. Por essa razão, questões relacionadas à discriminação com base na idade estão sendo discutidas.

Em todos os países, a natureza da força de trabalho está mudando em decorrência da geração de empregos que exigem níveis mais altos de conhecimentos e habilidades. Esse fenômeno está aumentando a concorrência por servidores talentosos em todos os setores. Tanto o setor privado como o público estão cada vez mais recorrendo a soluções tecnológicas para aumentar a eficiência e tornar os serviços mais acessíveis aos clientes e cidadãos de modo geral. Além disso, observa-se uma conscientização crescente da necessidade de elevar os níveis das habilidades de todos os servidores por meio de aprendizagem contínua.

Esses três eventos – mudanças no serviço público, mudanças demográficas e algumas tendências globais – estão exigindo que os empregadores atribuam alta prioridade à gestão da força de trabalho e, particularmente, à gestão de transições na força de trabalho.

O setor público também está cada vez mais reconhecendo a importância dessa questão em todos os níveis. Uma pesquisa desenvolvida para este relatório², que será mencionada em outras seções mais adiante, indicou que 69% dos ministérios e órgãos acreditam que o desafio da transição da força de trabalho representou uma questão muito importante para eles e 17% relataram que ela constituiu uma questão bastante importante. Essa verificação é corroborada pelos resultados de uma pesquisa realizada em 2002 entre secretários executivos

federais, provinciais e territoriais e autoridades administrativas municipais pelo Instituto de Administração Pública do Canadá (IPAC)³. Os entrevistados classificaram a renovação dos recursos humanos como prioridade mais alta e o recrutamento, a retenção e o planejamento de sucessões de servidores foram as áreas mais mencionadas no contexto do tema da renovação dos recursos humanos.

Relatórios do projeto

O primeiro relatório

O primeiro relatório do Projeto *Dirigentes em Transição*, que foi emitido em abril de 2003, enfoca as experiências de dirigentes individuais na passagem de uma atividade em tempo integral para uma fase posterior de suas vidas.

Intitulado *Moving Beyond the Workplace: Exploring Life's Journey*, esse relatório baseou-se em mais de uma centena de entrevistas realizadas tanto no setor público como no privado.

O objetivo desse primeiro relatório foi verificar o que poderia ser aprendido com dirigentes que haviam se aposentado ou estavam planejando se aposentar. Seis lições-chave foram extraídas desse exercício:

1. Veja a aposentadoria como parte de uma jornada e não como destino.
2. Desenvolva interesses e relações próprios enquanto está trabalhando.
3. Esteja preparado para parar de trabalhar – isso acontece mais cedo ou mais tarde.
4. Não leve uma vida ociosa após parar de trabalhar.
5. Renove e redescubra relações em sua jornada.
6. Aproveite ao máximo essa fase da vida.

O primeiro relatório considerou as transições do ponto de vista dos servidores. No entanto, como os servidores trabalham em organizações, o primeiro relatório inevitavelmente abordou algumas dimensões organizacionais. Entre elas, podemos citar a transferência de conhecimentos, o planejamento de sucessões, o treinamento individualizado em serviço (*coaching*) e a aposentadoria gradual, bem como áreas como a necessidade de deixar um legado e o encerramento de uma carreira no serviço público. Essas questões constituem uma ponte para o segundo relatório.

O segundo relatório

Este segundo relatório, *A renovação das organizações: administrando transições na força de trabalho*, examina as transições a partir de uma perspectiva organizacional. Ele aborda estratégias e práticas organizacionais

necessárias para uma administração adequada de transições no local de trabalho que afetam o serviço público do Canadá. Ele também aborda algumas políticas e práticas adotadas na área dos recursos humanos, relacionadas a essas transições.

O público-alvo deste relatório é o serviço público do Canadá. Especificamente, ele foi elaborado para três grupos: dirigentes, chefes de departamentos e profissionais de recursos humanos. Todos esses profissionais têm interesse em desenvolver respostas organizacionais adequadas para questões relacionadas às transições na força de trabalho.

O estudo foi concebido como projeto de pesquisa-ação. Para levá-lo a cabo, alguns membros do Grupo Consultor para Transições (Transiton Advisory Group – TAG) da Rede de Liderança participaram ativamente do projeto. Esse grupo de dirigentes, composto por servidores da ativa e aposentados, envolveu-se no desenho da pesquisa, no desenvolvimento dos componentes da estrutura conceitual, na seleção dos estudos de caso de melhores práticas que apóiam a estrutura e na avaliação do relatório.

Ficou definido também que a pesquisa incluiria um levantamento de políticas e práticas relacionadas a transições adotadas em ministérios e órgãos federais. Vinte e nove ministérios participaram desse levantamento, cujos resultados serão apresentados em diferentes seções do relatório.

A hipótese adotada no relatório é que organizações caracterizadas pelo alto desempenho não devem apenas manter-se, mas também reinventar-se ao longo do tempo. Um corolário dessa hipótese é que, para manterem-se vivas e com alto desempenho, as organizações devem saber administrar transições habilidosamente.

Com a assistência do TAG, os autores desenvolveram cinco elementos essenciais que, juntos, permitem que um ministério ou órgão seja uma organização de alto desempenho na administração de transições na força de trabalho. Esses elementos, descritos na Parte 2 deste relatório, são apoiados por pesquisas e alguns estudos de caso de melhores práticas. A dimensão crucial da liderança organizacional constitui a base desses cinco elementos.

A Parte 3 do relatório aborda alguns dos desafios e oportunidades ocasionados pela introdução de mudanças baseadas nos elementos estruturais desenvolvidos no relatório.

A Parte 4 apresenta uma lista de fontes adicionais de informações para pessoas que desejam se aprofundar em alguns aspectos específicos desse tema.

Os leitores devem observar que as transições provocadas por aposentadorias são usadas neste relatório como substituto de outros tipos de transições. A razão disso é simples. As características da saída do servidor de uma organização e as implicações dessa saída são iguais, independentemente da razão que o levou a sair ou do destino da pessoa que saiu. Não faz diferença se a pessoa aposentou-se ou foi transferida para outro ministério, órgão ou setor da sociedade.

Também não faz diferença se a pessoa foi trabalhar em outra seção, divisão ou diretoria dentro do mesmo ministério ou órgão. Sempre que a pessoa sai de uma organização, conhecimentos devem ser capturados e retidos, habilidades devem ser substituídas e desenvolvidas e, obviamente, o trabalho deve seguir em frente.

Parte 2

Elementos-chave

Liderança e organização de alto desempenho

As experiências relacionadas a transições na força de trabalho podem ser objeto de preparação e planejamento de curto, médio e longo prazos. Nunca devemos permitir que elas se tornem emergências ou ocorram por acaso. Se isso acontecer, os líderes da organização terão fracassado em uma de suas tarefas mais importantes: a de administrar adequadamente os conhecimentos, habilidades e pessoas da organização.

Para serem bem-sucedidos nessas responsabilidades, os líderes de uma organização precisam ser especialistas no recrutamento e motivação de pessoas, no desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades de seus servidores e na manutenção do compromisso da força de trabalho. Na verdade, pesquisas recentes do Conselho da Liderança Corporativa indicam que a capacidade de administrar pessoas é o elemento mais importante da liderança eficaz na maioria das organizações⁴. Quando pessoas saem de uma organização, como inevitavelmente acabam fazendo, seus gerentes devem ter o *know-how* necessário para minimizar a possibilidade de ocorrer perda de conhecimentos e especialidades.

É por essa razão que o Grupo Consultor para Transições identificou a liderança como tema extremamente abrangente e importante para a gestão de transições na força de trabalho. Entre outros atributos de uma organização de alto desempenho, podemos citar a qualidade dos líderes e a forma pela qual o exercício da liderança está incorporado aos valores essenciais.

O verdadeiro teste da liderança reside no que os líderes fazem efetivamente para garantir o sucesso das organizações que lideram. Isso significa desenvolver e promover a visão compartilhada de um ministério e transmitir essa visão clara e coerentemente por meio de palavras e atos. Significa alinhar a organização em torno de uma visão e estimular um compromisso sólido em relação a ela em toda a organização. Significa ter consciência da contribuição que cada servidor pode e deve oferecer para que a visão seja alcançada, orientando-se por padrões claros de desempenho.

No que se refere às transições na força de trabalho, líderes eficazes tomam as providências necessárias para que a organização desenvolva planos

adequados para fazer frente a mudanças na força de trabalho. Para tanto, é importante que atentem para cinco elementos-chave:

1. Um processo de planejamento que leve em consideração questões relacionadas a transições na força de trabalho em planos estratégicos e operacionais.

2. Alinhamento das necessidades organizacionais com potenciais individuais.

3. Investimentos no desenvolvimento de talentos.

4. Gestão eficaz do desempenho e do bem-estar no local de trabalho.

5. Compromisso de garantir a continuidade corporativa.

Para alcançar alto padrão de desempenho em cada um desses elementos, o Grupo Consultor para Transições acredita que os ministérios e órgãos de modo geral devem ter um grupo forte de profissionais na área dos recursos humanos e promover relação sinérgica e robusta entre a área de recursos humanos e outras áreas da organização. Os líderes da organização devem tomar todas as medidas necessárias para que isso aconteça.

Após anos de racionalização, acredita-se que se tornou difícil e, em alguns casos, até impossível para o pessoal da área dos recursos humanos desempenhar tanto o papel tático (facilitar diversos tipos de transações e atividades de supervisão e monitoramento) como estratégico (ajudar a satisfazer as necessidades operacionais de um ministério). Além de contar com recursos suficientes, os responsáveis pelos recursos humanos de uma organização precisam dispor de sistemas de gestão que lhes permitam reagir oportunamente diante de necessidades operacionais, com mecanismos adequados de *accountability*.

Os cinco elementos da estrutura organizacional

Como mencionado acima, além de aspectos de liderança, este relatório explora os cinco elementos que constituem a estrutura organizacional necessária para uma gestão eficaz de transições na força de trabalho. Ele examina o que uma organização de alto desempenho faz em relação a cada um dos elementos-chave. A discussão de cada elemento começa com uma lista de características de desempenho. Essa lista é seguida por um resumo de verificações e exemplos relevantes extraídos de pesquisas sobre as melhores práticas adotadas em áreas relacionadas ao elemento em questão. Cada seção termina com uma lista de verificação da prontidão de uma organização.

Há duas importantes considerações a serem feitas em relação aos elementos. Em primeiro lugar, eles são vinculados e devem ser vistos como

elementos interconectados. Em segundo lugar, eles funcionam em cascata do primeiro ao quinto, ou seja, eles envolvem seqüência.

A estrutura começa com planejamento operacional eficaz em relação às metas, que inclui a definição de estratégias de recursos humanos. A obrigatoriedade desse planejamento baseia-se na premissa de que organizações eficazes articulam claramente seus planos estratégicos e operacionais e se responsabilizam por seu desempenho, que é julgado contra esses planos. As questões relacionadas a transições na força de trabalho fazem parte das estratégias comerciais.

Esse planejamento eficaz flui em cascata para o segundo elemento, que é o alinhamento entre as necessidades da organização como todo e os potenciais individuais. Aqui, o processo é impulsionado por um plano de sucessão bem desenvolvido. Esse plano impulsiona as estratégias para transições na força de trabalho identificadas no processo do planejamento de metas.

A terceira camada da estrutura explora como organizações eficazes investem no potencial humano e em seu desenvolvimento. Ela se baseia num programa de desenvolvimento de gerentes concebido para formar futuros líderes, bem como em programas de desenvolvimento para gerentes em outros níveis e planos individuais de aprendizagem para todos os servidores. Esse elemento também indica como comunidades funcionais e comunidades de prática contribuem para o desenvolvimento de estratégias eficazes para transições na força de trabalho.

O quarto elemento da estrutura examina como organizações eficazes administram o desempenho e o bem-estar no local de trabalho. Essas organizações reconhecem o vínculo existente entre local de trabalho saudável e a realização dos objetivos. Os desafios das transições na força de trabalho são considerados como parte desse vínculo. Questões sistêmicas são abordadas no plano de metas e meios e recursos são alocados para a resolução satisfatória.

O quinto elemento explora o vínculo entre transições na força de trabalho e a continuidade de uma organização. As transições na força de trabalho oferecem riscos e uma organização eficaz tem planos a postos para mitigar esses riscos. As estratégias de gestão do conhecimento são componentes importantes desses planos. Além disso, essas organizações empenham-se em facilitar a transição de indivíduos para a fase de vida pós-carreira.

Elemento 1 – Processo de planejamento de metas

Uma organização do setor público bem administrada usa um processo rigoroso de planejamento de metas para estabelecer a visão e a estratégia, definir os objetivos, monitorar o progresso, introduzir correções necessárias ao longo do caminho e avaliar o desempenho.

Um planejamento eficaz para transições na força de trabalho deve ser componente inseparável desse sistema de planejamento. Ele deve também ser um produto a partir do qual os sistemas de apoio, como o dos recursos humanos, devem obter a direção com base no plano de metas e meios.

“O planejamento de recursos humanos freqüentemente se resume a uma série de planos para administrar crises, em vez de ser sistematicamente desenvolvido e implementado por meio de planos de ação concebidos para melhor posicionar uma organização e tirar proveito de eventos futuros inevitáveis ou possíveis”. (Pesquisa do CCMD para este projeto).

Em uma organização de alto desempenho

- Questões relacionadas a transições na força de trabalho fazem parte do componente de recursos humanos do plano de metas.

O plano de metas de um ministério estabelece claramente visão, missão, valores, metas, objetivos e estratégias, além de definir direção e expectativas próprias e para suas bases. As estratégias de recursos humanos de um ministério devem estar plenamente integradas às necessidades das metas.

- Um plano separado de recursos humanos é criado oportunamente, o qual, além de contribuir para a definição do plano de metas, flui desse plano ao longo do ciclo de planejamento.

O plano de recursos humanos deve ser desenvolvido nos níveis mais altos de um ministério. Ele deve identificar claramente necessidades, na área dos recursos humanos, que precisam ser satisfeitas para que o plano geral do ministério possa se concretizar. Questões relacionadas a transições na força de trabalho devem ser claramente identificadas nesse plano.

É preciso também estabelecer vínculo claro entre o plano de recursos humanos e o plano financeiro – recursos suficientes devem ser alocados para garantir a implementação do plano de recursos humanos.

O plano de recursos humanos deve basear-se num exame metuculoso do ambiente. Esse exame considera dimensões externas e internas do ministério. Ele vai além de questões demográficas e considera até que ponto um ministério estaria preparado para lidar com mudanças como as transições na força de trabalho. O exame explora as dimensões pessoais das transições (cônjuge doente, envelhecimento de um parente), bem como dimensões organizacionais.

- A administração de questões relacionadas à transição de recursos humanos fica a cargo da liderança.

Os diversos planos de um ministério são documentos vivos que impulsionam seus esforços. Como administradores desse processo, seus líderes

avaliam esses planos periodicamente e os revisam à luz de mudanças nas prioridades organizacionais e nas necessidades dos servidores.

- A *accountability* pelo desempenho medido contra os planos estratégicos de recursos humanos do ministério é clara e específica.

Acordos de desempenho e pagamento são vinculados a objetivos previstos no plano de recursos humanos e, onde aplicável, à gestão eficaz de questões relacionadas a transições na força de trabalho. O “como” e também o “que” são avaliados por meio de uma série de ferramentas de avaliação.

O que as pesquisas dizem

Temos literatura bem desenvolvida sobre o vínculo existente entre o planejamento comercial e o planejamento de recursos humanos. Três referências são citadas nesta seção e a Parte 4 lista outras fontes.

Como parte deste estudo, chefes de departamentos de recursos humanos de ministérios e órgãos foram solicitados a preencher questionários sobre políticas e práticas adotadas para transições na força de trabalho no serviço público federal⁵. Questionários foram enviados a 60 organizações e 29 delas os preencheram. Posteriormente, os resultados foram discutidos com alguns ministérios e órgãos.

“A Comissão do serviço público continua convencida de que o planejamento de recursos humanos deve ser objeto de liderança mais focada num nível estratégico em todo o serviço público.

A capacidade de logo prazo do sistema de recrutamento de garantir um serviço público competente estará ameaçada enquanto o planejamento de recursos humanos não estiver plenamente incorporado ao planejamento geral dos ministérios como norma.” (Public Service Commission of Canada, 2002-2003 Annual Report).

Uma das áreas sondadas foi a da existência de um planejamento de metas e de um vínculo entre o plano de metas e meios e o plano de recursos humanos. 76% dos respondentes relataram que seus ministérios tinham plano de metas de longo prazo e que ele estabelecia alguns vínculos com a área de recursos humanos. No entanto, somente 55% relataram que esse plano era elaborado anualmente. Além disso, esses planos não eram considerados plenamente robustos ou vinculados à alocação dos recursos necessários para garantir sua plena implementação. Uma importante observação feita a partir das verificações da pesquisa foi a da “ausência de vínculo adequado entre a identificação de uma questão relacionada à transição na força de trabalho e a medida concreta para abordá-la”.

Uma avaliação de relatórios de planos e prioridades ministeriais apóia essa conclusão. Pouquíssimos ministérios identificam questões relativas a recursos humanos como elemento a ser incluído nos planos de metas.

Uma segunda referência seria um trabalho realizado pela Junta de Conferência (*Conference Board*) do Canadá⁶, que se baseou em entrevistas com executivos do setor privado sobre o vínculo entre o planejamento de metas e o planejamento de recursos humanos. Alguns exemplos extraídos desse trabalho são os seguintes:

- O vice-presidente de uma importante empresa fornecedora de gás do Canadá afirmou que planos de recursos humanos são discutidos trimestralmente quando uma comissão de executivos da empresa avalia seus resultados.

- Uma importante empresa canadense de telecomunicações desenvolveu um processo de planejamento em dois estágios. O primeiro estágio começa com as unidades comerciais. Elas são responsáveis por fornecer insumos para o planejamento de recursos humanos. O processo, que fica sob a responsabilidade dos chefes dos diferentes departamentos da empresa, inclui as seguintes etapas: identificação de impulsionadores comerciais; determinação de questões-chave a serem consideradas para cada impulsionador; elaboração de resumo de problemas da organização e de suas pessoas; e desenvolvimento de plano de ação detalhado. No segundo estágio, o grupo responsável pelos recursos humanos da empresa pega essas informações e as desdobra para a empresa como um todo numa perspectiva que enfoca ações, resultados e produtos desejados, responsabilidades e cronograma.

- Numa grande empresa siderúrgica canadense, o planejamento de recursos humanos, particularmente da força de trabalho, é considerado componente importante do processo do planejamento de metas e meios. O pessoal responsável pelos recursos humanos identifica metas, projetos e atividades da força de trabalho que afetarão diversas unidades e departamentos da empresa. Posteriormente, essas unidades e departamentos usam essas informações para criar seus planos para a força de trabalho. O pessoal da área de recursos humanos modifica seu plano de acordo com os requisitos definidos pelas unidades para a força de trabalho. Por exemplo, se uma mudança na forma de se trabalhar (como se trabalhar mais em equipes) for identificada como meio de aproveitar melhor os recursos disponíveis no processo de fabricação, o pessoal responsável pelos recursos humanos oferece apoio para esse fim com atividades de treinamento e desenvolvimento. “O planejamento de recursos humanos não se resume à contagem. Ele envolve definição de requisitos para a força de trabalho que afetam muitos outros processos dentro e fora do departamento de recursos humanos”, afirmou um diretor da área de recursos humanos.

- A declaração citada a seguir, feita por um alto diretor da área de planejamento estratégico, resume como o processo é administrado numa grande

instituição financeira canadense: “A definição do planejamento de recursos humanos não é uma atividade separada do planejamento de metas. Ela começa com planejamento estratégico para a empresa como todo. O processo é iterativo e não linear, na medida em que as plataformas corporativa e comercial fornecem subsídios uma à outra”.

A referência final é um relatório recentemente elaborado pelo Escritório Geral de Contabilidade dos Estados Unidos para seu Congresso, intitulado *Strategic Human Capital Management* (Gestão Estratégica do Capital Humano)⁷. Esse relatório identificou quatro desafios de alto risco na área dos recursos humanos para o Governo Federal dos Estados Unidos: liderança; planejamento estratégico do capital humano; aquisição, desenvolvimento e retenção de servidores talentosos; e culturas organizacionais orientadas para resultados.

O relatório afirma que “a natureza dos desafios administrativos e das transformações que estão ocorrendo em muitos órgãos exigem que líderes em todos os setores do governo adotem abordagens adequadas para:

- chamar mais atenção para problemas de gestão e transformações organizacionais;
- integrar diversos esforços de gestão e transformação;
- institucionalizar mecanismos de *accountability* para eliminar problemas de gestão e liderar transformações organizacionais”.

Duas conclusões podem ser extraídas dessa pesquisa, as quais são compatíveis com as verificações de outras pesquisas sobre o vínculo entre o planejamento de metas e o planejamento de recursos humanos:

- Muitas organizações reconhecem a importância desse vínculo e tomam as providências necessárias para que ele faça parte de suas práticas de gestão.
- É necessário que se tenha maior reconhecimento desse vínculo e que melhores práticas sejam adotadas em relação a ele em todo o serviço público federal.

Alguns exemplos de melhores práticas

1. O governo de Alberta: incorporando iniciativas interministeriais

Compreender o sistema de planejamento de metas de Alberta e como ele está estreitamente vinculado às necessidades na área dos recursos humanos é compreender as “iniciativas interministeriais”. Apoiado por sistema e ciclo de planejamento robustos, a cada ano o conselho de ministros define número reduzido de iniciativas interministeriais que exigem a contribuição de todos os ministérios, de acordo com suas funções e capacidades. Essas iniciativas apóiam-se no sistema geral de planejamento. Elas pesam muito na classificação de desempenho de cada secretário-executivo e concentram os esforços do

governo no desenvolvimento de uma abordagem de equipe voltada para a consecução das prioridades do governo em diferentes momentos.

O planejamento de Alberta

O governo de Alberta produz dois principais documentos de planejamento corporativo: o Plano de Metas (Alberta Business Plan) e o Plano de Recursos Humanos de Alberta (Corporate Human Resource Plan). Eles são documentos estratégicos que estabelecem as metas do governo para os três anos seguintes. O seqüenciamento desses planos é importante:

- Em primeiro lugar, eles devem ser levados em consideração no processo de planejamento ministerial.
- Em segundo lugar, eles afetam a classificação do desempenho dos ministérios e de seus dirigentes.
- Em terceiro lugar, as autoridades de Alberta precisam prestar contas junto ao público pelas medidas previstas neles, as quais são usadas para avaliar como dirigentes do alto escalão serão recompensados.

Esses dois planos abrangem um período de três anos. Nesse sentido, eles são estratégicos e exigem meios para que possam ser operacionalizados a cada ano. Para a área de recursos humanos, isso é feito por meio da Estratégia Corporativa para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, que identifica atividades específicas para satisfazer as orientações estratégicas.

A finalidade do ciclo de três anos é permitir aprendizagem adequada e ajustes necessários. Em qualquer ano, um órgão estará operando o ciclo em diversos níveis:

- aprendendo, avaliando e elaborando relatórios sobre o desempenho observado no ano anterior e introduzindo ajustes nos planos correntes e futuros;
- empreendendo ações e cumprindo compromissos assumidos nos planos, o que exige ajustes à luz da experiência adquirida e de circunstâncias que mudam constantemente;
- preparando-se para anos futuros por meio de processo de planejamento que envolve todos os ministérios e o governo como um todo.

Vinculando os ministérios ao trabalho

Dentro desse sistema geral de governo, cada ministério deve também desenvolver o plano de metas e o plano de recursos humanos baseados em suas necessidades. Esse processo de planejamento é apoiado no nível central pelo Escritório Central de Administração de Pessoal (Personnel Administration Office), que trabalha colaborativamente com diretores da área de recursos humanos para fornecer orientações aos ministérios por meio de documentos como o *Reference Guide for Human Resource Planning*.

“O planejamento deve ser de longo prazo e estratégico. Problemas futuros devem ser identificados e meios estabelecidos para eliminá-los mediante recrutamento adequado e cursos de treinamento ou desenvolvimento apropriados, para que, quando houver necessidade, pessoas com as habilidades necessárias estejam disponíveis”. (Pesquisa do CCMD para este projeto)

Tornando o planejamento de recursos humanos importante

Devido, em parte, à preocupação com o surgimento de problemas de transição de pessoal, o governo de Alberta identificou a gestão de recursos humanos como uma das prioridades interministeriais a serem abordadas num horizonte de muitos anos a partir de 1998. Foram estabelecidas também duas outras medidas importantes para que questões relacionadas a transições, como a retenção, o recrutamento e um planejamento eficaz, fossem levadas a sério.

- O governo montou uma Equipe Externa de Avaliação chefiada por um executivo do setor privado. Essa equipe monitora o desempenho geral do serviço público avaliando formalmente resultados alcançados contra metas estabelecidas. Também elabora relatórios anuais que são diretamente apresentados ao Conselho de Autoridades Governamentais de Alberta (Alberta Cabinet) e emite recomendações em relação ao sistema de pagamento baseado no desempenho para dirigentes do alto escalão.

- O governo criou o Levantamento de Medidas Essenciais (Core Measures Survey), que é um levantamento interministerial que mede o alinhamento do pessoal com as metas dos ministérios, a satisfação no trabalho e a compreensão do papel que devem desempenhar para que seus ministérios alcancem os objetivos. Os resultados desse levantamento revelam que 81% dos servidores compreendem como seu trabalho contribui para a consecução do plano de metas de seu ministério e 77% sabem como o trabalho de seu ministério contribui para a consecução das metas gerais do governo.

Esse exemplo revela dois elementos-chave:

- a importância de se ter um processo robusto de planejamento de metas alinhado com o componente de recursos humanos;
- a importância de se atribuir alta prioridade ao planejamento de recursos humanos.

2. Escritório Nacional de Estatística do Canadá: planejamento estratégico de recursos humanos numa importante organização de conhecimento

Qualquer organização de conhecimento depende essencialmente de pessoas que coletam, usam e divulgam informações, dados e conhecimentos.

Por essa razão, a gestão de recursos humanos é um elemento-chave para a consecução das metas do Escritório Nacional de Estatística do Canadá. Há algum tempo, esse órgão desenvolveu a reputação de manter uma gestão eficaz de pessoal apoiada por uma estratégia abrangente de recursos humanos. Essa estratégia tem sido importante elemento de seu planejamento geral de metas. Ela identificou algumas vulnerabilidades que exigem respostas em termos de recursos humanos:

- o envelhecimento da força de trabalho;
- demandas crescentes por diferentes produtos de conhecimento;
- a crescente complexidade da tecnologia disponível.

O Escritório Nacional de Estatística do Canadá concentra a sua estratégia de recursos humanos em quatro elementos:

- na contratação dos melhores e mais talentosos;
- no treinamento da força de trabalho em habilidades atuais;
- no desenvolvimento do potencial dos servidores em relação as suas carreiras a longo prazo designando-os para assumir tarefas cada vez mais amplas;
- na promoção de ambiente de trabalho positivo para manter o pessoal motivado e promover sua produtividade.

Essa estratégia tem sido prioridade do Escritório Nacional de Estatística do Canadá há alguns anos. Ela foi impulsionada por alguns comitês gestores, principalmente pelo Comitê para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos, chefiado pelo estatístico chefe. A abordagem adotada pelo Escritório Nacional de Estatística do Canadá tem algumas características específicas:

- seu recrutamento baseia-se em projeções desenvolvidas por sua própria capacidade de modelagem;
- o recrutamento e o desenvolvimento são administrados corporativamente;
- mentoreamento (*mentoring*) de servidores recém-contratados e em transição de carreira;
- investimentos em treinamento;
- ampliação de carreiras;
- sucessões de carreiras;
- criação de uma *Divisão de designação de tarefas corporativas*;
- ampla utilização de concursos genéricos e de grupos de candidatos à promoção em todos os níveis da organização;
- programa de desenvolvimento para dirigentes;
- programa para trazer de volta ex-servidores, aposentados ou não, para trabalhar em projetos específicos (programa *alumni*).

Adotando visão de longo prazo

Esse programa diversificado baseia-se, essencialmente, no compromisso de desenvolver carreiras de longo prazo para os servidores do Escritório Nacional de Estatística do Canadá. Esse órgão acredita que seu trabalho é complexo e exige envolvimento de longo prazo dos servidores na essência do trabalho para desenvolver o nível de especialização que ele deseja para seus produtos de conhecimento. Isso exige investimentos em treinamento e desenvolvimento. Exige, também, a criação de um ambiente de trabalho atraente e bastante estável.

Algumas características específicas a serem observadas

- *Transferência de conhecimentos:* Como fez previsão de grande rotatividade de servidores nos próximos 10 anos, o Escritório Nacional de Estatística do Canadá criou grupos de indivíduos talentosos e bem treinados em cada nível da organização. Agora, ele pode escolher pessoas desses grupos e promovê-las para vagas à medida que elas vão surgindo. Essa abordagem tem possibilitado transferência mais organizada de conhecimentos. Além disso, ela reduziu o número de concursos que só são aplicados uma vez, que tendem a selecionar candidatos só porque estão no lugar certo na hora certa.

- *Programa de seleção e desenvolvimento de dirigentes:* O Escritório Nacional de Estatística do Canadá revelou seu espírito de liderança no governo federal com a criação de um programa de desenvolvimento de dirigentes. Esse programa começa com o estabelecimento de um grupo de desenvolvimento ao qual servidores são admitidos após um concurso geral seguido de um período de experiência em tarefas específicas com duração de 24 a 36 meses, que inclui *coaching* e experiências de envolvimento no trabalho de comitês. O processo termina com promoção para funções do nível EX2.

- *Programa Alumni:* Estatísticos aposentados ainda são úteis para o Escritório Nacional de Estatística do Canadá. Para aproveitar o que eles têm a oferecer, o órgão desenvolveu o Programa *Alumni*. Esse programa usa as habilidades de servidores aposentados do Escritório em projetos nos quais seus conhecimentos, sabedoria e experiência corporativa podem ser úteis. O Programa *Alumni* suplementa projetos e ajuda a aliviar a carga de trabalho. Ele não foi concebido para substituir servidores permanentes, principalmente gerentes de projetos. O Elemento 5 fornece informações mais detalhadas sobre esse programa.

3. Escritório de gestão de pessoal dos Estados Unidos: vinculando planos estratégicos e de desempenho

O Escritório de Gestão de Pessoal do governo dos Estados Unidos vincula o plano estratégico ao plano anual de desempenho⁸.

- O plano anual de desempenho contém uma seção intitulada “resumo dos recursos disponíveis por meta” que indica os recursos dedicados a cada meta estratégica por área programática e fonte de financiamento.

- O plano anual de desempenho inclui “faixa de pedestre para o plano estratégico” que consiste numa listagem completa de todas as metas individuais dos programas anuais relacionadas a cada meta e objetivo do plano estratégico.

- No plano anual de desempenho, cada área programática é discutida e suas metas anuais indicadas.

Lista de verificação da prontidão organizacional

- A seqüência da elaboração do plano de metas e do plano de recursos humanos é adequada para permitir injeção oportuna de recursos humanos no plano de metas?
- Os dados e as análises da função de recursos humanos são tratados da mesma maneira que os dados e as análises de outras funções e áreas programáticas, particularmente da área financeira?
- Foram definidas medidas que fornecem dados adequados para se verificar como as iniciativas e as práticas estão promovendo resultados?
- Os acordos individuais de desempenho incluem critérios e metas para uma administração adequada dos recursos humanos diante de transições na força de trabalho?
- A área de recursos humanos tem as competências e a capacidade necessária para oferecer contribuições eficazes para o planejamento estratégico?
- Todos os planos são comunicados por meio de linguagem e métodos adequados aos diversos públicos-alvo em vista e incluem algum mecanismo de *feedback*?

Elemento 2 – Alinhamento entre as necessidades organizacionais e o potencial individual

Este elemento enfoca a gestão de transições na força de trabalho a partir da perspectiva da organização e do indivíduo, visando, particularmente, maximizar o potencial de cada servidor. O planejamento de sucessões é elemento crucial da estratégia geral de recursos humanos de uma organização. Esse elemento enfatiza a necessidade de se vincular o planejamento de sucessões aos requisitos corporativos e especializados da organização, bem como a processos orçamentários e de *accountability*. Embora ele seja mais

frequentemente utilizado para fins de desenvolvimento e substituição de funções do alto escalão, um bom planejamento de sucessões assegura que cargos especializados e cruciais para a missão de uma organização nunca fiquem vagos. É também importante que os diretores demonstrem o compromisso de oferecer direções de carreiras para toda a força de trabalho.

“As principais questões a serem consideradas no planejamento de sucessões são a igualdade, a justiça e a transparência. Devemos nos perguntar se todos os ministérios estão desenvolvendo esse tipo de planejamento ou somente alguns deles”. (Pesquisa do CCMD para este projeto).

Em uma organização de alto desempenho:

- Um processo de planejamento de sucessões é adotado e uma equipe fica responsável por sua implementação e resultados.

Como organização de alto desempenho, um ministério deve produzir anualmente um plano de sucessões para administrar transições na força de trabalho como parte de sua estratégia geral de recursos humanos. Além de planejar sucessões nos escalões mais altos, bons planos de sucessões também identificam funções cruciais para a missão de uma organização e as competências necessárias para satisfazer suas necessidades no presente e no futuro. No contexto federal, esses planos devem também levar em consideração políticas dos órgãos centrais relacionadas a valores do serviço público como a igualdade de oportunidades de emprego e o requisito do bilingüismo. Para desenvolverem planos realistas, os planejadores devem manter um processo de consultas em nível regional e local para ter certeza de que seus planos são condizentes com circunstâncias regionais e locais.

Os diretores de uma organização de alto desempenho compreendem a importância de contarem com servidores talentosos como um ativo crucial que é valorizado e reconhecido por todas as partes interessadas. Ela toma todas as providências necessárias para que relatórios sejam regularmente elaborados sobre o progresso de seus planos de sucessões. Como parte desse processo, critérios mensuráveis para o que constitui desempenho positivo são previstos em acordos de desempenho.

- Os requisitos em termos de recursos humanos são alinhados com objetivos da organização e do governo como um todo e incluem participação no planejamento coletivo de sucessões.

O ministério adota uma abordagem baseada em competências para identificar e desenvolver talentos. Ele avalia essas competências regularmente para garantir um alinhamento adequado com suas necessidades individuais e com os objetivos do governo como um todo. Isso envolve participação num processo

coletivo de recrutamento e desenvolvimento para grupos ocupacionais chave, cargos de liderança e outras funções importantes na organização, como nas áreas das comunicações e dos recursos humanos.

- Os recursos, tanto financeiros como humanos, são suficientes para o ministério cumprir adequadamente seus compromissos de alcançar objetivos estabelecidos para os recursos humanos.

O ministério aloca, em seu processo orçamentário anual, recursos suficientes para implementar o plano de sucessão. Como parte desse plano, o componente de treinamento e desenvolvimento recebe a atenção necessária. O Elemento 3 discute essas questões mais detalhadamente.

O que as pesquisas dizem

Muito tem sido escrito sobre o tema do planejamento de sucessões. Muitas organizações consideram esse planejamento como dimensão essencial do desenvolvimento de capacidades presentes e futuras. Quatro referências serão avaliadas neste estudo. A Parte 4 cita outras fontes de informações.

A pesquisa realizada para este estudo oferece *insights* interessantes para o planejamento de sucessões no serviço público federal. Dos ministérios e órgãos que preencheram o questionário da pesquisa, 38% indicaram que adotavam algum processo formal de planejamento de sucessões. Outros 17% indicaram que estavam desenvolvendo processos para esse fim. Os 45% restantes não adotavam qualquer processo formal de planejamento de sucessões. É interessante observar que, entre os ministérios e órgãos que relataram ter um processo formal a postos, a vasta maioria (73%) os considerava eficazes.

Um segundo estudo foi realizado pela Rede de Liderança da Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá em 2002. O estudo, intitulado *How organizations build leadership capability*⁹, pesquisou organizações do setor privado e também alguns órgãos do setor público para determinar como eles desenvolviam capacidades de liderança e identificar práticas que poderiam ter alguma utilidade para o serviço público federal.

As principais verificações desse estudo foram as seguintes:

- Pelo menos uma vez por ano, os diretores-presidentes de empresas apresentam relatório às diretorias sobre os planos de sucessão e estratégias para a gestão de talentos. Um vice-presidente responsável pela área de estratégia e liderança afirmou o seguinte: “Não se trata apenas de proteger os interesses da diretoria e dos acionistas, mas também de agregar valor à empresa para os acionistas. Não faz sentido ter grande estratégia se você não tiver as pessoas certas para implementá-la”.

- A capacidade de liderança é vista como elemento-chave para garantir o bom desempenho de uma organização e é considerada como alta prioridade.

Numa grande empresa de telecomunicações, a gestão de seus principais talentos é considerada crucial para o negócio e uma unidade exclusivamente dedicada à gestão de recursos humanos foi montada dentro da empresa. O presidente dedica, em média, de 20 a 30 dias de seu tempo a cada ano ao desenvolvimento e à gestão estratégica de seus 130 principais gerentes.

- Além de vinculadas, a estratégia comercial da empresa e a gestão de sucessões são também alinhadas. Um importante banco combinou a estratégia comercial e a de recursos humanos, que inclui planejamento de sucessões, e designou um alto executivo para ficar responsável por ela e elaborar relatórios sobre atividades nessa área diretamente para o diretor-presidente. Esse mecanismo tornou-se fator-chave para planejamento de sucessões e processo de gestão de talentos relevantes e significativos. Outra organização identifica “talentos estratégicos” e “talentos cruciais para a empresa” e administra esses talentos como elemento regular de suas atividades corporativas.

- Os resultados (o que é efetivamente realizado) e o estilo de liderança (como as coisas são feitas) são levados em consideração em bases iguais ao se determinar pagamentos a serem feitos aos servidores segundo seu desempenho. A ferramenta de avaliação do desempenho usada por uma grande indústria leva em consideração comportamentos explicitamente definidos para a liderança, o profissionalismo e o trabalho em equipe.

- Diversas abordagens de aprendizagem são usadas para o desenvolvimento de líderes. A maioria dos respondentes considerou que as designações de tarefas além da experiência passada e da área de competência dos candidatos para fins de aprendizagem e o *mentoring/coaching* são as mais eficazes. Uma empresa de grande porte usa uma abordagem muito individualizada para desenvolver suas lideranças. Ela inclui *mentoring*, plano de desenvolvimento pessoal e de carreira, avaliação do perfil desejado para seus líderes e fórum de liderança para garantir que cada um de seus futuros líderes receba a atenção necessária para promover seu desempenho, crescimento e retenção.

Um terceiro estudo, o *Relatório anual do auditor geral de 2001*¹⁰ reforça a necessidade de se ter um melhor planejamento de sucessões de longo prazo no serviço público federal. Ele se baseia numa pesquisa feita em diversos ministérios. Entre outras verificações, essa pesquisa revelou a necessidade de definição clara do papel dos secretários executivos na gestão dos recursos humanos, de clara designação de *accountabilities*, da apresentação de relatórios anuais ao Parlamento sobre resultados e de enfoque mais preciso nas necessidades mais amplas e de longo prazo das organizações.

O auditor geral relatou também que, embora mais informações demográficas estejam disponíveis atualmente para fins de planejamento, os ministérios precisam traduzi-las mais eficazmente em estratégias concretas de recrutamento e fazer melhor uso das pesquisas e diretrizes de órgãos centrais.

O relatório concluiu que “faz-se necessária uma visão mais global da gestão dos recursos humanos para romper o ciclo da satisfação de necessidades de recrutamento na base de uma função de cada vez. Isso exigiria que ministérios e órgãos fizessem análise mais detalhada e elaborassem relatórios com informações de recrutamento para dirigentes, órgãos centrais e, quando necessário, o Parlamento. Essa visão mais global é necessária para que o governo possa tomar medidas de recrutamento adequadas para satisfazer suas necessidades presentes e emergentes nessa área”.

Por último, o Escritório Geral de Contabilidade dos Estados Unidos publicou recentemente um relatório intitulado *Human Capital: Insights for U.S. Agencies from Other Countries' Succession Planning and Management Initiatives*. Esse relatório afirma que “organizações de vanguarda desenvolvem planejamento de sucessões e empreendem esforços de gestão amplos e integrados focados no fortalecimento de sua capacidade no presente e no futuro”¹¹.

“O planejamento das sucessões pode ajudar um órgão a se tornar o que deve ser e eliminar a necessidade de se recriar um órgão existente (...). Quando visitamos órgãos e observamos que seus planos de sucessão não estão funcionando bem, o que constatamos é que eles se concentram em funções individuais. Um bom planejamento de sucessões não se resume a considerar quem seria uma próxima pessoa na fila para assumir uma função vaga; ele considera as pessoas desde o início de suas carreiras e determina o tipo de treinamento que elas precisam para se tornar líderes”. (Chris Mihm, diretor para questões estratégicas do Escritório Geral de Contabilidade dos Estados Unidos antes de uma audiência com a Subcomissão da Reforma de Governo da Câmara dos Deputados para o Serviço Público e a Organização dos Órgãos do Setor Público, 1º de outubro de 2003.)

Embora os processos de planejamento de sucessões tivessem refletido a estrutura, a cultura e as prioridades de cada organização, coletivamente eles apresentaram seis características: apoio ativo de dirigentes do alto escalão; vinculações com o planejamento estratégico; identificação de talentos em múltiplos níveis organizacionais; ênfase na designação de tarefas voltadas para o desenvolvimento, além de treinamentos formais; a superação de desafios específicos em termos de capital humano, como desafios de diversidade, capacidade de liderança e retenção; e a designação de tarefas voltadas para o desenvolvimento de servidores para facilitar esforços mais amplos de transformação.

O resumo de estudos apresentado acima indica claramente que o planejamento de sucessões é crucial não apenas para a gestão de transições na força de trabalho, mas também para garantir a capacidade de uma organização de levar a cabo o seu mandato.

Alguns exemplos de melhores práticas

1. A Polícia Montada do Canadá: compromisso do alto escalão

A Polícia Montada do Canadá (Royal Canadian Mounted Police – RCMP) presta serviço de policiamento federal para todos os canadenses e serviços de polícia, em regime de contrato, a três territórios, oito províncias, 199 municípios e 192 comunidades das Primeiras Nações. Avaliando seus dados demográficos, a RCMP previu que 57% de seus diretores poderiam se aposentar até 2005 e 27% de sua força regular poderia se aposentar nos próximos cinco anos. Uma preocupação especial era de que recrutas com menos experiência e conhecimentos viessem a substituir esses trabalhadores treinados. Além disso, considerando o ambiente competitivo dos líderes, a retenção e o recrutamento se tornaram prioridade.

A estratégia da RCMP enfocou dois componentes principais: um planejamento de sucessões para diretores graduados baseado em múltiplas estratégias de preenchimento de cargos e novos programas de desenvolvimento para diretores/gerentes. A meta geral é investir em membros/servidores que apresentem maior probabilidade de oferecer contribuição importante às prioridades estratégicas em nível de diretor e gerente. O Programa do Potencial Completo (Full Potential Program – FPP) é o principal programa usado para identificar, avaliar e desenvolver candidatos que apresentam o potencial de atuar eficazmente no nível da direção superior da instituição. O lema dessa abordagem é “encontre-os e faça-os crescer”. Até 35 membros/servidores são selecionados anualmente para participar desse programa de desenvolvimento de dois anos por meio de rigoroso processo de seleção baseado em entrevistas e no histórico profissional dos candidatos. Fica também entendido que os candidatos selecionados são recurso da corporação e que eles podem ser selecionados para ser promovidos para uma função fora de sua organização ou região atual. O CCMD cuida do componente educacional. Além disso, os participantes são designados para assumir tarefas além de sua experiência passada e área de competência para fins de aprendizagem e contam com o *mentoring* dedicado de diretores graduados da corporação. O programa de *mentoring*, que constitui elemento-chave de diversos programas de desenvolvimento, é liderado por um comissário adjunto e inclui *workshops* com o Ministério da Justiça.

O Programa de Desenvolvimento para Diretores Graduados (The Senior Executive Development Program – SEDP) é usado para identificar e pré-qualificar um grupo de candidatos que, após avaliação, foram considerados capazes de assumir função na alta direção da corporação. Esse Programa é a principal fonte de insumos para o processo de sucessão de funções de diretoria, que é conduzido e apoiado por uma comissão de diretores graduados da corporação. Uma “sala

de planejamento de sucessões” foi criada na qual possíveis sucessores, suas habilidades e necessidades em termos de desenvolvimento são mostradas de relance. Designações podem então ser feitas oportunamente para preencher cargos vagos. Da mesma maneira, o Programa de Desenvolvimento de Policiais (Officer Candidate Development Program – OCDP) identifica e desenvolve policiais (que concluíram com sucesso o curso FPP), cabos, sargentos e subtenentes com potencial de se tornarem oficiais.

O *coaching* também foi mais amplamente adotado. *Workshops* para diretores graduados têm sido realizados em todas as regiões e estendidos para categorias/níveis de servidores subseqüentes. (Pesquisas realizadas nos Estados Unidos têm demonstrado que cursos de treinamento combinados com *coaching* aumentam a produtividade em 88%, contra apenas 22% quando somente cursos de treinamento gerais são oferecidos.)

Para alinhar ainda mais as prioridades corporativas com os recursos humanos, foi desenvolvido o Curso de Orientação e Desenvolvimento para Policiais com vistas a promover a estrutura estratégica da RCMP: as prioridades operacionais, o planejamento estratégico, os planos na área da tecnologia da informação e as linhas de atuação. O curso produziu uma abordagem mais unificada da missão, visão e valores da corporação como resultado do aprimoramento de competências básicas e do trabalho em equipe. Ele promoveu o uso de tecnologias e da estrutura de políticas, além de reforçar a importância de se ter planos de aprendizagem e cultura de aprendizagem. Como o curso pode ser adaptado a todos os níveis da RCMP, a taxa anual de matrículas duplicou desde que ele começou a ser oferecido. Complementando essa iniciativa, um CD-ROM e um pacote de informações disponibilizado na Internet foram desenvolvidos para novos oficiais.

Perfis de competências também foram introduzidos para gerar ferramentas que permitissem ao pessoal responsável pelos recursos humanos ser mais proativo no planejamento e nas respostas a novos requisitos estratégicos para diferentes funções e melhorar a prestação de serviços cotidianos a áreas operacionais da corporação. Foi feita uma pesquisa junto a diretores graduados da corporação para determinar competências organizacionais e competências específicas para diferentes funções. Exercícios de validação foram realizados em nível regional e os resultados endossados por um comitê de diretores graduados.

Um grupo diretor de serviços, que é respeitado pelos servidores e considerado parte da equipe de diretores graduados, desempenha papel importante nessa abordagem em múltiplas camadas. A transparência do processo, o acesso a recursos para o desenvolvimento, a disponibilidade de dados confiáveis e abrangentes e a franqueza na avaliação do desempenho são também elementos cruciais. Acima de tudo, o programa de planejamento de sucessões da RCMP está alcançando resultados positivos pelo fato de seus diretores mais altos terem

“vestido a camisa” da iniciativa e de o programa ter um mecanismo adequado de *accountability*. Além disso, eles dedicam o tempo necessário a ela.

2. Agência canadense de transportes: planejamento estratégico de sucessões num órgão de pequeno porte

A Agência Canadense de Transportes (Canadian Transportation Agency – CTA) e suas organizações antecessoras experimentaram mudanças importantes nos últimos 15 anos. De natureza quase judiciária, a CTA administra a legislação e as políticas que regem os transportes no Canadá e ajuda a garantir a disponibilidade de um sistema de transporte eficiente e acessível no país. Em 1997, após dois anos de grande processo de enxugamento, durante o qual sua estrutura organizacional foi reduzida em 50% em decorrência da iniciativa da Avaliação de Programas, os diretores da CTA procuraram injetar senso de propósito na organização e garantir a continuidade de oportunidades de emprego no órgão. Eles desenvolveram nova declaração de missão, novos valores e novo plano estratégico. Embora a agência seja pequena (cerca de 246 servidores permanentes e temporários numa ampla gama de grupos ocupacionais: profissionais, especializados e administrativos), seus diretores desenvolveram um primeiro plano de sucessão para ela.

O plano de sucessão de 1997 enfatizou, principalmente, o seguinte:

- a adoção de uma abordagem corporativa para o preenchimento de vagas;
- política de preenchimento interno de vagas e promoções de servidores já contratados;
- estrutura de gestão de competências para desenvolver os diversos níveis de trabalho;
- medidas para preencher lacunas em alguns níveis organizacionais eliminados em decorrência de cortes impostos por programas;
- estabelecimento de uma organização de aprendizagem contínua com forte ênfase no treinamento e desenvolvimento por meio de designações práticas, treinamentos cruzados, tarefas específicas, etc;
- supervisão do progresso por parte do Comitê Executivo da agência e considerações e abordagens cruciais para sucessões.

Embora algumas iniciativas tenham sido mais bem-sucedidas do que outras, a avaliação geral do plano de cinco anos foi positiva. Como exemplos concretos desse sucesso, podemos citar a adesão dos gerentes à diretriz de selecionar candidatos a diferentes funções exclusivamente dentro da CTA, maximizando, assim, as oportunidades para seu próprio pessoal interno ser selecionado para preencher a maioria das vagas; a abordagem de abrir oportunidades de emprego em toda a agência, e não apenas em seções individuais dela; e as evidências de maior oferta de treinamentos em competências gerais e maior equilíbrio entre treinamentos para funções específicas e para o desenvolvimento de carreiras.

No outono de 2001, o *Senior Management Strategic Planning Session* da agência se concentrou nas necessidades de planejamento futuro e de longo prazo de recursos humanos. A agência decidiu que começaria a promover mudança cultural interna, abandonando a política de preencher vagas com seu próprio pessoal e adotando nova abordagem estratégica. Essa nova abordagem teria a finalidade de equilibrar a continuidade do desenvolvimento de seu pessoal com a necessidade de recrutar pessoas de fora para garantir a renovação e a diversificação da força de trabalho da agência. Ela também realinharia suas abordagens para melhor equacionar questões relacionadas à gestão do conhecimento, à demografia, à diversidade e a sucessões. Dois elementos foram considerados essenciais: um novo plano de sucessão de cinco anos e uma nova estrutura de gestão baseada em competências.

Uma avaliação de carências em termos de competências foi levada a cabo para cada diretoria da agência como base para a identificação de deficiências cruciais de conhecimentos e habilidades que poderiam resultar da aposentadoria ou saída prevista de pessoal da agência nos cinco a sete anos seguintes. Foram realizadas consultas e discussões com equipes de gerentes de diferentes departamentos. As questões identificadas dentro de cada departamento da agência constituíram a base para o plano de ação.

O plano aprovado pela direção enfocou o seguinte:

- linhas cruciais de atuação da agência e requisitos funcionais;
- a disponibilidade de especialistas;
- grupos de candidatos;
- a identificação de riscos organizacionais em funções altamente vulneráveis;
- o desenvolvimento contínuo e a retenção de pessoal;
- planejamento estratégico de sucessões específico para cada departamento e para a agência como um todo;
- mudanças no processo de avaliação do desempenho que permitissem a auto-identificação de oportunidades para o desenvolvimento de carreiras;
- uso de competências da Comissão do Serviço Público (Public Service Commission – PSC) para cargos de nível de dirigentes e de gerência intermediária e de centros de avaliação;
- liderança e supervisão do Comitê Executivo;
- descrições genéricas ou amplas do trabalho;
- maior flexibilidade no recrutamento de autoridades (por exemplo, futuras designações do Programa de Estágios (ES Apprenticeship Program) contra um padrão de competências).

Os componentes do plano receberam insumos e foram validados por sindicatos e comunicados ao pessoal por meio de reuniões realizadas em cada diretoria sequencialmente. Esses componentes também foram discutidos em retiros de gerentes intermediários, nos quais questões operacionais relacionadas

à implementação do plano foram discutidas, em vez de estratégias amplas. Um desses retiros foi realizado em decorrência da necessidade de se integrar responsabilidades previstas no novo programa e encontrar novos especialistas devido à criação do Programa de Reclamações de Viagens Aéreas.

Considerando que o financiamento necessário para ações de recrutamento, os Planos de Pagamento por Funções Especiais (Special Assignment Pay Plans – SAPP) e outras questões relacionadas a transições são extremamente importantes, particularmente para uma agência de pequeno porte como a CTA, seu processo de planejamento operacional identificou o planejamento de sucessões como uma das áreas de prioridade mais alta para fins de financiamento. Conseqüentemente, a agência reconheceu que algumas diretorias precisariam acolher excesso de pessoal e receber financiamento temporário durante o período de treinamento e *mentoring* de servidores recém-contratados.

Acima de tudo, a CTA mostrou que pequenos órgãos podem assumir compromisso de longo prazo com o planejamento de recursos humanos e o desenvolvimento de potenciais individuais mesmo com recursos limitados. A chave é que a gestão dos recursos humanos seja identificada como prioridade por dirigentes, que a necessidade de se contar com recursos adequados e a flexibilidade necessária seja reconhecida, que as comunicações sejam transparentes e que o uso de ferramentas existentes de recrutamento e seleção de recursos humanos desenvolvidas por órgãos centrais seja maximizado.

3. Ministério para Questões Indígenas e do Norte do Canadá: a diversidade como questão importante para o funcionamento de uma organização

O Ministério para Questões Indígenas e do Norte do Canadá (Indian and Northern Affairs Canada) desempenha um papel-chave na renovação e fortalecimento das relações do país com aborígenes no sentido de construir meios e capacidades para produzir mudanças sociais necessárias. O Reunindo Forças, Plano de Ação do Canadá para Aborígenes (Gathering Strength, Canada's Aboriginal Action Plan), publicado em 1997, descreve resumidamente quatro objetivos: a renovação de parcerias; o fortalecimento da governança dos aborígenes; o desenvolvimento de uma nova relação fiscal; e o apoio a comunidades, pessoas e economias fortes. As iniciativas previstas nesse plano envolviam desde o atendimento a reivindicações abrangentes na maior rapidez possível a ações voltadas à promoção do desenvolvimento profissional e a finalidade delas era garantir que comunidades das Primeiras Nações tivessem os recursos e as capacidades para estabelecer mecanismos sustentáveis de governança e fossem auto-suficientes. Foi nesse contexto, e com vistas a facilitar uma transição suave, que o ministério se comprometeu a nomear aborígenes para cargos do alto escalão em diversos níveis (secretário-executivo adjunto, diretor geral regional e dirigente). Ao mesmo

tempo, esperava-se que as perspectivas singulares desses indivíduos beneficiassem outros gerentes e servidores do ministério.

Os resultados gerais foram positivos. Havia também importantes lições a serem aprendidas com essa iniciativa. Uma das principais necessidades, como mencionado acima, era a de proporcionar desenvolvimento profissional adequado a líderes aborígenes. Isso foi logrado por meio da definição de orientações criteriosas e de cursos bem planejados. Os participantes aborígenes se beneficiaram de cursos oferecidos pelo CCMD sobre a máquina de governo e a liderança no serviço público antes e no exercício de suas funções. Em segundo lugar, as comunicações internas desempenharam papel importante em todas as atividades de apoio e cooperação. O secretário-executivo se comunicava regularmente por meio de discursos, fóruns e comunicações diretas com o pessoal. Programas de conscientização foram implementados para dirigentes do ministério e servidores de outros ministérios e órgãos centrais envolvidos com questões relacionadas a aborígenes. E a rede aborígene do ministério ofereceu apoio e estabeleceu contatos.

No fim, alguns dos aborígenes recrutados continuaram no serviço público, enquanto outros voltaram para suas comunidades. Alguns tiveram dificuldades para fazer a transição para o trabalho no serviço público em função de seus princípios e filosofia pessoal e outros acharam difícil de adaptar à complexidade administrativa e decisória da burocracia, com seus múltiplos escalões. Um benefício-chave para a organização foi poder ter contado com as especialidades e conhecimentos dessas pessoas em situações e projetos específicos. No entanto, o fato de os participantes terem ou não continuado no serviço público não representava o resultado crucial almejado para o funcionamento adequado das iniciativas. Era um meio de fortalecer relações e garantir processo de transição mais suave para a comunidade aborígene maior. Segundo a opinião geral, a iniciativa alcançou sua meta.

Lista de verificação da prontidão organizacional

- Os dados e as análises demográficos são suficientemente detalhados e atualizados para apoiar o plano anual de sucessão e suas recomendações?
- As ferramentas de avaliação para fins de recrutamento e seleção são baseadas em competências?
- Foram adotados mecanismos para garantir comunicações transparentes para explicar as políticas e as práticas adotadas no planejamento de sucessões?
- Os gerentes estão sendo apoiados e prestando contas pelo desenvolvimento de seus recursos humanos eficazmente por meio de um sistema de avaliação do desempenho?
- Servidores de grupos ocupacionais funcionais foram incluídos nos planos de sucessão?

Elemento 3 – Investimento no desenvolvimento de servidores talentosos

Este terceiro elemento enfoca como investir em recursos humanos e no desenvolvimento é requisito imprescindível para uma estratégia de recursos humanos bem-sucedida e constitui a pedra angular em preparar indivíduos para enfrentar transições na força de trabalho. Oportunidades para o desenvolvimento de carreiras servem para atrair pessoas competentes e motivadas para uma organização, gerar níveis mais altos de envolvimento e aumentar as taxas de retenção. Tempo, comunicações, compromisso e cultura favorável são elementos necessários para que programas formais de desenvolvimento sejam bem-sucedidos e sejam oferecidas oportunidades de desenvolvimento. Manter um processo regular de *feedback* para medir o envolvimento dos servidores e sua satisfação no trabalho também constitui requisito-chave para que eles usem seu potencial ao máximo em suas funções.

Em uma organização de alto desempenho

- O desenvolvimento de lideranças é um elemento inseparável da estratégia geral.

A demanda por líderes no futuro é prevista e os planos são desenvolvidos com grande antecedência para satisfazê-la e ela é alinhada com suas necessidades e competências e valores relacionados. É reconhecido o fato de que habilidades e experiências necessárias são desenvolvidas em bases incrementais ao longo de determinado período de tempo. Os diretores assumem a responsabilidade pelo recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação de servidores e disponibilizam os recursos necessários para apoiá-los. Os programas de desenvolvimento para futuros líderes são diversificados. Eles incluem programas de desenvolvimento de capacidades básicas de gestão que incluem designações de tarefas além da experiência passada e da área de competência dos candidatos para fins de aprendizagem, participação em forças-tarefas e treinamento individualizado em serviço. Ferramentas de avaliação de dirigentes também são frequentemente usadas para identificar prioridades individuais de desenvolvimento dessa categoria.

- Estratégias criativas são definidas para o desenvolvimento de gerentes em outros níveis e ferramentas adequadas são disponibilizadas para esse fim.

O ministério apóia a diversidade de estilos de aprendizagem de seus gerentes e oferece diversos programas de aprendizagem e oportunidades de crescimento. Eles podem incluir programas de *mentoring*, rotação de funções, designações para forças-tarefas, visitas a clientes e também cursos em sala de aula, aprendizagem eletrônica no próprio ritmo e *coaching*. Estratégias para

promover o bem-estar pessoal e treinamentos em habilidades de vida/transições são promovidas e financiadas.

- A alta direção promove cultura de aprendizagem contínua e demonstra seu compromisso com a aprendizagem desenvolvendo planos anuais de aprendizagem para todos os servidores e monitorando e medindo seus resultados.

O vínculo entre o desenvolvimento do pessoal, a retenção de servidores e a consecução das metas da organização é compreendido. Os servidores assumem suas carreiras e esperam que o ministério lhes ofereça oportunidades adequadas de aprendizagem e desenvolvimento. O ministério promove permanentemente os benefícios de uma cultura de aprendizagem e os gerentes em todos os níveis trabalham proativamente para estabelecer metas de desenvolvimento com os servidores, fornecer informações sobre recursos disponíveis e oferecer assistência e aconselhamento para facilitar o processo. Os gerentes prestam contas pelos resultados que devem alcançar por meio de um sistema de avaliação do desempenho, pesquisas junto a servidores e processo de *feedback* de 360 graus.

- Recursos humanos e financeiros são permanentemente investidos para apoiar comunidades funcionais, comunidades de prática e relações colaborativas de trabalho.

O ministério contribui para o desenvolvimento de comunidades funcionais no serviço público como um todo satisfazendo suas necessidades de aprendizagem e desenvolvimento e estabelecendo grupos de candidatos para essas comunidades como elemento de suas metas de trabalho. Oferece apoio na forma de recursos, especialistas e comunicações e promove suas iniciativas internamente. Da mesma maneira, dentro de sua própria organização, estimula o compartilhamento de conhecimentos, a comunicação de lições aprendidas e uma cultura de envolvimento em todos os níveis e departamentos.

O que as pesquisas dizem

Esta seção identifica alguns estudos sobre investimentos no potencial de líderes e em seu desenvolvimento.

O primeiro deles é o estudo realizado pela Rede de Liderança mencionado no último elemento. Esse estudo relatou as principais verificações de uma pesquisa sobre como algumas organizações desenvolvem sua capacidade de liderança. A maioria dessas verificações foi resumida na seção da pesquisa para o segundo elemento deste relatório. Uma das verificações dizia respeito, especificamente, ao papel do desenvolvimento.

Diversas abordagens de aprendizagem são usadas para desenvolver lideranças. Tipicamente, elas são concebidas sob medida para satisfazer necessidades individuais e para o contexto organizacional. A maioria dos respondentes considerou que a designação de tarefas além da experiência passada e da área de

competência dos candidatos para fins de aprendizagem e o *mentoring/coaching* foram as abordagens mais eficazes, embora uma ampla variedade de veículos tivessem sido usados. Uma organização multinacional desenvolveu um currículo formal básico para gerentes e diretores em todos os níveis, do mais básico ao global. Os diversos cursos vinculavam-se uns aos outros em torno de quatro tipos de liderança: liderança comercial, operacional, de pessoas e pessoal. Para suplementar o currículo básico, são oferecidas oportunidades de desenvolvimento pessoal nas quais líderes em potencial são estrategicamente designados a forças-tarefas e/ou tarefas além de sua experiência passada e de sua área de competência para fins de aprendizagem. Uma outra empresa adota abordagem individualizada. Ela inclui *mentoring*, programa de desenvolvimento pessoal e de carreiras, avaliação de perfis de liderança e fórum de liderança para que cada líder receba a atenção necessária para promover seu desempenho, crescimento e retenção.

Uma segunda referência é um relatório da Comissão do Serviço Público sobre a sucessão de dirigentes, o envelhecimento da força de trabalho e as necessidades de desenvolvimento de possíveis substitutos¹². Esse relatório que parece existir um número suficiente de recrutas em potencial no grupo de possíveis substitutos de dirigentes para preencher o grande número de vagas esperado para a próxima década e que muitas dessas pessoas têm a aspiração de se tornar dirigentes. O relatório identificou, no entanto, a necessidade de desenvolvimento maior nas seguintes áreas: aprendizagem de um segundo idioma oficial, liderança, desenvolvimento de políticas, gerenciamento de projetos, finanças, comunicação e capacidade de trabalhar com políticos.

Um terceiro estudo, realizado pelo Conselho da Liderança Corporativa (Corporate Leadership Council), considerou mudanças nas tendências da gestão de talentos na função de gerente intermediário¹³. Esse estudo verificou que, devido à diminuição acentuada observada no número de gerentes intermediários no início da década de 1990, a função do gerente intermediário deixou de ser operacional para se tornar estratégica. Por essa razão, os programas voltados para o desenvolvimento de gerentes passaram a focar mais o desenvolvimento de habilidades estratégicas: *coaching*, comunicação, programas de desenvolvimento para gerentes intermediários que incluem programas de educação para dirigentes, designações para comitês, rotação de funções e *mentoring*.

Um quarto relatório relevante para esta discussão é o 2002 Public Service Employee Survey¹⁴, que revelou melhorias gerais nas áreas do desenvolvimento de carreiras e da aprendizagem em relação aos três anos anteriores. A despeito dessas verificações encorajadoras, no entanto, foram identificadas algumas áreas que ainda causam preocupação. Quase um de cada dois servidores (45%) discordou da afirmação de que ele tinha oportunidades de crescer dentro

de seu ministério. Somente 36% acharam que tiveram oportunidades de crescer dentro do serviço público. As principais barreiras identificadas foram a falta de acesso a designações de tarefas voltadas para seu desenvolvimento e a oportunidades de aprendizagem, o acesso limitado a informações sobre oportunidades de emprego e as razões pelas quais candidatos eram rejeitados em concursos.

“O sucesso é determinado pela implementação bem-sucedida de uma estratégia e não apenas pelo fato de se ter uma estratégia. Essa capacidade de implementação é garantida, em grande medida, pelas pessoas que compõem uma organização, por como elas são tratadas, por suas habilidades e competências e por seus esforços para promover o trabalho da organização”. (Jeffrey Pfeffer. *The human equation, building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.)

Por que isso é importante? As verificações da pesquisa indicam que as pessoas que percebiam que seus gerentes estavam fazendo um bom trabalho de apoio ao desenvolvimento das carreiras de seus servidores estavam mais satisfeitas com seus empregos, tinham probabilidade maior de afirmar que a sua organização era um bom lugar para trabalhar e menor probabilidade de declarar que a rotatividade de pessoal era problema em suas unidades de trabalho.

A capacidade de usar eficazmente as habilidades dos servidores é um outro aspecto importante do desenvolvimento de carreiras. Na pesquisa, menos de dois terços dos servidores acharam que haviam tido oportunidade de aplicar as habilidades que precisavam ter para avançar em suas carreiras. Além disso, 55% indicaram que deixariam o serviço público em cinco anos a menos que seu treinamento e habilidades fossem melhor aproveitados no setor público.

Um quinto estudo pesquisou a importância de investir no treinamento e no desenvolvimento. A Sociedade Americana para o Treinamento e o Desenvolvimento (*American Society for Training and Development*) colheu um grande volume de informações de cerca de 2.500 empresas ao longo de um período de sete anos¹⁵. Mais de 500 dessas empresas eram empresas públicas e os pesquisadores analisaram o vínculo entre investimentos em treinamento e dados de desempenho financeiro. As verificações desse estudo indicaram que as empresas com o melhor desempenho financeiro tendiam a gastar mais em atividades de treinamento e desenvolvimento. Na verdade, as empresas enquadradas na metade superior da lista de classificação apresentavam um retorno total para os acionistas 45% mais alto que o da média ponderada do índice S&P 500 (Standard & Poor's 500 Index) e 86% mais alto que o das empresas enquadradas na metade inferior dessa lista de classificação.

Embora essas relações devam ser interpretadas com cautela, as verificações apóiam a visão de que gastar em treinamento e desenvolvimento é um bom investimento.

Por último, dois estudos enfatizaram a importância de se oferecer treinamento de orientação e de continuar a apoiá-los adequadamente após essa fase. A finalidade do estudo desenvolvido pela Rede de Governança¹⁶ para a Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá foi avaliar as experiências de ministérios que haviam sido anteriormente identificados como os que adotavam as melhores práticas de recrutamento para aprender como elas se enquadravam nas estratégias gerais para garantir a boa imagem junto aos clientes. Observou-se que a prática de focar o desenvolvimento de carreiras era um elemento-chave.

Algumas das verificações do estudo foram, entre outras, as seguintes:

- O desenvolvimento de carreiras é elemento crucial para atrair os melhores talentos. Servidores recém-contratados querem saber como adquirirão a experiência que precisam ter para sobressair-se na organização e em sua carreira como servidores.

- Uma cultura de apoio e muita comunicação são necessárias, e isso não é fácil. Alguns desses servidores tiveram oportunidades de desenvolvimento desiguais porque seus gerentes queriam mantê-los em suas áreas em vez de deixá-los partir para outros setores para adquirir mais experiência.

- Os ministérios nos quais os gerentes se envolvem permanentemente em campanhas de recrutamento têm uma probabilidade maior de reter servidores talentosos. Tempo, comunicação e compromisso são necessários para garantir designações de tarefas de qualidade. Embora vagas possam ser oferecidas eficientemente, a materialização das nomeações pode levar muito mais tempo.

- A falta de critérios claros e coerentes para o desenvolvimento e o avanço de servidores recém-contratados pode prejudicar o sucesso de uma organização. Uma vez recrutados, novos servidores esperam que a organização que os contratou cumpra suas promessas.

- A existência de mecanismos de *feedback* – em todo o processo de recrutamento e depois – aumenta significativamente as taxas de retenção.

A pesquisa indicou também que há diferenças entre as práticas de avaliação e desenvolvimento adotadas em diferentes órgãos do serviço público. Por exemplo, servidores recém-contratados para o Grupo ES (economistas) recebem tratamento diferente se estiverem participando de um programa corporativo como o Programa de Treinamento Acelerado de Economistas (Accelerated Economist Trainee Program – AETP) ou se tiverem sido contratados por diferentes ministérios que podem ou não ter programas formais de desenvolvimento. O relatório recomendou que, para garantir a coerência e a igualdade, a Secretaria do Conselho do Tesouro poderia desenvolver estrutura estratégica para orientar os ministérios na definição e implementação de programas de desenvolvimento.

Um estudo realizado pelo CCMD considerou essa questão avaliando a recente experiência do Governo do Canadá na integração de dirigentes do alto escalão trazidos de fora do serviço público federal¹⁷. Ele concluiu que a forma

pela qual as transições são administradas faz diferença e que a adoção de uma abordagem sistemática pode ter impacto importante sobre o sucesso dos dirigentes em suas funções no futuro. As razões apresentadas para o fato de alguns dirigentes “perderem o rumo” tanto no setor público como no privado pareciam estar relacionadas a um mau começo – comunicações inadequadas, falta de conhecimentos completos sobre a organização e sua cultura, relações fracas e compreensão limitada da função, só para citar algumas.

Ao emitir as recomendações, o estudo da CCMD observou que muito ainda precisava ser feito para facilitar a transição de servidores recém-contratados externamente para o serviço público. Os autores identificaram três elementos do processo de integração:

- Avaliações cuidadosas de indivíduos – antes de alguma vaga ser oferecida a eles – para garantir que eles tenham as qualidades necessárias para serem bem-sucedidos como dirigentes no alto escalão.
- Mecanismos adequados de transição, entre os quais o fornecimento de orientações sistemáticas a servidores recém-contratados assim que chegam à organização e a preparação de colegas e superiores para sua chegada na organização que os está recebendo.
- Continuidade do apoio oferecido a recém-contratados por meio de mecanismos de *mentoring* e outros veículos nos primeiros meses de sua função no serviço público.

Além disso, o estudo reconheceu, numa situação ideal, que as necessidades, as capacidades e os níveis de conhecimento dos indivíduos devem ser avaliados e os mecanismos sob medida definidos para apoiar sua integração com base nesses elementos. Esse estudo cita outra pesquisa sobre o tema:

“Uma integração bem-sucedida é aquela na qual tanto o indivíduo como a organização são transformados para melhor e conseguem alavancar os pontos fortes de ambos visando a consecução de metas mutuamente benéficas”¹⁸.

A pesquisa deixa claro que as organizações de alto desempenho consideram que investir no desenvolvimento de sua força de trabalho constitui requisito fundamental para o sucesso geral e que essa é uma responsabilidade-chave da sua diretoria.

Alguns exemplos de melhores práticas

1. Agência de Alfândega e Receitas do Canadá: o uso de programas de gestão internos e para o serviço público como um todo

A Agência de Alfândega e Receitas do Canadá (Canada Customs and Revenue Agency – CCRA), um dos maiores órgãos do governo federal do Canadá, reconheceu a necessidade de desenvolver suas próximas gerações de líderes. Esse órgão participou de programas de gestão aplicados ao serviço público como um todo, entre os quais o Programa de Treinamento em Gestão (para gerentes recém-contratados), o Programa de Designação de Carreiras (para gerentes intermediários com grande potencial) e o Programa Acelerado de Desenvolvimento de Dirigentes (para dirigentes). No entanto, a CCRA avaliou suas necessidades e decidiu que, além desses programas (nos quais os candidatos vêm principalmente de fora do órgão), ela estabeleceria uma iniciativa interna para o desenvolvimento de seus gerentes que se concentraria em “cultivar” seus próprios servidores. Essa iniciativa complementar a abordagem existente e garantiria a disponibilidade de número suficiente de especialistas para cuidar de linhas específicas de atuação da organização.

Dois programas foram criados: O Programa de Desenvolvimento de Dirigentes (Executive Development Program – EXDP) e o Programa de Desenvolvimento de Gerentes Intermediários (Middle Management Development Program – MMDP).

O EXDP é um programa de quatro anos aberto exclusivamente para servidores da CCRA. Os candidatos devem estar desempenhando funções pelo menos um ou dois níveis abaixo do Grupo de Dirigentes, ter experiência considerável no gerenciamento de projetos e na liderança de equipes e ter a mobilidade necessária para assumir tarefas em diversas localizações geográficas. O intenso processo de triagem desse programa inclui exercícios do tipo *in-basket*, simulações, verificações de referências e entrevistas com dirigentes do alto escalão. O treinamento básico é oferecido pelo CCMD e suplementado por treinamentos em tarefas específicas. Entre outras características importantes, o programa inclui designação de um assessor de aprendizagem, oportunidades de *mentoring* e formação de redes, treinamento em idiomas, possibilidade de receber gratificações para funções em nível EX (dirigente) e pré-qualificação para um cargo de dirigente na CCRA após a conclusão do curso.

O MMDP é um programa de três anos aberto a servidores da CCRA contratados por períodos indeterminados com pelo menos três anos de serviço ininterrupto. Ele foi concebido para pessoas que estão exercendo funções três ou quatro níveis abaixo do Grupo de Dirigentes. Os candidatos devem ter alguma experiência em pelo menos uma das seguintes áreas: desenvolvimento/ implementação de programas, prestação de um serviço profissional, liderança de

uma equipe de projeto ou gerência de uma unidade de trabalho. Como no EXDP, os candidatos não devem ter impedimentos para viajar. As ferramentas de triagem incluem um teste de julgamento de situação, um dia no Centro de Psicologia de Pessoal da Comissão do Serviço Público, uma verificação de referências de 360 graus e entrevistas. O treinamento inclui a elaboração de documentos essenciais para órgãos centrais e a CCRA, a gestão de recursos, a gerência de aspectos científicos e de projetos, liderança por meio de visão, valores e ações e preparação para o processo de seleção.

Além de contribuir para o desenvolvimento de futuros líderes na CCRA, esse órgão acredita que esses programas o beneficiaram por terem diminuído a rotatividade de seus servidores, promovido maior compartilhamento de sua cultura e valores, aumentado a motivação e satisfação no trabalho dos servidores e melhorado o planejamento e a gestão dos recursos humanos.

2. Gabinete da Comunidade de Comunicações: o que uma comunidade funcional está fazendo para superar o desafio do desenvolvimento e da retenção

Algumas comunidades funcionais (grupos que compartilham um propósito de trabalho e conhecimentos profissionais ou administrativos em todo o governo, como comunidades financeiras, políticas e de recursos humanos) se desenvolveram no serviço público. Muitos desses grupos estabeleceram escritórios comunitários para melhorar sua capacidade na área do desenvolvimento de recursos humanos. Embora o sucesso até o presente momento possa ser questionado, alguns exemplos são promissores. Um dos exemplos mais bem-sucedidos é o do Gabinete da Comunidade de Comunicações (*Communications Community Office*), inaugurado em abril de 2002.

Os comunicadores do serviço público federal têm tradicionalmente mantido uma razoável mobilidade entre diferentes ministérios, principalmente em função da demanda por suas competências e habilidades gerais. No ambiente atual, no entanto, os comunicadores de carreira do governo estão trabalhando com menos recursos de apoio, mais contratantes e consultores e frequentemente com pessoal não regular, informal e temporário. Nesse ambiente, observa-se um novo enfoque nas consultas e nas parcerias. O resultado é que os comunicadores estão trabalhando com um conjunto cada vez mais complexo de competências. Diante das atuais flutuações demográficas, mudanças tecnológicas e cargas de trabalho mais intensas, a comunidade das comunicações percebeu que precisava superar os diversos desafios impostos pela necessidade de desenvolver comunicadores profissionais modernos num ambiente singular. Além disso, após a introdução da nova Política de Comunicações do Governo do Canadá, essa necessidade tornou-se mais premente.

O Gabinete da Comunidade de Comunicações foi estabelecido em resposta a recomendações emitidas por um grupo de trabalho de diretores gerais de comunicações (montado em seu retiro de junho de 2001). O escritório é financiado pela própria comunidade: cada diretor geral concordou em contribuir de acordo com o número de diretores de serviços de informação de sua organização. O Gabinete da Comunidade de Comunicações tem mandato triplo: facilitar esforços para atrair e reter novos talentos, promover oportunidades de desenvolvimento profissional e fortalecer vínculos na comunidade.

As atividades iniciais incluíram a manutenção de inventários para os níveis IS 4, 5 e 6, o estabelecimento de um banco de dados de 350 cursos e mais de 70 instituições que oferecem cursos, a encomenda de dois estudos sobre a comunidade das comunicações extraídos do *2002 Public Service Employee Survey* e o estabelecimento de uma rede interministerial e de um grupo de trabalho de recursos humanos para garantir intercâmbio de informações em duas vias e a publicação de um boletim para diretores de serviços de comunicação em todo o serviço público.

Futuramente, está prevista a criação de um banco de dados eletrônico de comunicadores qualificados, identificados por nível, aos quais gerentes terão acesso. Há também planos para equipar os gerentes com diferentes ferramentas, entre as quais gabaritos para perfis de competência, planos para recursos humanos e planos de sucessão, planos de aprendizagem, perfis de seleção e descrições padronizadas de funções. Também há planos para a realização de *workshops* sobre a contratação de pessoal, *coaching* e outros temas e também para o desenvolvimento de questionários de avaliação de entrevistas baseados no comportamento. Outras prioridades são o desenvolvimento de um curso de orientação para pessoas recém-contratadas para trabalhar na comunidade das comunicações e a continuação do desenvolvimento do *site* da CommNet, cuja finalidade é manter comunicadores atualizados com os últimos avanços nessa área.

3. Bell Canada: *mentoring on-line*¹⁹

A empresa Bell Canada desenvolveu e implementou um programa singular de *mentoring on-line* chamado *Mentor match*. O programa foi reconhecido como o “melhor da categoria” pelo Conselho da Liderança Corporativa. O *Mentor match* aborda muitos dos desafios que a Bell Canada está enfrentando: o envelhecimento de sua força de trabalho, a concorrência mais acirrada e a necessidade de transferir e ampliar os conhecimentos de seus servidores. Apesar de reconhecerem a necessidade de superar esses desafios, os líderes da área dos recursos humanos da Bell também sabiam que era necessário manter os custos baixos.

A oferta de mais oportunidades de desenvolvimento exigia que os gerentes dedicassem mais tempo à administração, o que acarretava custos administrativos mais altos.

Como outros programas de *mentoring*, o *Mentor match* é um processo concebido para promover o compartilhamento de conhecimentos, eliminar o isolamento de diferentes grupos dentro da organização, melhorar a integração de servidores recém-contratados e desenvolver os conhecimentos e as capacidades dos servidores, promover o estabelecimento de redes entre eles e ajudá-los a alcançar suas metas de carreira.

No entanto, diferentemente de outros programas mais tradicionais, o *Mentor match* usa amplamente diferentes tecnologias para vincular treinandos a mentores em potencial. Esse programa fica aberto a todos os servidores permanentes em todos os níveis e não impõe restrições em termos de nível para mentores. Além disso, o processo de emparelhamento é completamente flexível e permite que os treinandos tenham pleno controle sobre a escolha do mentor que gostariam de ter. A organização também rastreia os movimentos de carreira dos servidores por meio de sistema de rastreamento *on-line*. As informações fornecidas por esse sistema ajudam a determinar o valor do programa para o desenvolvimento e a progressão de carreiras.

Em maio de 2003, oito meses após o lançamento oficial do programa, 1.195 servidores estavam registrados nele. Entre esses registros, 456 possíveis parcerias de *mentoring* haviam sido identificadas. Esses números estão aumentando diariamente. De modo geral, os servidores consideram o programa acessível e de fácil utilização. Tanto os treinandos como os mentores afirmaram que estão satisfeitos com as parcerias e que aprenderam muitas coisas uns com os outros.

A experiência da Bell Canada com o *Mentor match* confirma que um programa de *mentoring* não precisa ser caro e não exige longo tempo para ser desenvolvido e produzir resultados positivos. O *Mentor match* foi projetado em menos de três meses por um especialista em desenvolvimento organizacional da empresa BCE Corporate Services com a ajuda de um programador.

Temos outros exemplos de programas de *mentoring on-line* bem-sucedidos no serviço público federal, entre os quais programas adotados nos ministérios da Saúde e dos Recursos Naturais do Canadá. Eles poderiam ser facilmente adaptados para satisfazer as necessidades específicas de outros ministérios e órgãos.

Lista de verificação da prontidão organizacional

- Programas de desenvolvimento de gerentes são adequadamente apoiados em longo prazo (durante no mínimo cinco anos)?
- Uma estratégia de aprendizagem foi incluída em todo o planejamento estratégico e de recursos humanos da organização, com treinamentos específicos vinculados a competências identificadas como cruciais para sua missão?
- Dados quantitativos e qualitativos estão sendo compilados e analisados em aspectos como o volume de financiamentos alocados para fins de treinamento, o número de tarefas designadas a servidores para fins de desenvolvimento e as mudanças no desempenho de participantes de programas de *mentoring*? Essas verificações estão sendo compiladas para serem usadas como referência em organizações semelhantes?
- A organização usa a força de trabalho flexivelmente, aproveitando especialistas disponíveis em diversos departamentos e funções para desenvolver projetos e/ou forças-tarefas específicos?
- Os gerentes e os servidores, principalmente servidores recém-contratados, têm acesso fácil a informações e orientações para suas carreiras? Há clareza em relação às pessoas responsáveis por fornecer essas informações e orientações?
- Os módulos de cursos desenvolvidos para programas específicos de desenvolvimento de gerentes são avaliados para verificar se eles poderiam ser adaptados para uso mais amplo dentro da organização?

Elemento 4 – A gestão eficaz do desempenho e o bem-estar no local de trabalho

Este elemento explora as relações entre um local de trabalho saudável, a retenção da força de trabalho e a consecução dos objetivos de uma organização. Ele enfatiza como o ambiente e a cultura do local de trabalho afetam o desempenho e examinam por que a liderança deve levar em consideração mudanças nas necessidades dos servidores em suas transições para diferentes estágios de sua vida profissional e pessoal.

Em uma organização de alto desempenho

- Os diretores e os gerentes empenham-se para promover um ambiente de trabalho de alta qualidade no qual deficiências são sistemática e regularmente avaliadas, e medidas são tomadas para corrigi-las.

O ministério reconhece o vínculo existente entre um local de trabalho saudável e a consecução de seus objetivos. Ferramentas de avaliação são usadas

para determinar a magnitude de questões e problemas relacionados ao local de trabalho. As análises e estratégias desenvolvidas para corrigir deficiências com base em avaliações realizadas são incluídas nos planos de metas do ministério como elemento inseparável dos mesmos. O que se enfatiza é a prevenção de problemas provocados pelo local de trabalho e não seu tratamento.

- A diretoria enfoca práticas essenciais de gestão que determinam a saúde do local de trabalho.

A diretoria avalia continuamente os quatro fatores-chave que são vistos como os que têm o maior impacto sobre a saúde de uma organização: demandas de carga de trabalho, controle sobre o trabalho, redes de apoio e medição do desempenho. Para fazer isso, o ministério faz levantamentos entre os servidores e trabalha em bases colaborativas com eles e com representantes do sindicato para implementar mudanças. Os gerentes são selecionados, desenvolvidos, responsabilizados por suas ações e recompensados pelo bem-estar no local de trabalho.

- O desempenho e o bem-estar no local de trabalho são elementos considerados nos programas de liderança do ministério e do governo como um todo.

A gestão do bem-estar no local de trabalho é reconhecida como uma competência da liderança e regras são criadas para ela. Os programas de desenvolvimento de lideranças incluem essa competência e ferramentas são disponibilizadas para ajudar os gerentes a planejar sua vida profissional e pessoal e para orientar os servidores nesse planejamento. Questões emergentes e melhores práticas são compartilhadas em reuniões entre gerentes e diretores. As ações dos dirigentes refletem as políticas declaradas.

O que as pesquisas dizem

Há uma ampla literatura disponível sobre o tema do bem-estar no local de trabalho e seus impactos sobre o desempenho dos servidores. Quatro estudos particularmente relevantes para o serviço público federal são citados nesta seção. A Associação de Dirigentes Profissionais (Apex) publicou uma série de relatórios sobre a saúde dos dirigentes no serviço público. O último desses relatórios declarou que “a capacidade do Governo de desenvolver e implementar as políticas e programas que os canadenses precisam depende de um serviço público vibrante e profissional. Uma gestão saudável depende da energia e da criatividade de seus líderes. Portanto, a saúde dos dirigentes do serviço público tem impacto direto sobre todos os canadenses”²⁰.

A principal verificação do estudo foi a de que a saúde dos dirigentes não anda nada bem está piorando. O estudo relatou que essa situação, que vem evoluindo há alguns anos, é o resultado da baixa latitude decisória dos dirigentes, ritmo mais intenso de viagens a serviço e do grande número de horas que eles trabalham por semana. Esses fatores, combinados com recursos insuficientes para

satisfazer demandas impostas a sua carga de trabalho e crescentes tarefas administrativas, contribuem para a frustração mais acentuada que os dirigentes estão experimentando em seu ambiente de trabalho. Os esforços que os dirigentes estão empreendendo para administrar essas demandas afetam, por sua vez, a energia que lhes sobra para desenvolver atividades de liderança como a gestão dos recursos humanos e o planejamento estratégico.

O estudo afirma também que as condições de trabalho dos dirigentes não estão passando despercebidas por grupos e indivíduos com funções logo abaixo da categoria de dirigente. Muitos candidatos em potencial para assumir funções em nível de dirigente têm declarado que não estão interessados nas longas jornadas e na falta de controle sobre a carga de trabalho que caracterizam a vida profissional de um dirigente. Essa verificação é compatível com uma pesquisa realizada pela Comissão do Serviço Público²¹.

O relatório da Apex recomendou que as organizações devam ampliar a abordagem para além de esforços individuais de prevenção e examinar questões sistêmicas. O relatório explicou que melhorar a saúde não resulta unicamente de melhorar o estado de vida individual – mesmo indivíduos que assumem responsabilidades pessoais não podem manter boa saúde num ambiente que não é saudável. Os líderes desempenham papel essencial na determinação da saúde e da produtividade das organizações de nossos dias. Em última análise, um dirigente saudável pode melhorar a saúde das pessoas com as quais trabalha e, assim, melhorar a saúde de toda a organização.

Um segundo estudo importante é o intitulado *The 2001 national work-life conflict study*, financiado pelo Ministério da Saúde do Canadá. Trata-se de uma pesquisa de longo prazo levada a cabo para examinar questões relacionadas a conflitos entre a vida profissional e pessoal e oferecer orientações sobre como se pode progredir nessas áreas. A amostra do estudo consistiu em 31.571 trabalhadores canadense do setor público (servidores federais, provinciais e municipais), do setor privado e de organizações sem fins lucrativos.

No primeiro de seis relatórios especializados planejados²², as estatísticas mostraram que, para a população em geral, as jornadas de trabalho haviam aumentado em relação à década anterior. Em 1991, um de cada 10 empregados trabalhou 50 horas por semana ou mais; em 2001, esse número havia aumentado para um de cada quatro empregados. Além disso, mais de 70% dos gerentes e profissionais fizeram horas extras em casa sem remuneração. O estudo concluiu que a saúde mental dos empregados havia piorado: mais de 50% deles experimentaram estresse em 2001, contra 42% em 1991.

“Para garantir o bem-estar no local de trabalho, muitas coisas são necessárias: as pessoas precisam ter trabalho que faça sentido e implique desafios, bem como oportunidades de aplicar suas habilidades e conhecimentos; precisam ter a possibilidade de trabalhar eficazmente com

colegas e gerentes; precisam ter ambiente de trabalho seguro e saudável, ou seja, ambiente que respeite os indivíduos e suas diferentes circunstâncias, entre as quais a necessidade de bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, no qual elas tenham as ferramentas que precisam para levar a cabo as suas tarefas; precisam ser adequadamente recompensadas tanto em termos de salários como de benefícios; e precisam ter oportunidades de aprendizagem e a possibilidade de concretizar suas aspirações de carreira. O bem-estar no local de trabalho envolve tudo isso e muito mais. No entanto, ele se resume a um fato simples: quando os servidores estão satisfeitos com o ambiente e as condições de trabalho, eles podem oferecer melhores contribuições e prestar serviços e implementar programas de alta qualidade para os canadenses”. (Report of the Committee of Senior Officials – COSO; Sub-Committee on Workplace Well-Being).

Uma análise mais profunda e qualitativa dos comentários das pessoas entrevistadas nesse estudo foi apresentada em *Voices of Canadians: Seeking Work–Life Balance*²³. 41% de todos os comentários dos entrevistados que estavam enfrentando dificuldades para equilibrar a vida profissional com a pessoal diziam respeito a problemas ou desafios em nível organizacional. O restante dizia respeito a situações pessoais e fatores individuais. Isso sugere que muitos canadenses colocam a culpa pelos problemas que enfrentam para equilibrar a vida profissional com a pessoal em seus empregadores e na maneira pela qual seu trabalho está sendo administrado.

Que medidas as organizações podem tomar para fazer diferença? De acordo com o estudo, os comentários sugerem a existência de três áreas que exigem atenção: mais flexibilidade no trabalho; ambiente de apoio e atenção aos servidores; e medidas concretas para apoiar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. No entanto, um fator ainda mais importante foi o comportamento dos gerentes e a necessidade de as organizações enfocarem esse aspecto. Como um entrevistado afirmou, “uma empresa devia apoiar seus servidores nos bons e nos maus momentos, como num episódio de doença, de falecimento de um parente próximo, de mudança de situação financeira e de dificuldades para tomar conta dos filhos. O fato de um servidor saber que a empresa o apóia certamente eliminaria estresses adicionais”.

O estudo concluiu que muitos canadenses estão tendo dificuldades para equilibrar a vida profissional e a familiar porque as organizações não estão levando essa questão a sério e não a estão tratando como elemento de seus planos de metas. Servidores não abandonam uma organização – eles abandonam maus gerentes. Foram recomendadas oito estratégias para as organizações, entre as quais a dedicação de mais esforços para melhorar as práticas adotadas na gestão

de pessoas: proporcionar aos supervisores as habilidades, as ferramentas, o tempo e os incentivos necessários para eles enfocarem o “lado humano” de suas tarefas. Além disso, o estudo mencionou o papel-chave desempenhado pelas comunicações para garantir que os servidores conheçam e compreendam as diversas políticas implementadas para apoiá-los. Ele recomendou também que as organizações devem estimular seus servidores adotando um modelo de comportamento adequado para seus diretores, realizando reuniões informativas sobre as políticas e como elas podem ser usadas e descrevendo como essas políticas estão sendo usadas com sucesso na organização e em outros lugares.

Um terceiro relatório, elaborado pela Junta de Conferência dos Estados Unidos²⁴, descreveu como as decisões de trabalhadores maduros em relação a seu trabalho e a aposentadoria afetam as estratégias das organizações. Esse relatório também desafia organizações a encontrar maneiras de adaptar o ambiente de trabalho no sentido de estimular a contribuição mais plena dos, extremamente necessários, trabalhadores mais antigos e experientes.

Com base nos resultados da Pesquisa sobre o Planejamento de Vida, a Junta de Conferência identificou 12 estratégias para administrar uma força de trabalho madura. Um exame mais detalhado dessas estratégias revela que a maioria delas é relevante para todos os servidores de uma organização à medida que progredem nela. Essas estratégias incluem, entre outros, os seguintes elementos:

1. *A identificação das necessidades de treinamento de trabalhadores maduros* – Negar ou fazer vista grossa a oportunidades de melhorar as habilidades de trabalhadores mais velhos envia uma mensagem de que não há futuro para eles onde estão.

2. *Baseie as recompensas no desempenho e não no tempo em serviço* – Reconhecendo uma carreira bem conquistada, um gerente pode demonstrar eficazmente para todos os servidores o valor de um serviço duradouro e produtivo.

3. *Crie trilhas alternativas para carreiras* – Muitos trabalhadores maduros não sentem que chegou a hora de se aposentar; eles simplesmente desejam mudanças em suas responsabilidades e/ou jornadas menores.

Instituto Nacional da Qualidade, local de trabalho saudável (Programa Progressivo de Excelência)

O Instituto Nacional da Qualidade (National Quality Institute – NQI) foi criado há 10 anos como parceria singular entre o Governo do Canadá e os líderes do setor privado. Essa organização nacional sem fins lucrativos oferece um mapa para a excelência que qualquer organização pode usar para alcançar a excelência por meio de inovações no local de trabalho e melhorias sustentáveis no desempenho. Como parte de sua missão, o NQI lançou uma abordagem abrangente para a criação de locais de trabalho saudáveis mediante o desenvolvimento de critérios canadenses para um local de trabalho saudável em associação com profissionais de saúde e do setor da segurança do trabalho e em parceria com o Ministério da Saúde do Canadá. Os critérios servem de guia para organizações e podem ser usados como base para auto-avaliação contra os quatro níveis do Programa Progressivo de Excelência do NQI: compromisso, planejamento, implementação e sustentabilidade. Digna de nota é a inclusão de aspectos sociais e psicológicos do ambiente de trabalho, além de iniciativas relacionadas a aspectos físicos e a práticas individuais de saúde anteriormente enfocados pelas organizações.

Uma vez que uma organização tenha alcançado ou ultrapassado os critérios de todos os quatro níveis, ela pode se candidatar para receber o Prêmio do Local de Trabalho Saudável, uma das categorias das Premiações de Excelência concedidas pelo Canadá. A MDS Nordion, descrita nesta seção, recebeu esse prêmio anteriormente. O Escritório Nacional de Estatística do Canadá, que também é mencionado neste relatório por sua excelência em algumas frentes, recebeu essa honra recentemente e foi a primeira organização do setor público a ter esse reconhecimento.

Para obter mais informações sobre como começar, visite o *site* do NQI no endereço www.nqi.ca.

A quarta pesquisa que vale a pena ser mencionada é a que foi levada a cabo pelo Centro Trabalhista e Empresarial Canadense²⁵. Essa pesquisa enfocou iniciativas que afetaram o ambiente físico (segurança, ergonomia), práticas de saúde (apoio de estilos de vida saudáveis) e o ambiente social (a cultura organizacional, o senso de controle sobre o próprio trabalho) de uma organização.

Seus resultados mostraram que muitas organizações lançaram iniciativas voltadas para a promoção de um local de trabalho saudável após um período de transição, como uma crise relacionada às finanças, às relações entre servidores e diretores, à moral ou à segurança dos servidores, que mostrou aos diretores que eles precisariam mudar suas atitudes profundamente para promover o bem-estar dos servidores. Em outros casos, programas de bem-estar no local de trabalho foram deliberadamente concebidos para refletir a filosofia da liderança da organização. Nesses casos, os responsáveis/gerentes acreditaram que iniciativas concebidas para promover um local de trabalho saudável os ajudaram a alcançar os objetivos de suas organizações criando ambiente de trabalho positivo, estimulando

a lealdade dos servidores, aumentando a satisfação e retenção e atraindo servidores habilidosos.

No entanto, representantes de praticamente todos os locais de trabalho estudados citaram melhorias no desempenho dos servidores que, em suas opiniões, foram estimuladas pela iniciativa de promover ambiente de trabalho saudável. Os indicadores usados nas medições incluíram custos, produtividade, reconhecimento de excelência por parte de outros, resultados de levantamentos do nível de satisfação dos servidores e taxas de retenção.

Sem exceção, esses locais de trabalho caracterizaram-se pela forte presença da liderança e pelo apoio explícito às iniciativas. A liderança deu legitimidade às práticas de segurança e bem-estar, alinhou a segurança e o bem-estar com os objetivos estratégicos da organização e tomou as medidas necessárias para que recursos adequados estivessem disponíveis para essas iniciativas. Um diretor graduado ou um grupo de dirigentes ficou responsável pelas iniciativas e esse fato foi comunicado ao pessoal. Essa abordagem personalizou a responsabilidade, tornando-a altamente visível tanto para os próprios dirigentes como para os servidores. Em alguns casos, a compensação dos dirigentes refletiu o desempenho nessa área.

“Tanto no setor público como no privado, as pessoas que chegam ao topo são os *workaholics* e isso acontece tanto em sindicatos como em diretorias. Elas são extremamente questionadas por pessoas que não desejam adotar os mesmos estilos de vida que elas têm”. (David Foot, professor de economia, Universidade de Toronto).

O envolvimento dos servidores e dos sindicatos também foi crucial em todas as organizações, bem como a prática da avaliação. As organizações observaram que leva tempo para que resultados sejam percebidos e registrados e o monitoramento e a medição foram elementos-chave para garantir a sustentabilidade das iniciativas.

O estudo concluiu que, em última análise, todas as organizações estudadas deram a impressão de estarem sendo bem administradas – e essa impressão provavelmente seria a mesma a despeito de elas serem consideradas do ponto de vista da saúde e bem-estar no local de trabalho ou a partir de alguma outra perspectiva. Em outras palavras, local de trabalho saudável e boa gestão geral são elementos essencialmente inseparáveis.

Esses estudos demonstram o enorme impacto que um local de trabalho saudável pode ter sobre o desempenho e o bem-estar dos servidores. Eles reforçam a importância de uma liderança eficaz nessa área.

Alguns exemplos de melhores práticas

1. Ministério do Desenvolvimento dos Recursos Humanos do Canadá: Índice da Cultura da Saúde Organizacional

Após receber os resultados do *2002 Public Service Employee Survey*, o Ministério do Desenvolvimento dos Recursos Humanos do Canadá (*Human Resources Development Canada – HRDC*) quis ter ferramenta para ajudar os gerentes em seus esforços para melhorar seus locais de trabalho. O Índice da Cultura da Saúde Organizacional (*Business Health Culture Index – BHCI*), ferramenta desenvolvida em parceria com o Ministério da Saúde do Canadá pelo Dr. Martin Shain, do Centro contra os Vícios e pela Saúde Mental, foi escolhida por sua simplicidade e possibilidade de ser usado como referência. O Dr. Shain usou quatro perguntas do *2002 Public Service Employee Survey* para desenvolver um BHCI para o HRDC ²⁶.

O BHCI indica até que ponto a cultura de saúde de uma organização está funcionando a favor ou contra a consecução de seus objetivos. Ele mede a relação entre quatro fatores-chave de estresse e satisfação no emprego: demanda (tempo para fazer o trabalho); controle (influência sobre o trabalho); esforço (fadiga mental); e recompensa (apreciação pelo trabalho). Dessa maneira, o BHCI ajuda gerentes e grupos de trabalho a compreenderem o ambiente e planejar medidas que podem tomar para manter e/ou melhorar o bem-estar no local de trabalho.

Um *kit* de ferramentas para gerente foi desenvolvido para o BHCI do HRDC. Ele inclui um guia do tipo passo-a-passo, uma apresentação em PowerPoint com notas de orientação para o apresentador, um questionário de satisfação do pessoal, um panfleto para distribuição aos servidores para ajudá-los a interpretar os resultados, uma descrição detalhada de como calcular as pontuações dos quatro fatores-chave e uma ferramenta de auto-avaliação que os gerentes podem usar para avaliar seu estilo de gestão.

Alguns projetos-piloto estão sendo implementados nas sedes e nas regiões (Ontário, Ilha Prince Edward, Quebec e Saskatchewan). Por exemplo, um grupo de Serviços Corporativos de uma das regiões, composto por três unidades e 18 servidores, se reuniu em setembro de 2002 e novamente em fevereiro de 2003. Em setembro de 2002, o BHCI de seu local de trabalho era +0,42. Os servidores, individualmente, foram solicitados a criar um plano de ação com base nos resultados de sua unidade. Cada uma das três unidades trabalhou independentemente para criar planos de ação, selecionando o fator de sua opção. Cada unidade foi instruída a avaliar regularmente como as coisas estavam indo com seu plano de ação e os conceitos do BHCI. Em fevereiro de 2003, os servidores ficaram surpresos ao ver como tinham melhorado. A nova

pontuação foi +1,46. O grupo observou claramente que a diferença no plano de ação não residia tanto nas coisas específicas que eles faziam e sim na nova atitude que assumiram. Eles acreditam que a exposição ao BHCI contribuiu muito para a mudança.

2. A gênica de Alfândega e Receitas do Canadá (CCRA): avaliando o “como” e também o “que”

Antes de o Ministério da Receita Nacional tornar-se a CCRA, ele fez diversos estudos, pesquisas e consultas com seus servidores e sindicatos para rever como o desempenho dos gerentes estava sendo avaliado. Esse exercício gerou a determinação de que seria fundamentalmente necessário implementar um programa de gestão do desempenho.

Quando a organização tornou-se uma agência, a CCRA ficou responsável por sua própria classificação, recrutamento de pessoal, gestão do desempenho, gestão de carreiras, planejamento e programas de treinamento. Para apoiar uma gestão eficaz dos recursos, a CCRA queria enfatizar a necessidade de contar com uma forte comunidade de gerentes. Em 2001, ela decidiu criar um grupo de gerentes e um sistema de pagamentos e licenças por desempenho para esse grupo. O propósito dessa iniciativa é reconhecer e recompensar gerentes pelo papel crucial que desempenham na condução e desenvolvimento de servidores na consecução das metas da CCRA. O pagamento por desempenho é aplicável a grupos de gerentes “excluídos” e membros do Instituto Profissional do Serviço Público. A licença por desempenho é aplicável a grupos de gerentes que são membros da Aliança do Serviço Público do Canadá. Uma taxa de até 5% (até um máximo de cinco mil dólares canadenses) foi acordada. Diretrizes para os pagamentos/licenças por desempenho foram negociadas com o Instituto e a Aliança.

Os gerentes são avaliados sob cinco metas:

1. Gestão eficaz do desempenho (reconhecimento e recompensa por bom desempenho e medidas contra o baixo desempenho).
2. Apoio oferecido a servidores na aprendizagem.
3. Comunicação aberta e multidirecional.
4. Decisões e comportamentos baseados nos valores, na ética e nos princípios da CCRA.
5. Trabalho em equipe e consultas.

A narrativa do diretor de um gerente deve demonstrar claramente por que esse gerente está recebendo pagamento ou licença por desempenho e também devem conter exemplos. Um gerente não poderá receber pagamento ou licença por desempenho se não cumprir responsabilidades básicas.

“Todo mundo fica sabendo onde os bons líderes estão e que lugares devem ser evitados. Bons profissionais, inclusive cientistas, não gostam de trabalhar para gerentes problemáticos, de modo que se torna ainda mais difícil atrair e manter um número suficiente de especialistas”. (comentário da entrevista com um cientista pesquisador).

Embora esse processo esteja em seus estágios iniciais e exija alguns ajustes, ele mostra como um sistema de gestão do desempenho pode alinhar o desempenho individual com a consecução das metas estratégicas e dos objetivos corporativos de uma organização. Ao mesmo tempo, ele apóia e fortalece o desempenho individual por meio de mecanismos permanentes de comunicação e *feedback*.

3. MDS Nordion: o bem-estar como estratégia de retenção²⁷

A MDS Nordion é a maior fornecedora de radioisótopos usados no campo da medicina nuclear para o diagnóstico e o tratamento de doenças. Sediada em Ottawa e com 11 filiais espalhadas pelo mundo, a organização tem cerca de 1.000 servidores. A missão da empresa é “oferecer uma contribuição importante para a saúde e o bem-estar das pessoas em todo o mundo”. Em sintonia com a missão de promover a saúde global, a empresa acredita na importância de promover ambiente de trabalho saudável para os seus servidores.

O conceito de ambiente de trabalho saudável da MDS Nordion leva em consideração o ambiente de trabalho físico e psicológico, bem como práticas individuais de saúde. Os componentes-chave do plano de saúde corporativo da organização são, entre outros, os seguintes:

- monitoramento regular das necessidades e preocupações dos servidores por meio de levantamentos e mecanismo de *feedback* de 360 graus;
- treinamentos obrigatórios em comunicações, resolução de conflitos, solução de problemas e desenvolvimento de equipes;
- técnicas para a identificação de melhorias nos processos adotados pela empresa;
- esquemas de trabalho flexíveis;
- esportes organizados;
- sessões de aprendizagem no almoço sobre temas relacionados à saúde.

Essa abordagem abrangente tem produzido resultados positivos para a empresa:

- As taxas de ausência caíram de 5,5 dias por pessoa por ano em média em 1993 para menos de 4 dias em 2000.
- A taxa de rotatividade dos servidores da empresa também caiu – atualmente, ela corresponde à metade da média registrada no setor.

Lista de verificação da prontidão organizacional

- Os levantamentos entre os servidores estão sendo regularmente conduzidos, bem como os planos de ação implementados e o progresso alcançado comunicado a todos os servidores?
- Os sindicatos estão sendo consultados no processo de desenvolver soluções?
- A cultura organizacional respeita a diversidade do pessoal e desenvolve soluções sob medida para essa diversidade?
- O código de valores e ética é discutido e respeitado?
- As referências de candidatos a cargos de gestão são verificadas de modo a identificar a competência na gestão do desempenho do local de trabalho?
- Os acordos de desempenho incluem compromissos relacionados à promoção do bem-estar dos servidores e a seu cumprimento é significativamente recompensado?
- Denúncias, reclamações de assédio, etc. são acatadas e processadas oportunamente?

Elemento 5 – Compromisso de garantir a continuidade corporativa

Garantir a continuidade de conhecimentos corporativos essenciais constitui estratégia fundamental da gestão de riscos de qualquer organização. Essa continuidade depende da identificação de servidores e funções cruciais para a missão de uma organização e da transmissão de conhecimentos corporativos cruciais para a realização dessa missão. Os conhecimentos incluem não apenas o que se escreve, mas também o uso de conhecimentos na prática e a acumulação de experiências e sabedoria.

A quem outros recorrem quando ocorre alguma crise? Quem tem memória corporativa de longo prazo? Quem está desempenhando uma tarefa sem igual? Quem tem um conjunto singular de habilidades ou conhecimentos? Quem assume a responsabilidade por projetos importantes? Encontrar respostas para essas perguntas e outras é essencial para uma boa gestão do conhecimento.

Em uma organização de alto desempenho

- Os diretores estão cientes dos riscos internos e externos para suas necessidades na área dos recursos humanos e tomam medidas para eliminá-los.

Os gerentes identificam unidades gestoras, corporativas e operacionais cruciais para a missão e servidores indispensáveis para sua realização. O perfil demográfico da organização é avaliado contra essas informações regularmente. Planos de ação adequados são desenvolvidos. Cada gerente, apoiado pela área de recursos humanos, é responsável pelo desenvolvimento e implementação de planos de continuidade corporativa e de sucessão em sua unidade.

- Há um processo e uma relação aberta com os servidores e seus sindicatos para discutir questões relacionadas a transições e planos de implementação mutuamente benéficos.

O ministério comunica claramente as políticas e ferramentas disponíveis para administrar transições individuais e garantir que seus gerentes as conheçam e utilizem plenamente na implementação dos planos de continuidade corporativa. Cultiva-se um ambiente de confiança no qual os servidores sentem-se à vontade para discutir seus planos de aposentadoria e outros planos de transições com os gerentes com grande antecedência. Os servidores recebem orientações oportunas e confidenciais para transições e, se pertinente, são aconselhados em relação a diferentes opções que minimizem riscos para a continuidade corporativa. No caso de uma aposentadoria, essas opções incluem esquemas de aposentadoria gradual e de pós-aposentadoria.

- Uma estratégia para a gestão do conhecimento é desenvolvida com abordagens inovadoras para a transferência de conhecimentos e a retenção.

O ministério reconhece a importância de desenvolver uma estratégia para a gestão do conhecimento. Essa estratégia envolve orientação para a gestão do conhecimento que enfoque não apenas servidores próximos de uma transição, mas também todos os servidores cruciais para a missão da organização. Há um processo a postos para garantir que a estratégia seja implementada, monitorada e avaliada.

O que as pesquisas dizem

As pesquisas sobre a retenção e a transferência de conhecimentos corporativos e sua importância para a viabilidade de uma organização fazem parte de um campo de atividade bastante recente. Algumas pesquisas citadas nos outros elementos deste relatório abordam esses temas, principalmente temas relacionados à gestão e retenção de trabalhadores mais experientes e ao desenvolvimento de futuros líderes. Esta seção enfatiza três estudos.

Na pesquisa realizada pelo CCMD para este relatório, 72% dos entrevistados indicaram que a transferência de conhecimentos corporativos constituía um tema importante ou muito importante para o ministério ou órgão. No entanto, os entrevistados também reconheceram que pouquíssimos processos foram implementados para lidar com essa questão.

A prática mais popular, relatada por 59% dos entrevistados, foi a criação de *sites* corporativos que fazem referência a políticas e procedimentos relevantes. Menos de 30% dos ministérios usavam métodos que organizações caracterizadas pela adoção de melhores práticas confirmaram ser eficazes, como oportunidades de emular diretores graduados em suas funções, a identificação e o mapeamento de conhecimentos, o estabelecimento de redes virtuais e a compilação de histórias e estudos de caso de servidores experientes.

Os 66% dos entrevistados da amostra citaram aumento no número de gerentes e servidores que estão procurando obter orientações sobre estratégias e opções para transições na força de trabalho. Alguns ministérios relataram que haviam implementado programas específicos nessa área (programas que permitem a ex-servidores aposentados continuar a trabalhar em pesquisas ou programas científicos usando as instalações e equipamentos de seu antigo emprego, mas sem remuneração (programa *emeritus*), programas para trazer de volta ex-servidores, aposentados ou não, para trabalhar em projetos específicos (programa *alumni*), programas de *mentoring* e programas de aposentadoria gradual). Cerca de 50% implementaram programas de *mentoring* e de aposentadoria gradual, cerca de 20% tinham programas *emeritus* e *alumni* e cerca de 30% ofereciam outros serviços, como programas de desenvolvimento. Os entrevistados que contavam com mecanismos de aposentadoria gradual (n=13) foram solicitados a indicar até que ponto práticas específicas estavam sendo usadas nessa área. A maioria estava sendo usada muito limitadamente, quando era usada.

Cerca de metade dos entrevistados da amostra relatou que havia promovido iniciativas como pesquisas, entrevistas de saída e/ou grupos focais para determinar necessidades particulares, atitudes em relação a carreiras e questões relacionadas à retenção de trabalhadores mais antigos. Poucos ministérios indicaram que haviam estimulado vínculos pós-emprego por meio de boletins e oportunidades voluntárias.

Os entrevistados sugeriram que um guia objetivo de melhores práticas seria muito útil. Na verdade, a Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá produziu um guia dessa natureza para gerentes e especialistas em recursos humanos²⁸. A necessidade de financiamentos adicionais para esquemas que permitam a servidores que estão de saída trabalharem com servidores recém-contratados para transferir seus conhecimentos, ambos recebendo seus salários, e para funções com termos de emprego e horários mais flexíveis também foi mencionada como importante para a superação do desafio.

Em seus estudos sobre estratégias de retenção de conhecimentos²⁹, o Conselho da Liderança Corporativa entrevistou indivíduos em cinco órgãos governamentais dos Estados Unidos que estavam considerando ou haviam implementado estratégias específicas de retenção de conhecimentos diante do envelhecimento de sua força de trabalho. O Conselho também avaliou práticas semelhantes adotadas pelo setor privado.

Suas principais verificações incluíram muitos dos elementos e práticas discutidos ao longo deste relatório: o alinhamento de metas de gestão do conhecimento com metas estratégicas da organização como um todo para garantir capital humano adequado; a identificação de servidores, ocupações e conhecimentos cruciais para a missão da organização; o estabelecimento de uma cultura de respeito e estímulo ao compartilhamento de conhecimentos; o estabelecimento de “comunidades de comunicação” para programas de *mentoring*

individual e grupal; a criação de programas de aposentadoria gradual e de esquemas flexíveis de trabalho; e o uso da tecnologia da informação e de entrevistas de saída.

“Precisamos nos preocupar, com a mesma intensidade, com a gestão do conhecimento e com a retenção ao longo de toda a carreira dos servidores, em vez de ‘espremê-los como um limão’ pouco antes de eles se aposentarem”. (comentário de um membro do Grupo Consultor para Transições).

O estudo do Conselho da Liderança Corporativa oferece muitos exemplos práticos e dicas para a implementação de programas adequados. Dois exemplos ilustram as verificações do estudo.

O primeiro é o procedimento de identificação e pontuação da *Tennessee Valley Authority* (TVA). A TVA é a maior empresa pública de energia dos Estados Unidos. Ela percebeu que anos de enxugamento haviam deixado a organização com servidores com uma idade média de 48 anos. Como parte de sua estratégia de continuidade corporativa, a TVA faz levantamentos dos planos de aposentadoria de seus servidores. Embora a participação seja voluntária, 84% de seus servidores haviam declarado, no passado, a data na qual pretendiam se aposentar (que eles podem mudar livremente). De posse desses dados, a empresa designa uma pontuação para cada servidor, quantificando o risco de perder conhecimentos. A responsabilidade pela identificação cabe principalmente aos gerentes. Usando essas informações identificadas, a empresa elabora planos de recrutamento e sucessão para capturar conhecimentos e iniciar programas de aposentadoria gradual e de *mentoring*.

O segundo exemplo é o da empresa Siemens. Essa organização usa cinco perguntas-chave para identificar os métodos mais adequados para a transferência de conhecimentos.

1. Por quanto tempo esses conhecimentos serão relevantes?
2. Que tipos de conhecimentos estão envolvidos?
3. Quanto tempo resta antes da saída do especialista da organização?
4. Qual é o nível de motivação e a capacidade do especialista de compartilhar conhecimentos e a motivação e capacidade de seu sucessor de absorvê-los?
5. Qual seria o custo de aplicar os métodos de retenção de conhecimentos específicos que estão sendo considerados?

Nesse contexto, é interessante mencionar, também, o relatório de uma pesquisa anterior do Conselho da Liderança Corporativa intitulado *The Aging Workforce: Retaining Retirement-Age Leaders and Ensuring Critical Knowledge Transfer*³⁰. Esse relatório examina a questão do envelhecimento da força de trabalho numa empresa canadense e em cinco empresas americanas de

energia/utilidade pública. Os autores avaliaram o efeito, para empresas, da perda de grandes populações de servidores por motivo de envelhecimento e estudaram soluções que elas estão implementando para manter líderes e servidores importantes que chegaram na idade de se aposentar.

A pesquisa citada revela que existem diversas técnicas para melhorar a transferência de conhecimentos dentro de uma organização que podem evitar a perda de informações cruciais para sua missão. Ela enfatiza também a importância da confiança, da colaboração e de medidas oportunas na gestão desse processo.

Alguns exemplos de melhores práticas

1. Ministério dos Transportes do Canadá: processo prático para a substituição de servidores cruciais para a missão de uma organização

Entre o presente ano e 2010, o Ministério dos Transportes do Canadá terá um número sem precedentes de empregados que poderão se aposentar, particularmente entre servidores dos departamentos de Inspeção Técnica e Operações Aéreas e dirigentes. Esses servidores são altamente especializados e o desafio de substituí-los torna-se ainda maior devido à escassez de pessoas com suas qualificações no mercado de trabalho e à concorrência acirrada do setor privado.

Diante da saída iminente de um servidor com habilidades singulares na gestão de revoadas de pássaros em aeroportos, o Ministério dos Transportes do Canadá desenvolveu uma metodologia para identificar todos seus especialistas temáticos cruciais. Esse processo, que os gerentes e os servidores consideraram justo e transparente, baseia-se em dados demográficos sólidos, num diálogo com os servidores, em ferramentas simples que satisfizeram diferentes necessidades dos gerentes e na elaboração de relatórios sobre ações mensuráveis. O ministério acabou identificando 61 especialistas temáticos cruciais (numa população total de servidores de cerca de 4.000) que estariam deixando o ministério nos três anos seguintes. Os gerentes receberam um treinamento individual em serviço sobre como ter discussões abertas e positivas com os servidores sobre seus planos. Eles desenvolveram diversas estratégias para transferir conhecimentos, que incluíram a observação de servidores em suas funções, reuniões, etc. para fins de aprendizagem, esquemas para permitir que servidores que estão de saída fiquem um pouco mais para trabalhar com servidores recém-contratados, ambos recebendo seus salários, para transferir seus conhecimentos a eles e o mapeamento de conhecimentos.

O processo está firmemente implementado atualmente. Os gerentes individuais devem garantir que os conhecimentos corporativos dos servidores sejam eficazmente transferidos aos sucessores. Essa exigência se reflete em seus contratos anuais de desempenho e nas recompensas que recebem. Como o

Ministério dos Transportes do Canadá acredita que garantir a continuidade corporativa é um elemento fundamental da função de um gerente e em vista dos custos relativamente baixos envolvidos, não foi necessário complementar os orçamentos dos gerentes para financiar esse processo.

2. Escritório Nacional de Estatística do Canadá: acessando os conhecimentos corporativos de aposentados

O Escritório Nacional de Estatística do Canadá tem um Programa *Alumni* para usar os serviços de aposentados selecionados com habilidades e conhecimentos especiais na otimização de projetos, no desenvolvimento de programas, na transferência de habilidades e na administração de períodos de pico de trabalho.

O departamento de recursos humanos desse órgão desenvolveu um inventário de aposentados qualificados que têm interesse em compartilhar seus conhecimentos e habilidades. Esse inventário consiste numa lista de ex-servidores com conhecimentos corporativos, habilidades analíticas e especialidades temáticas ou operacionais. Ele também é usado para identificar ex-servidores com experiência de diretoria ou capacidade de ensinar uma habilidade transferível para futuros servidores. Tipicamente, os servidores expressam interesse em ter seus nomes incluídos no inventário quando saem do órgão e são estimulados (ou não) a participar. Gerentes que precisam contar com conhecimentos especializados de aposentados para tarefas específicas podem identificar as pessoas indicadas nesse inventário. Os nomes dos aposentados permanecem no inventário durante dois anos e periodicamente eles são solicitados a indicar se desejam continuar na lista.

Eles são freqüentemente contratados como servidores “informais”. O órgão considera que esse emprego informal é uma boa opção quando os gerentes precisam contar com habilidades especiais e desejam contratar os serviços de especialistas aposentados de seus quadros. Essa abordagem também oferece a vantagem de não afetar a pensão dos aposentados. Ela se presta bem para situações de emergência e projetos de curto prazo quando a burocracia envolvida nos métodos tradicionais de contratação de servidores para funções permanentes ou temporárias é inadequada.

Vale a pena mencionar também dois outros exemplos de organizações que se beneficiam da experiência de aposentados. A empresa Monsanto Corporation tem um Programa de Aposentados como Recursos por meio do qual aposentados são chamados de volta à empresa quando necessário. A Monsanto estima que a contratação de aposentados custe de 12% a 15% menos do que a contratação de outros trabalhadores temporários. Um outro exemplo é o de um órgão governamental dos Estados Unidos que enfatiza a manutenção de comunicações com seus aposentados. Eles freqüentemente são trazidos de volta para

proferir discursos como especialistas temáticos e participar de seminários de discussões no almoço com servidores que ocupam os cargos que eles ocupavam anteriormente.

3. Programas de Cientistas Eméritos: reconhecimento e retenção da excelência

O Programa de Cientistas Eméritos (Scientist Emeritus Program) permite que aposentados continuem a trabalhar sem vínculos empregatícios e sem remuneração num programa científico específico como cientistas reconhecidos. Os ministérios da Agricultura e dos Agro-Alimentos, dos Recursos Naturais e do Meio Ambiente, da Pesca e dos Oceanos e o Conselho Nacional de Pesquisa do Canadá implementaram programas dessa natureza.

O Programa de Cientistas Eméritos só envolve aposentados selecionados da comunidade científica com longo histórico de desempenho superior ou reputação científica nacional ou internacionalmente reconhecida. O programa apóia a continuidade de pesquisas e garante a continuidade profissional por meio da transmissão de conhecimentos e experiências. O empregador e o cientista emérito assinam um memorando de entendimento. O *status* de emérito normalmente é concedido para um período de um ano sujeito a renovação e o memorando descreve resumidamente o compromisso da organização de cuidar dos esquemas administrativos necessários aos serviços dos profissionais envolvidos, oferecendo-lhes espaço no escritório, tempo no laboratório, despesas de viagem, etc. e definindo claramente as tarefas a serem desempenhadas pelo aposentado.

4. Iniciativa da transferência de conhecimentos: a aposentadoria gradual

Um exemplo final, extraído de entrevistas realizadas no decorrer deste estudo, revela como o mecanismo da aposentadoria gradual foi usado eficazmente para garantir sucessões tranqüilas de dirigentes cruciais para a missão de uma organização.

Quando completou 55 anos, um secretário-executivo adjunto foi chamado pelo recém-nomeado secretário-executivo para discutir seus planos de carreira e, mais especificamente, seus planos de aposentadoria. O secretário-executivo gostou da discussão, porque ele vinha pensando sobre seus planos para o futuro e como garantiria uma transição suave para a pessoa que o substituiria. Ele queria oferecer a melhor assistência possível antes de sua saída. Essa assistência era particularmente importante porque ele vinha exercendo a função há mais de 10 anos e era o especialista do ministério num setor crucial. Após refletir um pouco, ele decidiu que se aposentaria dentro de um ano – em setembro do ano seguinte.

Sua função exige não apenas que seu titular seja um especialista temático, mas também que ele tenha a capacidade de estabelecer relações profundas e conquistar a confiança de executivos do setor privado. Após avaliar os pontos fortes e fracos de alguns candidatos em potencial com o secretário-executivo e após processo de consultas com a Comissão do Serviço Público, um sucessor foi selecionado e nomeado: outro secretário-executivo adjunto do ministério.

O processo de transição havia começado em setembro do ano anterior com discussões sobre possíveis sucessores do secretário-executivo adjunto. No dia 1º de abril, o secretário-executivo adjunto foi nomeado para exercer a função de assessor especial do secretário-executivo e o novo secretário-executivo adjunto já tinha seu acordo de desempenho definido para a nova função. O secretário-executivo adjunto que estava em processo de se aposentar foi nomeado para uma das funções “flexíveis” do ministério, mudou de escritório e teve pessoal de apoio designado para trabalhar com ele. Ele continuou trabalhando com alguns temas cruciais, prestando assessoria sobre transições governamentais relacionadas a políticas e atuando como assessor no comitê gestor do ministério; no entanto, além dessas responsabilidades, ele pôde prestar assistência valiosa ao novo secretário-executivo adjunto no processo de assumir sua nova função. Por exemplo, ele o apresentou a partes e a clientes importantes, ensinou-o todo um histórico de diferentes temas e o contexto (não apenas o “que”, mas também o “porquê”) e deu segundas opiniões sobre diferentes temas quando solicitado a tal. Essa abordagem permitiu que o novo secretário-executivo adjunto “entrasse no ritmo” num momento de intensa atividade.

Como os recursos foram financiados? Os recursos foram planejados como parte do orçamento destinado ao secretário-executivo adjunto, incluindo salário e despesas de viagem. Como ele mencionou, “se é uma prioridade, você pega os recursos de cima. Eu fiz isso todos os anos para atividades de treinamento e desenvolvimento. Essa situação não era diferente”.

Como ele se sentiu durante esse período de transição que ele descreveu como um “longo adeus”? “Foi como uma experiência de estar ‘fora do corpo’. Às vezes era difícil observar outra pessoa fazer o que eu considerava a melhor função no governo, à qual eu dedicava, em média, 70 horas semanais. Inicialmente, foi difícil abrir mão da atividade, mas comecei a ir para casa às 17:00 horas e isso ajudou. Continuei abrindo meus *e-mails* no sábado de manhã, mas minha mulher interview. No final, senti que tinha feito a coisa certa para mim e para o ministério”.

O secretário-executivo adjunto acredita que o tempo dedicado ao processamento dessa transição foi bastante apropriado. Embora o processo tivesse sido iniciado com antecedência de um ano, os três a quatro meses da transição em si foram suficientes. Poderia ter levado menos tempo, dependendo

da função, das qualificações do sucessor e das questões enfrentadas pelo ministério no momento da transição. Ele sugere que essa estratégia de “ponte” não precisa ser aplicada apenas a cargos do alto escalão. Ela poderia ser usada também para qualquer função que exigisse conhecimentos muito especializados e singulares.

Lista de verificação da prontidão organizacional

- O ambiente está sendo estreitamente monitorado com vistas à detecção de fatores que poderiam ter impacto sobre a retenção de servidores e esses fatores estão sendo discutidos nos níveis mais altos da organização?
- As ferramentas e as políticas atualmente adotadas para administrar as transições e a transferência de conhecimentos estão sendo bem comunicadas, compreendidas e usadas?
- Os servidores compartilham seus planos de transição com seus gerentes e com o pessoal da área dos recursos humanos e sentem-se à vontade para discutir diferentes opções?
- Foram adotados critérios e processos de aprovação para o uso de esquemas de aposentadoria gradual, emprego após a aposentadoria e outras estratégias?
- Recursos estão sendo alocados como prioridade para programas estratégicos que permitam a servidores que estão de saída trabalhar com servidores recém-contratados, ambos recebendo seus salários, para transferir seus conhecimentos a eles para programas de recrutamento?

Parte 3

Os desafios e as oportunidades das mudanças

A necessidade de administrarmos transições importantes na força de trabalho do serviço público federal é um fato. As pressões de curto a médio prazo experimentadas nesse setor incluem o grande número de servidores que se aposentarão em decorrência do envelhecimento da força de trabalho, a necessidade de substituir esses servidores e mudanças organizacionais necessárias diante dessas novas demandas. Ao mesmo tempo, a composição da força de trabalho sofrerá mudanças e teremos um grupo mais jovem e diversificado de servidores com outras expectativas. A consecução bem-sucedida dos objetivos de ministérios e outros órgãos será determinada, em parte, por como eles administrarão essas transições na força de trabalho. A magnitude dessas mudanças afetará todas as atividades essenciais dessas instituições e exigirá administração cuidadosa.

Este relatório fornece orientações sobre como essas transições podem ser eficazmente administradas. Ele identifica cinco elementos que, juntos, possibilitam que um ministério ou órgão seja uma organização de alto desempenho no trato dessa questão. Esses elementos são os seguintes:

1. Ter processo de planejamento que leve em consideração questões relacionadas a transições na força de trabalho nos planos estratégicos e operacionais.
2. Alinhamento das necessidades organizacionais com potenciais individuais.
3. Investimentos no desenvolvimento de talentos.
4. Gestão eficaz do desempenho e do bem-estar no local de trabalho.
5. Compromisso de garantir a continuidade corporativa.

A consolidação desses cinco elementos exigirá mudanças importantes em muitos ministérios e órgãos. A maneira pela qual eles estão sendo administrados neste momento simplesmente não é suficiente para permitir que eles tenham o desempenho exigido para administrar as transições eficazmente.

Promover mudanças organizacionais profundas e duradouras nunca é fácil, mas é essencial para a renovação e o crescimento das organizações. Mudanças gerenciais são necessárias para garantir altos níveis de desempenho nos cinco elementos resumidamente descritos acima. Esta seção do relatório descreve resumidamente algumas das condições ou desafios essenciais a serem superados para produzir as mudanças necessárias. Nenhuma dessas condições é

de magnitude heróica, mas elas exigem atenção adequada por parte dos dirigentes para que possam ser efetivamente criadas.

Liderança dos dirigentes

Os dirigentes devem assumir a dianteira dos esforços necessários para que os recursos humanos de seus ministérios sejam administrados num nível altamente profissional. Essa liderança deve ser ativa – os servidores devem perceber que seus superiores atribuem alta prioridade a questões relacionadas aos recursos humanos. Um excelente ponto de partida é tomar as providências necessárias para que os cinco elementos discutidos neste relatório sejam administrados eficazmente. Isso não é complicado e tampouco exige recursos volumosos. Em organizações de alto desempenho, essas medidas constituem simplesmente uma boa prática para garantir a consecução de suas metas.

Um dos desafios a serem superados com vistas à implementação de melhores sistemas, processos e culturas para a gestão dos recursos humanos é garantir que eles sejam aplicados em bases coerentes e permanentes. Isso exige compromisso firme por parte dos dirigentes. Eles devem tornar absolutamente claro, por meio de suas palavras e ações, que a gestão dos recursos humanos faz parte da função de todos os gerentes e não deve ser simplesmente delegada a especialistas.

Liderança dos órgãos centrais

O planejamento dos recursos humanos em nível ministerial não ocorre no vácuo. Alguns outros atores importantes do sistema afetam o que os ministérios podem ou não fazer. Estamos falando dos órgãos centrais.

Cada uma dessas organizações tem mandatos específicos a cumprir no sentido de garantir que o serviço público como um todo funcione eficazmente e com base em altos padrões. Eles estabelecem esses padrões e têm a responsabilidade coletiva de garantir a saúde e o bem-estar do sistema. Embora suas funções sejam diferentes, elas são complementares. Por essa razão, esses órgãos devem assumir papel de liderança coordenada para garantir que o serviço público implemente com sucesso as leis aprovadas pelo Parlamento e as políticas definidas pelo Conselho de Ministros e satisfaça eficazmente as necessidades e interesses dos cidadãos.

Por exemplo, o Gabinete do Conselho Privado administra as políticas gerais que dão base aos valores, estruturas e atividades do governo. Ele é responsável por assessorar o Conselho Privado na designação de chefes de órgãos e secretários executivos por meio do *Governor-in-Council*³¹ e, se for o caso, em regime de consultas com Comissões Permanentes do Parlamento. Ele define também as competências e requisitos futuros dessa comunidade do alto escalão.

Com o estabelecimento da Agência de Gestão dos Recursos Humanos do Serviço Público (*Public Service Human Resources Management Agency*), o Conselho Privado assumiu a responsabilidade de administrar a implementação geral do Projeto de Lei C25, a Lei da Modernização do Serviço Público (*Public Service Modernization Act*) e todas as funções relacionadas à gestão de recursos humanos (exceto negociações coletivas e relações de pessoal). A área sob a gestão inclui a Rede de Liderança, que é responsável pela gestão de programas de desenvolvimento, entre os quais o programa de Candidatos Pré-Qualificados para assumir o cargo de secretário-executivo adjunto e o Programa Acelerado de Desenvolvimento de Dirigentes para servidores que desejam seguir a carreira de dirigente. Um segundo órgão, a Comissão do Serviço Público, protetora do princípio do mérito, toma as medidas necessárias para que o serviço público seja profissional e não partidário. Por último, a nova Canada School of Public Service tem o mandato de garantir que servidores em todos os níveis tenham oportunidade de desenvolver as diversas habilidades necessárias para o desempenho adequado de suas funções e de oferecer o treinamento necessário a futuros líderes.

“As necessidades dos canadenses estão mudando e o serviço público deve se adaptar para satisfazê-las. A Lei da Modernização do Serviço Público é uma ferramenta importante para administrar essa mudança”.
(Lucienne Robillard, ex-presidente do Conselho do Tesouro do Canadá).

Cada um desses órgãos centrais deve oferecer a liderança necessária na área de sua responsabilidade. Juntos, eles devem, a cada ano, fazer avaliações cruciais dos requisitos em termos de recursos humanos do sistema como um todo. Essa sondagem do ambiente deve incluir uma análise de tendências para todo o sistema, de prioridades na área dos recursos humanos e de necessidades horizontais. Para ser realmente útil, essa sondagem não deve se resumir a uma pilha de relatórios ministeriais. Ela deve se basear numa supervisão ativa e numa inteligência saudável. O desenvolvimento de perfis de soluções viáveis e de melhores práticas em todo o sistema deve ser um elemento dessa avaliação. Além disso, a capacidade dos sistemas de recursos humanos do governo deve ser eficazmente monitorada e avaliada.

Capacidade em termos de recursos humanos

Uma função organizacional chave deve ter recursos suficientes para oferecer a contribuição que se espera dela. Não há dúvida de que os grupos profissionais responsáveis pelos recursos humanos de muitos ministérios e órgãos foram prejudicados no passado pela falta de recursos suficientes. A gestão eficaz dos cinco elementos mencionados neste relatório exige perspectiva estratégica por parte da área de recursos humanos. Em muitos casos, o enfoque

na administração de transações e na elaboração de relatórios necessários por parte de órgãos centrais não permitiu que questões estratégicas fossem adequadamente abordadas.

O pessoal responsável pelos recursos humanos precisa também ter um conjunto de habilidades que facilite uma orientação mais estratégica. Se não apresentar esse conjunto necessário de habilidades, ele precisa ser modernizado. Os órgãos centrais podem desempenhar papel importante nessa área, apoiando as atividades dessa comunidade funcional, por meio, por exemplo, da criação de comunidades de prática, do desenvolvimento de cursos de treinamento no planejamento estratégico de recursos humanos e do reconhecimento da função de recursos humanos como propulsor de carreiras.

“Considerando a importância das mudanças propostas [Projeto de Lei C-25], a transição deve ser bem administrada e apoiada. Entre outras coisas, é importante oferecer treinamento e apoio adequados e esclarecer expectativas. Além disso, para que essa iniciativa seja bem-sucedida, recursos suficientes devem ser alocados a ela”. (Sheila Fraser, auditora geral do Canadá, declaração de abertura à Comissão Permanente do Senado para as Finanças Nacionais, Projeto de Lei C-25, *The Public Service Modernization Act*).

Além de contarem com um conjunto adequado de habilidades e de ter seu papel claramente definido, os sistemas de gestão de recursos humanos precisam ser adequados para as necessidades e estarem atualizados. Não há porque as estatísticas relativas ao desempenho dos recursos humanos não serem tão atuais quanto as relativas ao desempenho financeiro. As informações sobre recursos humanos devem apresentar a mesma qualidade que a de dados financeiros, ser oportunas e orientadas para a consecução dos objetivos vitais da organização. Essas informações devem também ser orientadas para resultados avaliados por meio de levantamentos e outras mensurações de desempenho regularmente.

O relatório da Sub-Comissão da Comunidade dos Recursos Humanos da Comissão de Dirigentes³² oferece sugestões muito boas para se promover a capacidade na área dos recursos humanos.

Sistemas ministeriais de planejamento

Os sistemas ministeriais de planejamento devem estar adequadamente alinhados para garantir a satisfação das necessidades corporativas dos ministérios a aproveitar plenamente o potencial de seus servidores. Isso exige integração adequada de objetivos na área dos recursos humanos à estratégia geral. O processo deve ser interativo e uma análise geral dos recursos humanos deve ser usada como insumo para o desenvolvimento da abordagem corporativa

geral. Uma vez definido o plano de metas, uma estratégia de recursos humanos deve ser desenvolvida.

Além disso, recursos suficientes devem ser alocados à implementação eficaz desse plano de recursos humanos. Com muita frequência, um plano é desenvolvido sem recursos adequados para garantir que suas iniciativas sejam efetivamente bem-sucedidas.

Mitos

Os mitos inibem mudanças e há muitos deles na área dos recursos humanos.

Por exemplo, este relatório apresenta estudos de caso de excelência em transições na força de trabalho. Na maioria dos casos, organizações como o Escritório Nacional de Estatística do Canadá e a RCMP tendem a ser vistos como órgãos separados e independentes não sujeitos aos desafios de administrar os recursos humanos no sistema mais amplo. Esse é um mito clássico. O sucesso desses órgãos é muito mais determinado pela liderança e pelo compromisso com a excelência na gestão dos recursos humanos do que pelo tipo de organização que são.

Da mesma maneira, acredita-se, de modo geral, que a mobilidade de carreiras é difícil para servidores das regiões e de pequenos órgãos, que os recursos são escassos para o planejamento de iniciativas na área dos recursos humanos e que os servidores precisam trabalhar em Ottawa e adquirir alguma experiência de trabalho num órgão central para progredir em suas carreiras. Em que pesem essas questões, os servidores das regiões têm oportunidades de trabalhar em diferentes níveis de governo regularmente, podem desenvolver redes por meio das atividades de apoio dos Conselhos Regionais e conhecem bem pessoas talentosas que podem ocupar diferentes cargos nas respectivas áreas. A pesquisa do CCMD revela também que órgãos de pequeno porte têm sido bastante inovadores em seus planos de recursos humanos. Como mencionado anteriormente neste relatório, a Agência Canadense de Transportes tem financiado um programa abrangente de planejamento de sucessões há alguns anos.

Organizações centradas em seus servidores

Por que algumas organizações públicas e privadas são conhecidas como “organizações centradas nos servidores”? Essa reputação baseia-se no fato de os diretores das empresas em questão atribuírem alta prioridade aos servidores. Isso frequentemente implica a identificação de maneiras de fazer com que os servidores saibam que são valorizados. Esse desafio de comunicação interna soma-se à gestão de processos formais de recursos humanos.

Observações finais

Muitas das questões levantadas neste estudo não são necessariamente novas e já foram estudadas antes. Por que, então, muitas pessoas acreditam que o progresso alcançado até agora na gestão dos recursos humanos é insuficiente para satisfazer as necessidades de servidores, de suas organizações e do público ao qual elas atendem?

A resposta para essa pergunta reside no grau de inércia que freqüentemente se observa em grandes organizações burocráticas, na falta de equilíbrio entre as recompensas da formulação de políticas e de uma gestão adequada e nas diversas demandas que gerentes e servidores da área dos recursos humanos precisam satisfazer.

Há indicações, no entanto, de que as atitudes e os comportamentos em relação à importância dos recursos humanos estão melhorando e que um progresso muito maior será conquistado nessa área vital no futuro.

O primeiro desses progressos é a aprovação do Projeto de Lei C-25, a Lei da Modernização do Serviço Público, que oferece oportunidade sem precedentes para promover mudanças fundamentais na gestão dos recursos humanos. A implementação dessas mudanças exigirá grande habilidade, mas suas recompensas beneficiarão todos os interessados.

Em segundo lugar, o desenvolvimento da estrutura de *accountability* para gerentes por parte da Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá oferece aos gerentes do serviço público uma lista muito clara de expectativas do escalão superior para alto desempenho organizacional. Essa estrutura inclui a expectativa de que “um ministério tenha as pessoas, o ambiente de trabalho e o enfoque necessários para desenvolver a capacidade e a liderança exigidas para garantir seu sucesso e um futuro promissor para o serviço público do Canadá”³³.

Em terceiro lugar, observa-se uma percepção crescente, particularmente em nível ministerial, de que é importante não apenas ter boas políticas, mas também garantir a implementação eficaz dessas políticas. Freqüentemente, concluir uma tarefa rapidamente mas não corretamente gera grandes dificuldades e, em alguns casos, fracassos.

Essa conscientização terá impacto importante no serviço público como um todo. Ela ocasionará uma aceitação muito mais ampla da necessidade de recompensarmos como o sucesso é alcançado e não apenas o sucesso em si. Isso, por sua vez, gerará um serviço público mais comprometido e com desempenho melhor.

O serviço público do Canadá está enfrentando importantes desafios, o maior dos quais reside nas mudanças que estão ocorrendo em sua força de trabalho. Temos todas as razões para acreditar que essas mudanças serão bem administradas se receberem a atenção que merecem. O objetivo deste relatório foi estimular maior atenção à gestão de transições na força de trabalho.

Parte 4

Outras leituras

Parte 1 – Visão geral

ADVISORY COMMITTEE ON SENIOR LEVEL RETENTION AND COMPENSATION. *Sixth Report*. Ottawa, 2003.

ARDITTI, Marilyn; SCOURTOUDIS, Linda. *Human resources planning for workforce transitions in the public service*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 2002-2003 (não publicada).

THE CONSORTIUM FOR RESEARCH ON EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS. http://www.eiconsortium.org/about_us.htm

INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA (IPAC). *Public sector management issues survey 2002: summary report—The views of federal, provincial and territorial deputy ministers and municipal CAOs*. Toronto, 2002.

NININGER, James R.; SCOURTOUDIS, Linda. *Moving beyond the workplace: exploring life's journey*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 2003.

POLICY RESEARCH INITIATIVE. *Population Aging: from problem to opportunity. Horizons*, (2003).

Parte 2 – Liderança

CANADA. COMMITTEE OF SENIOR OFFICIALS (COSO). *Partnering for people*. Ottawa, 1998.

CANADA. PRIVY COUNCIL OFFICE. *Guidance for deputy ministers*. Ottawa, 2003.

CANADA. PUBLIC SERVICE COMMISSION OF CANADA. *2002–2003 Annual Report*. Ottawa, 2003.

CANADA. TREASURY BOARD OF CANADA. *Changing management culture: models and strategies to make it happen*. Ottawa, 2003.

THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Managing human resources: a strategic perspective*. Ottawa: 1982.

CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. *The Leadership Imperative-Strategies for increasing bench strength*. Washington, DC, 2001.

PAUCHANT, Thierry C. *Ethics and spirituality at work: hopes and pitfalls of the search for meaning in organizations*. Nova Iorque: Quorum Books, 2002.

UNITED STATES. UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE. *Human capital: a self-assessment checklist for agency leaders*. Washington, DC, 2000.

Elemento 1

CANADA. TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT. *Introduction to HR planning: a reference tool for HR specialists in the public service of Canada*. Ottawa, 2003. http://www.tbs-sct.gc.ca/organisation/hr-rh_e.asp

DINGWALL, John. Alberta's Corporate HR Development Strategy. *Canadian Government Executive* 2. 2002.

GRESHAM, Maria; ANDRULIS, Jeremy. *Creating value in government through human capital management: integrating workforce-planning approaches*. Nova Iorque: IBM Institute for Business Value, 2001.

UNITED STATES. UNITED STATES ACCOUNTING OFFICE. *High risk series: strategic human capital management* GAO-03-120. Washington, DC, 2003.

UNITED STATES. UNITED STATES ACCOUNTING OFFICE. *Selected agency actions to integrate human capital approaches to attain mission results* GAO-03-446. Washington, DC, 2003.

UNITED STATES. UNITED STATES ACCOUNTING OFFICE. *Human capital: key principles for effective strategic workforce planning* GAO-04-39. Washington, DC, 2003.

UNITED STATES. UNITED STATES ACCOUNTING OFFICE. *Federal human resources management for the 21st century: Strategic Plan FY 2000–FY2005*. Washington, DC, 2000.

Elemento 2

ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA (APEX). *Executive cadre retention and transition planning*. Ottawa, 2001.

BLUNT, Ray. *Organizations growing leaders: best practices and principles in the public service*. Arlington, VA: Pricewaterhouse Coopers Endowment for the Business of Government, 2001.

CANADA. AUDITOR GENERAL OF CANADA. *2001 Report of the Auditor General of Canada*. Ottawa, 2001.

CANADA. PUBLIC SERVICE COMMISSION OF CANADA. *Executive succession reconsidered: planning for public service renewal*. Ottawa, 2002.

CANADIAN LABOUR AND BUSINESS CENTRE. *Where did all the workers go? The challenges of the aging workforce*. Ottawa, 2001.

THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Building tomorrow's public service today: challenges and solutions in recruitment and retention*. Ottawa, 2002.

CONGER, Jay A.; FULMER, Robert M. *Developing your leadership pipeline*. Harvard Business Review, 2003.

JALETTE, Patrice; VILLENEUVE, Daniel. *Taking action on the aging of the labour force-labour management consensus in Quebec*. Workplace Gazette, 2003.

SAMSON-VERRAULT, Giselle; FERRARI, Mary. *How organizations build leadership capability*. Ottawa: The Leadership Network, Treasury Board of Canada Secretariat, 2002. (Não publicada.)

UNITED STATES. UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE. *Human capital: insights for u.s. agencies from other countries' succession planning and management initiatives GAO-03-914*. Washington, DC, 2003.

Elemento 3

AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT. *Profiting from learning: do firms investments in education and training pay off?* Alexandria, VA, 2002.

BELCOURT, Monica; TAGGAR, Simon. *Making government the best place to work: building commitment*. n. 8. Toronto: The Institute of Public Administration of Canada, 2002.

BROOKINGS INSTITUTE CENTER FOR PUBLIC SERVICE. *Looking for future leaders of government? Don't count on presidential management interns*. Washington, DC, 2003.

CANADA. CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. *Campus direct*. <http://www.campusdirect.gc.ca>

CANADA. Treasury Board of Canada Secretariat. *2002 Public service employee survey*. Ottawa, 2002.

CANADA. Treasury Board of Canada Secretariat and the Governance Network; *Branding and other HR strategies that contribute to being an employer of choice*. Ottawa, 2003. (Não publicada.)

THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Mentoring: finding a perfect match for people development*. Ottawa, 2003.

CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. *Talent management for mid-level managers*. Washington, DC, 2002.

DOWNEY, Diane. *Assimilating new leaders: the key to executive retention*. New York: Amacom, 2001.

DRAKE BEAM MORIN. *Holding on to high performers*. Boston, 2000.
<http://www.dbm.com>

KROEGER, Arthur; HEYNAN, Jeffrey. *Making transitions work: integrating external executives into the federal public service*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 2003.

Elemento 4

ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA. *Healthy leaders, healthy organizations, healthy people: an APEX colloquium report*. (A ser emitido.)

ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA (APEX). *The health status of executives in the public service of Canada*. Ottawa, 2002.

ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA. *Working Habits, Working Conditions and Health Status of Executives*. Ottawa, 1998.

BACHMAN, Kimberly. *Health Promotion Programs at Work: a frivolous cost or a sound investment?* Ottawa: Junta de Conferência do Canadá, 2002.

CANADA. CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. *A fine balance: a manager's guide to workplace well-being* (round table report chaired by Yazmine Laroche). Ottawa, 2002.

CANADA. HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT CANADA LABOUR PROGRAM. *Work-life balance in canadian workplaces*.
<http://labour.hrdc-drhc.gc.ca/worklife/work-life-balance-en.cfm>

CANADIAN LABOUR AND BUSINESS CENTRE. *Twelve case studies on innovative workplace health initiatives*. Ottawa, 2002.

CENTRE FOR FAMILIES, WORK AND WELL-BEING. *Work-life compendium 2001: 150 Canadian statistics on work, family and well-being*. Ottawa: University of Guelph and Women's Bureau, Labour Program, Human Resources Development Canada, 2001.

THE CONFERENCE BOARD (US). *Valuing experience: how to motivate and retain mature workers*. New York, 2003.

DUXBURY, Linda; HIGGINS, Christopher. *The 2001 national work-life conflict study: report one*. Ottawa: Health Canada, 2001.

DUXBURY, Linda; HIGGINS, Christopher. *Voices of Canadians: seeking work-life balance*. Ottawa: Human Resources Development Canada Labour Program, 2003.

DUXBURY, Linda; HIGGINS, Christopher. *Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium—A Status Report*. Ottawa: Health Canada, 2003.

DUXBURY, Linda; HIGGINS, Christopher; JOHNSON, Karen. *An examination of the implications and costs of work-life conflict in Canada*. Ottawa: Health Canada, 1999.

MCLEAN, Denise; BRADY, Penny; BACHMAN, Kimberly. *Balance at the top: encouraging work-life effectiveness for executives*. Ottawa: The Conference Board of Canada, 2003.

NATIONAL QUALITY INSTITUTE. <http://www.healthyworkplaceweek.ca>

WELLNESS COUNCILS OF AMERICA.
<http://www.welcoa.org>

Elemento 5

AMERICAN ASSOCIATION OF RETIRED PERSONS (AARP). *Easing the transition: phased and partial retirement programs*. Washington, DC, 2002.

AMERICAN ASSOCIATION OF RETIRED PERSONS (AARP). *Staying ahead of the curve*. Washington, DC, 2002.

CANADA. HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT CANADA. LABOUR PROGRAM. *Collective agreements and older workers in Canada*. Ottawa, 2002.

CANADA. TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT. *Succession planning for corporate knowledge transfer: a guide for managers and human resource specialists*. Ottawa, 2002.

CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. *The aging workforce: retaining retirement-age leaders and ensuring critical knowledge transfer*. Washington, DC, 2001.

CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. *Knowledge retention strategies for retirees in the public and private sectors*. Washington, DC, 2003.

DRAKE BEAM MORIN. *Career choices and challenges of younger and older workers*. Nova Iorque: 2001.

GOLDBERG, Beverly. *Age Works*. New York: The Free Press, 2000.

GRAYSON, C. Jackson. (American Productivity and Quality Center [APQC]). *Taking inventory of your knowledge management skills*. Continuous journey 5, 1 (Winter 1996): 39–41.

HAMMER, Mark. *The getting and keeping of wisdom: inter-generational knowledge transfer in a changing public service*. Ottawa: Public Service Commission of Canada, 2002.

MUSON, Howard. *Valuing experience: how to motivate and retain mature workers*. New York: The Conference Board (U.S), 2003.

PARKINSON, Deborah. *Voices of experience: mature workers in the future workforce*. New York: The Conference Board (U.S), 2002.

SCHETAGNE, Sylvain. *Building bridges across generations in the workplace: a response to aging of the workforce*. Ottawa: Canadian Council on Social Development and the Columbia Foundation, 2001.

WATSON WYATT. *Current practices in phased retirement: transforming the end of work*. Washington, DC, 2001.

WILLIAM M. MERCER CONSULTANTS. *Phased retirement and the changing face of retirement*. 2001.

Parte 3 – Os desafios e oportunidades das mudanças

CANADA. COMMITTEE OF SENIOR OFFICIALS (COSO) SUB-COMMITTEE ON THE HUMAN RESOURCES COMMUNITY. *Partnership for People*. Ottawa, 1998.

CANADA. TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT. *Management accountability framework*. Ottawa, 2003.

CFO RESEARCH SERVICES AND MERCER HUMAN RESOURCES CONSULTING. *Human capital management: the CFO's perspective*. 2003.

Notas

- ¹ TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT. *Corporate knowledge retention and transfer: analysis of public service executive and feeder group eligibility for retirement with an unreduced pension, 2002–2003 a 2012–13*. (Ottawa: TBS-HRMO), 2003. (Documento não publicado.)
- ² ARDITTI, Marilyn; SCOURTOUDIS, Linda. *Human resources planning for workforce transitions in the public service of Canada 2002–2003*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development. (Documento não publicado.)
- ³ INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA (IPAC). *Public sector management issues survey 2002: summary report – The views of federal, provincial and territorial deputy ministers and municipal CAOs*. Toronto: Institute of Public Administration of Canada, 2002.
- ⁴ CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. *The leadership imperative: strategies for increasing bench strength*. Washington, DC: Corporate Leadership Council, 2001.
- ⁵ ARDITTI, Marilyn; SCOURTOUDIS, Linda. *Human resources planning for workforce transitions in the public service of Canada 2002–2003*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development. (Estudo não publicado.)
- ⁶ GRAHAM, Andrew. *Interviews conducted for The Conference Board of Canada, 2002–2003*. (Não publicadas.)
- ⁷ U.S GENERAL ACCOUNTING OFFICE. *High risk series: strategic human capital management GAO-03-120*. Washington, DC: U.S General Accounting Office 2003.
- ⁸ U.S OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT. *Federal human resources management for the 21st century: strategic plan FY 2000–FY 2005*. Washington, DC: U.S Office of Personnel Management, 2000.
- ⁹ SAMSON-VERRAULT, Giselle; FERRARI, Mary. *How organizations build leadership capability*. Ottawa: The Leadership Network, Treasury Board Secretariat, 2002. (Estudo não publicado.)

- ¹⁰ THE OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL. *Annual Report*. Ottawa: The Office of the Auditor General, 2001.
- ¹¹ U.S GENERAL ACCOUNTING OFFICE. *Human capital: insights for U.S. agencies from other countries' succession planning and management initiatives*, GAO-03-914- Highlights. Washington, DC: U.S General Accounting Office, 2003.
- ¹² PUBLIC SERVICE COMMISSION OF CANADA. *Executive succession reconsidered: planning for public service renewal*. Ottawa: Public Service Commission of Canada, 2002.
- ¹³ CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. *Talent management for mid-level managers*. Washington, DC: Corporate Leadership Council, 2002.
- ¹⁴ TREASURY BOARD SECRETARIAT OF CANADA. *2002 Public Service Employee Survey* (Ottawa: Treasury Board Secretariat of Canada), 2002.
- ¹⁵ AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT. *Profiting from learning: do firms' investments in education and training pay off?* Alexandria, VA: ASTD, 2002
- ¹⁶ Notes on public sector interviews for the following study: *Branding and other HR strategies that contribute to being an employer of choice*, TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT, The Governance Network, a study commissioned by the Treasury Board Secretariat of Canada, 2003. (Não publicado.)
- ¹⁷ KROEGER, Arthur; HEYNEN, Jeffrey. *Making transitions work: integrating external executives into the federal public service*. Ottawa: CCMD, 2003.
- ¹⁸ DOWNEY; Diane. *Assimilating new leaders: the key to executive retention*. New York: AMACOM, 2001.
- ¹⁹ THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Mentoring: finding a perfect match for people development*. Ottawa: The Conference Board of Canada, 2003.
- ²⁰ ASSOCIATION OF PROFESSIONAL EXECUTIVES. *Health status of executives in the public service of Canada*. Ottawa: APEX, 2002.
- ²¹ PUBLIC SERVICE COMMISSION OF CANADA. *Executive succession reconsidered: planning for public service renewal*. Ottawa: PSC, 2002.
- ²² DUXBURY; Linda; HIGGINS, Christopher. *The 2001 national work-life conflict study: report one*. Ottawa: Health Canada, 2001.
- ²³ DUXBURY; Linda; HIGGINS, Christopher. *Voices of Canadians: seeking work-life balance*. Ottawa: Human Resources Development Canada Labour Program, 2003.
- ²⁴ THE CONFERENCE BOARD (U.S). *Valuing experience: how to motivate and retain mature workers*. New York: The Conference Board, 2003.

- ²⁵THE CANADIAN LABOUR AND BUSINESS CENTRE. *Twelve case studies on innovative workplace health initiatives*. Ottawa: The Canadian Labour and Business Centre ,2002.
- ²⁶Questions 13, 14, 18 and 21.
- ²⁷ THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Health promotion programs at work: a frivolous cost or sound investment?* Ottawa: The Conference Board of Canada, 2002, p. 12-13. See also CCMD. *A fine balance: A manager's guide to workplace well-being*. Ottawa: CCMD, 2002.
- ²⁸ O Governor-in-Council é o governador geral do Canadá (representante do chefe de Estado para um determinado território) atuando sob orientação do conselho de ministros. (N.T.)
- ²⁹ TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT. *Succession planning for corporate knowledge transfer: a guide for managers and human resources specialists*. Ottawa: Treasury Board of Canada Secretariat, 2002.
- ³⁰ CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. *Knowledge retention strategies for retirees in the public and private sectors*. Washington, DC: Corporate Leadership council, 2003.
- ³¹ CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. *The aging workforce: retaining retirement-age leaders and ensuring critical knowledge transfer*. Washington, DC: Corporate Leadership council, 2001.
- ³² COSO; SUB-COMMITTEE ON THE HUMAN RESOURCES COMMUNITY. *Partnership for People*. Ottawa: COSO, 1998.
- ³³ TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT. *Management accountability framework*. Ottawa: Treasury Board of Canada Secretariat, 2003.

Cadernos ENAP

Números publicados

27. *O desafio horizontal: ministérios setoriais, órgãos centrais e liderança*
Herman Bakvis e Luc Juillet – 2004
26. *A jornada da aprendizagem – um guia para alcançar a excelência*
Peter Stoyko
Um odelo canadense de administração pública?
Iain Gow – 2004
25. *Do heróico ao cotidiano: lições aprendidas na condução de projetos horizontais*
Mark Hopkins, Chantal Couture e Elizabeth Moore – 2003
24. *Do heróico ao cotidiano: lições aprendidas na condução de projetos horizontais*
Mark Hopkins, Chantal Couture e Elizabeth Moore – 2003
23. *Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público*
Stephen Hill e Geoff Dinsdale – 2003
22. *Relatório de avaliação da política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA)*
Pesquisa ENAP – 2003
21. *Desenvolvimento gerencial no setor público: tendências internacionais e organizações-líderes*
Donald Hall – 2002
20. *Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros*
Geoff Dinsdale & D. Brian Marson e Faye Schmidt & Teresa Strickland – 2000
19. *Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*
Pesquisa ENAP – 2000

18. *Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público*
Zairo B. Cheibub & Richard M. Locke – 1999
17. *Gerenciando a alta Administração Pública: uma pesquisa em países da OCDE*
OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – 1999
16. *Flexibilidade na gestão de pessoal da Administração Pública*
OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – 1998
15. *O processo decisório da reforma tributária e da previdência social*
Marcus André de Melo e Sérgio de Azevedo – 1998
14. *Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos*
Barbara Nunberg – 1997
13. *Reforma do Estado no setor de saúde: os casos da Catalunha, Canadá, Reino Unido e Estados Unidos*
Samuel Husenman & Emili Sullà e outros – 1997
12. *Normas de conduta para a vida pública*
Lord Nolan – 1997
11. *A seguridade social no Brasil e os obstáculos institucionais à sua implementação*
Pedro César Lima de Farias – 1997
10. *O impacto do modelo gerencial na Administração Pública*
Fernando Luiz Abrucio – 1997
9. *Progressos recentes no financiamento da previdência social na América Latina*
Manfred Nitsch & Helmut Schwarzer – 1996
8. *Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil*
Luciano Martins – 1997
7. *Reforma do Estado*
Evandro Ferreira Vasconcelos e outros – 1994
6. *Planejamento e orçamento*
Fábio Chaves Holanda e outros – 1994
5. *Recursos humanos no setor público*
Marcelo Viana Estevão de Moraes e outros – 1994

4. *A questão social no Brasil*
Marcos Torres de Oliveira e outros – 1994
3. *Gestão municipal e revisão constitucional*
Luíza Erundina de Souza e outros – 1993
2. *Cultura e memória na Administração Pública brasileira*
Iveraldo Lucena e outros – 1993
1. *Gestão de recursos humanos, relações de trabalho e direitos sociais dos servidores públicos*
Técnicos da ENAP e colaboradores – 1993



Assine a **Revista do Serviço Público** *Conhecimento atualizado em administração pública*

A **RSP Revista do Serviço Público** é uma publicação voltada para a divulgação e o debate de temas relacionados ao Estado, à administração pública e à gestão governamental. Reúne artigos de autores brasileiros e estrangeiros que apontam as tendências contemporâneas no debate sobre a área.

Publicada desde 1937, a **RSP** passou por uma profunda reforma editorial em 1996, inspirada pela consciência da necessidade crescente de manter a função pública em contato regular com análises dos grandes temas político-administrativos de nossa época.

Conheça esta e outras publicações ENAP no *site* www.enap.gov.br.

Cartão de assinatura da RSP

Para assinar a **RSP**, preencha este cartão e o envie para o endereço abaixo por fax ou pelo correio.

Periodicidade: trimestral
Assinatura anual: R\$ 40,00
Exemplar avulso: R\$ 12,00
Exemplar anterior a 1997: R\$ 8,00

ENAP Escola Nacional de
Administração Pública
Diretoria de Comunicação e Pesquisa
SAIS — Área 2-A
70610-900 — Brasília - DF
Tel.: (61) 445 7096
Fax: (61) 445 7178
E-mail: publicacoes@enap.gov.br

Nome/Instituição:

CPF/CNPJ:

Endereço:

Cidade:

UF:

CEP:

Telefone:

Fax:

E-mail:

Tipo de solicitação:

- Assinatura RSP Ano 55 - 2004
 Alteração de cadastro

Formas de pagamento:

1. Cheque nominal à ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública.
2. Enviar ordem de pagamento (anexar cópia do depósito) em nome de: ENAP Escola Nacional de Administração Pública, pelo Banco do Brasil S/A, agência Ministério da Fazenda nº 4201-3, conta corrente nº 170500-8, depósito identificado (código - dv) finalidade: 11470211401002-2.
3. Enviar nota de empenho (anexar original) em nome de: ENAP Escola Nacional de Administração Pública — CNPJ: 00.623.612/0001-09 UG: 114702 — Gestão: 11401.