



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**



VERÔNICA ZANCHETTIN

**O PAPEL DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

GOIOERÊ

2011

VERÔNICA ZANCHETTIN



**O PAPEL DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus Goioerê*.

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA Orientador: Prof. Dr. Armando Rasoto

GOIOERÊ

2011



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Pública Municipal



TERMO DE APROVAÇÃO

O papel do Departamento de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico
Municipal

Por

Verônica Zanchettin

Esta monografia foi apresentada às 11h do dia **14 de dezembro de 2011** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus Goioerê*. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Armando Rasoto
UTFPR – *Campus Goioerê*
(orientador)

Prof. Vanessa Ishikawa Rasoto
UTFPR – *Campus Goioerê*

A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso.

Dedico este trabalho aos meus pais Dorival e Maria, pelo amor incondicional e por todo o apoio prestado.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da existência, ao apoio de toda minha família e das minhas amigas Francielle, Karine e Suelen, pela amizade, companheirismo e motivação no decorrer do curso.

Agradeço em especial a minha grande amiga Cristina, pela paciência, carinho e colaboração na realização deste trabalho.

Cabe também um profundo agradecimento ao Professor Armando Rasoto pela orientação e compromisso prestados.

Agradeço também a toda a equipe da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR.

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

RESUMO

ZANCHETTIN, Verônica. O papel do departamento de recursos humanos no planejamento estratégico municipal. 2011. 47. Monografia de Especialização em Gestão Pública Municipal. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Goioerê, 2011.

O estudo está inserido no novo contexto da Administração Pública, que valoriza a qualidade dos serviços prestados à população, teve como objetivo geral identificar o papel do Departamento de Recursos Humanos no planejamento estratégico do Município de Cascavel. Atingindo aos objetivos específicos de descrever as ações do Departamento de Recursos Humanos no alcance da missão e da visão organizacional, o planejamento tático de cada Divisão do Departamento, bem como, encontrar as principais dificuldades desse processo. O trabalho esteve baseado em uma pesquisa qualitativa na qual os dados foram coletados através de arquivos e registros da organização e entrevista realizada com o diretor e gerentes das divisões do Departamento de Recursos Humanos. Os resultados demonstraram que o Departamento de Recursos Humanos está em sintonia com os objetivos organizacionais, desenvolvendo políticas e estratégias que mantêm a constante atuação e cumprimento da missão e da visão organizacional do Departamento. Concluiu-se que o Departamento de Recursos Humanos tem como papel, o desenvolvimento dos serviços prestados pela organização, envolvendo as políticas de recursos humanos, devendo assim, realizar um apropriado processo de seleção de acordo com as necessidades e exigências institucionais. Ainda o papel de garantir a permanência dos funcionários na administração pública preservando sua saúde física, mental e financeira, proporcionar meios de qualificação profissional e assim garantir a qualidade de vida e uma carreira digna para os mesmos.

Palavras-chave: Estratégias. Gestão de pessoas. Administração pública.

ABSTRACT

ZANCHETTIN, Verônica. The role of the human resources department in municipal strategic planning. 2011. 47. Monografia de Especialização em Gestão Pública Municipal. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Goioerê, 2011.

The study is inserted in the new context of Public Administration, which values the quality of services rendered to the population, aimed at identifying the role of the Department of Human Resources strategic planning in the municipality of Cascavel. Reaching specific goals to describe the actions of the Human Resources Department in achieving the organizational mission and vision, tactical planning for each Division of the Department, as well as find the main difficulties of this process. The study was based on a qualitative research in which the data was collected through the organization's files and records and interviews with the director and managers of the Human Resources Department divisions. The results have shown that the Human Resources Department is in balance with organizational objectives, developing policies and strategies that maintain constant performance and fulfillment of organizational mission and vision of the Department. It was observed that the Human Resources Department has the of developing services provided by the organization, involving the human resources policies, and so performing an appropriate selection process according to the needs and institutional requirements. Also, this department should ensure the permanence of the employees at public administration preserving their physical, mental and financial health, providing professional skills and consequently ensuring the quality of life and a worthy career for them.

Keywords: Strategies. People management. Public administration.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	11
1.1.1 Objetivo geral.....	11
1.1.2 Objetivos específicos.....	11
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	13
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.2.1 Tipos de Planejamento.....	15
2.2.1.1 Planejamento estratégico.....	16
2.2.1.2 Planejamento tático.....	16
2.2.1.3 Planejamento operacional.....	16
2.2.2 O planejamento estratégico municipal.....	17
2.3 MISSÃO E VISÃO ORGANIZACIONAL.....	18
2.3.1 Missão.....	18
2.3.2.Visão	19
2.4 BALANCED SCORECARD NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	19
2.5 RECURSOS HUMANOS.....	20
2.5.1 Políticas de Recursos Humanos.....	22
2.5.1.1 Provisão de recursos humanos.....	22
2.5.1.2 Aplicação de recursos humanos.....	23
2.5.1.3 Manutenção de recursos humanos.....	23
2.5.1.4 Desenvolvimento de recursos humanos.....	24
2.5.1.5 Monitoramento de recursos humanos.....	25
3 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	26
3.1 A História do Município de Cascavel.....	26
3.2 A Prefeitura Municipal de Cascavel.....	27
3.3 O Departamento de Recursos Humanos.....	29
3.4 Missão e Visão do Departamento de Recursos Humanos.....	30

3.4.1 Ações estratégicas do departamento de recursos humanos no alcance da missão e da visão.....	30
3.4.2 Ações táticas do departamento de recursos humanos no alcance da missão e da visão.....	31
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	33
4.1 LOCAL DA PESQUISA OU LOCAL DE ESTUDO	33
4.2 TIPO DE PESQUISA E TÉCNICAS DA PESQUISA	33
4.3 COLETA DOS DADOS	34
4.4 FLUXOGRAMA DO MÉTODO DE PESQUISA.....	35
5 RESULTADOS, DISCUSSÃO e SUGESTÃO.....	36
6 CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICE.....	46

1 INTRODUÇÃO

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

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

As estratégias municipais, segundo Rezende (2005), vêm sendo elaboradas de forma arbitrária e estática, o que acumula críticas há um longo tempo na gestão pública, surgindo assim a necessidade de se adotar um processo dinâmico, criativo, participativo e integrado, sempre com aprendizado constante voltado aos objetivos municipais, processo este denominado de planejamento estratégico municipal.

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

Segundo Santos (1999), a área de recursos humanos está demonstrando uma participação proativa na gestão estratégica, marcada por meio da identificação de suas dimensões competitivas. Os gestores de recursos humanos passaram a participar mais ativamente do processo de planejamento estratégico, de forma mais integrada com os objetivos organizacionais.

O tema desenvolvido por este trabalho visa demonstrar ao gestor público que é possível atender suas necessidades na administração da máquina pública, atingindo seus objetivos por meio dos recursos disponíveis para esse fim, bem como por meio de metas e ações cuidadosamente elaboradas pelo planejamento estratégico.

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

Neste sentido, o trabalho propôs identificar o papel do Departamento de Recursos Humanos no planejamento estratégico do Município de Cascavel, descrevendo a forma como as estratégias são desenvolvidas, bem como, as principais dificuldades enfrentadas.

1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.1.1 Objetivo geral

Identificar o papel do Departamento de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico do Município de Cascavel.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Elaborar referencial teórico sobre planejamento estratégico municipal, gestão de recursos humanos;
- b) Descrever as ações do Departamento de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Administração do Município de Cascavel, no alcance da visão e no cumprimento da missão organizacional;
- c) Descrever o planejamento tático de cada divisão do Departamento de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Administração do Município de Cascavel;
- d) Encontrar as principais dificuldades no desenvolvimento do planejamento estratégico.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho de pesquisa está estruturado em 6 capítulos a saber:

O primeiro capítulo apresenta a introdução, o contexto da pesquisa, os objetivos geral e específicos e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo traz o referencial teórico, abrangendo temas como administração pública, planejamento estratégico e recursos humanos, abordando a visão de vários autores sobre o estudo.

No terceiro capítulo é apresentada a organização em estudo, trazendo suas características, missão e visão e ações no desenvolvimento do planejamento estratégico.

Já o quarto capítulo define os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, local, tipo da pesquisa e instrumentos de coleta de dados.

O quinto capítulo demonstra os resultados alcançados no estudo, as discussões sobre o estudo bem como as sugestões.

O sexto e último capítulo apresenta a conclusão do estudo realizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordadas algumas considerações de pesquisadores na área de Administração Pública, Planejamento Estratégico e sobre Recursos Humanos. A visão dos autores servirá de base para o desenvolvimento do estudo.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Tendo em vista que o estudo foi realizado em uma organização pública, neste tópico apresentam-se considerações e dados sobre este tipo de organização.

Para Chiavenato (2004) a Administração busca atingir os objetivos organizacionais utilizando-se do planejamento, organização, direção e controle dos recursos que lhe são disponíveis. O autor afirma que a principal tarefa da administração é realizar as coisas por meio das pessoas com eficiência e eficácia

A administração pública pode ser definida como a prestação de serviços para a comunidade, por meio do gerenciamento de bens e interesses qualificados, no campo de ação federal, estadual ou municipal, com o objetivo de atender as necessidades coletivas. Neste meio o administrador público tem como obrigação agir dentro da moral da instituição, seguindo ordens e instruções determinadas em leis, regulamentos e atos administrativos (MEIRELLES, 2002).

Corroborando, Santos e Filho (2005) também trazem em seu estudo, que o objetivo da administração pública é a atividade administrativa realizada pelo Estado, por meio de seus órgãos e agentes. Atividade está que não pode ser destinada para outro fim que não a sociedade, visando a proteção, segurança e bem-estar de toda a população.

Para Rezende (2006) a governança pública se associa a implementação de políticas públicas que facilitem a condução do país, dos estados e das cidades, abrangendo a participação da população nesse processo.

Ainda, segundo o autor, a gestão municipal pode ser definida como todo o processo de gestão realizado pelas prefeituras e seus órgãos, secretarias, autarquias e institutos e relaciona-se com os recursos e instrumentos utilizados na

administração local por meio dos servidores municipais.

Meirelles (2002, p. 317) define que os serviços públicos “são os que a Administração presta diretamente à comunidade, por reconhecer sua essencialidade e necessidade para a sobrevivência do grupo social e do próprio Estado”. O autor denota ainda que a definição de serviço público é mutável, de acordo com as necessidades e contingências políticas, econômicas, culturais e sociais de cada comunidade, em cada momento de sua história.

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

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo a autora Barduchi e Miglinski (2011), o termo estratégia foi inicialmente utilizado na área militar, era empregado no desenvolvimento e na execução das estratégias de guerra. Para Ferreira (1993 apud BARDUCHI e MIGLINSKI) aos poucos a estratégia passou a ser utilizada com outras visões, como por exemplo, para atingir objetivos específicos por meio dos recursos disponíveis.

Andrews e Christensen apud (MONTGOMERY e PORTER, 1998) “viram a estratégia como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo”. Nessa visão estavam envolvidos os pontos fortes e fracos, bem como, das ameaças e oportunidades constantes no ambiente.

Os gerentes que não possuem estratégias, também não possuem um rumo certo para seguir, não têm um programa de ação na busca dos resultados almejados. Dessa forma o autor demonstra a importância das estratégias na condução das organizações (THOMPSON E STRICKALND III, 2003)

Koontz e O'Donnell (1982, p. 85) seguem demonstrando planejamento como “um processo intelectual, pelo qual se determinam conscientemente os cursos de ação, faz com que as decisões tenham sempre como referência os objetivos, os fatos e que as estimativas sejam estudadas e analisadas.”

Para Almeida, Teixeira e Martinelli (1993 apud BARDUCHI e MIGLINSKI, 2011), a palavra estratégia, juntamente com o planejamento, passaram a indicar no campo organizacional, o caminho que a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos. Sendo assim, o planejamento estratégico pode ser definido como as políticas e diretrizes adotadas pelos gestores para conduzir a organização para o futuro.

Planejamento estratégico é definido por Moraes (2005, p. 19) “como um processo de longo prazo através do qual uma organização estabelece aonde quer chegar e como quer chegar para o cumprimento de sua missão”.

A elaboração e implementação do planejamento estratégico envolve quatro fases distintas: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e por último o controle e avaliação do planejamento que foi realizado pela organização (OLIVEIRA, 2004).

Entre as principais vantagens do planejamento estratégico, citadas por Nascimento (2006), destacam-se a redução da incerteza na tomada de decisões estratégicas, a empresa consegue identificar e usufruir com maior segurança as oportunidades externas, possibilita aos gerentes de todos os níveis hierárquicos da organização a visão do rumo certo para onde a empresa quer ir e possibilita uma melhor seleção de recursos humanos.

De acordo com Gutierrez (1996 apud BARDUCHI e MIGLINSKI, 2011), geralmente as estratégias globais de uma organização são definidas pela cúpula administrativa e toda a empresa deverá estar envolvida no desenvolvimento e na realização dessas estratégias, para que os objetivos possam ser alcançados com sucesso. Sendo assim, cabe ao setor de recursos humanos a missão de envolver todos os funcionários, o que não é fácil, pois muitas metas envolvem diretamente o processo produtivo, a forma do trabalho, bem como a remuneração.

2.2.1 Tipos de Planejamento

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

2.2.1.1 Planejamento estratégico

De acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico visa alcançar os objetivos de longo prazo da empresa, e as estratégias desenvolvidas por ele afetam toda a organização, ou seja, envolve o planejamento tático e operacional. O autor destaca ainda em sua obra que:

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos da ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2004. p. 48)

2.2.1.2 Planejamento tático

O planejamento tático limita-se em desenvolver estratégias em determinadas áreas da organização, é desenvolvido em níveis hierárquicos inferiores, tendo como principal meta, a utilização dos recursos disponíveis no alcance dos objetivos (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento tático pode ser considerado aquele desenvolvido no nível intermediário, no plano gerencial, no entender de Thompson e Strickland III (2003) as estratégias funcionais estabelecem ações voltadas para a administração de um departamento.

2.2.1.3 Planejamento operacional

De acordo com Oliveira (2004, p. 49) “os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático”. Este planejamento é de curto prazo e deve especificar os procedimentos básicos a serem

adotados, os recursos necessários para o seu desenvolvimento, os resultados finais e os prazos estabelecidos e ainda, os responsáveis pela execução e implantação de cada tarefa.

Thompson e Strickalnd III (2003) acrescentam que as estratégias operacionais estão voltadas para o gerenciamento de unidades operacionais, se concentram na base na pirâmide hierárquica, visando o alcance das metas de desempenho e alocação dos recursos.

2.2.2 O planejamento estratégico municipal

O planejamento estratégico municipal, segundo Pfeiffer (2000 apud REZENDE, 2006), é uma ferramenta de gerenciamento que possui como único objetivo o de tornar o trabalho de uma cidade ou prefeitura mais eficiente diminuindo assim, as indecisões dos gestores e garantindo o desenvolvimento econômico e social.

Corroborando, Rezende (2006) evidencia que o planejamento estratégico municipal pode ser considerado como o processo moderno que visa a determinação dos objetivos, estratégias e ações municipais. Deve ser elaborado por meio de técnicas administrativas e com o envolvimento de todos os atores sociais. Sendo que, para a elaboração desse processo, é necessário a definição dos objetivos e adotar uma metodologia para que seja participativo e coletivo.

No Brasil, o planejamento estratégico se evidenciou na década de 50, por meio do plano de metas do governo Juscelino Kubitschek, cujo plano de negócio projetava o desenvolvimento das áreas de indústria base, alimentação, transporte, educação e energia (ALBUQUERQUE, 2011)

Morais e Etges (2009) evidenciam que o planejamento estratégico municipal possibilita aos gestores públicos a definição de metas, estabelecendo assim, mais eficiência na tomada de decisão e na implementação das ações estabelecidas.

Arantes (2000 apud REZENDE, 2006) enfatiza que a administração pública possui as mesmas condições das empresas particulares, sendo assim, devem utilizar os mesmos conceitos do planejamento empresarial por meio de seus gestores.

2.3 MISSÃO E VISÃO ORGANIZACIONAL

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

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17) “a visão de uma empresa tende a ser duradoura, enquanto a sua missão pode mudar em razão das transformações nas condições ambientais.” Podemos dizer assim, que essas duas ferramentas, juntas, são a base para a implantação das estratégias nas organizações.

Porto (2011) evidencia que toda organização, independente de seu tamanho ou área de atuação, seja pública ou privada, precisa implementar e entender sua missão, estabelecendo por meio desta, a visão, que irá estimular os padrões de desempenho.

2.3.1 Missão

A missão busca definir a individualidade da empresa, dever ser inspiradora e relevante para todos os envolvidos com a organização (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).

Corroborando, Oliveira (2004, p. 126) evidencia que “a missão é a razão de ser da empresa”. Busca definir a atuação da organização, o motivo de sua existência e nas atividades que deverá se concentrar no seu planejamento, dessa maneira, a missão pode ser representada como um horizonte no qual a empresa decide atuar.

Ackoff (1991 apud PORTO, 2011) enfatiza que a missão integra os vários papéis que um sistema desempenha. Isso demonstra que as organizações, enquanto sistemas, devem propor suas metas envolvendo todas as áreas, assim, o planejamento poderá ser realizado de forma integrada.

2.3.2 Visão

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17) definem que "a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar." Ou seja, a visão tem o objetivo de direcionar a empresa para onde ela pretende estar no futuro. Para que as pessoas entendam e sigam a visão da organização, esta deve ser simples, positiva e tocante.

Já no entender de Oliveira (2004, p. 88), "a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa". Representando assim o que a empresa quer ser.

A visão e os objetivos municipais devem remeter a realidade, ser fundamentados, discutidos, compreendidos e repassados periodicamente. Devem ainda atender os preceitos da Lei de Responsabilidade Fiscal, que define a responsabilidade na gestão fiscal (MORAIS E ETGES, 2009).

2.4 BALANCED SCORECARD NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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

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

objetivos e metas principais para atendimento aos clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

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

2.5 RECURSOS HUMANOS

A Teoria das Relações Humanas, segundo Chiavenato (2004), teve início nos Estados Unidos, partindo da necessidade de humanizar e democratizar a Administração, alterando os conceitos rígidos e mecanicistas para novos padrões de vida do povo americano, baseados na democratização de conceitos administrativos.

Outro fator evidenciado pelo autor, foi o desenvolvimento das ciências humanas, com ênfase para a psicologia, que mostraram a inadequação da Teoria Clássica. Os estudos da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin, precursor do humanismo na Administração, em muito auxiliaram a Teoria das Relações Humanas, acrescentando ainda, as conclusões da Experiência de *Hawthorne*, realizada nos anos de 1927 a 1932, tendo como coordenador Elton Mayo. A partir da Teoria das Relações Humanas, foram desencadeados estudos relacionados com a motivação humana, liderança e comunicação, organização informal e a dinâmica de grupo.

No Brasil, França (2007) relata que os primeiros indícios da Administração de Recursos Humanos foram revelados com a vinda da Corte Portuguesa há aproximadamente dois séculos. Passando a evoluir por volta de 1930, com a Revolução de Getúlio Vargas, que desencadeou a legislação trabalhista, a criação do Ministério do Trabalho, as bases sindicalistas e a criação dentro das empresas da Seção de Pessoal (AQUINO, 1988).

Para Lobos (1979) o objetivo da Administração de Recursos Humanos visa

assegurar um nível satisfatório de produtividade dos funcionários utilizando-se de um conjunto de recursos materiais e humanos, sendo importante lembrar que

a principal contribuição do sistema de Administração de Recursos Humanos é a de preservar o equilíbrio das forças sociais e tecnológicas que movimentam os recursos humanos e materiais, respectivamente, de que dispõe a organização (LOBOS, 1979, p.11).

No conceito de Jucius (apud AQUINO, 1988), a Administração de Recursos Humanos visa planejar, organizar, dirigir e controlar funções, desenvolvendo, mantendo e utilizando a mão-de-obra, de forma que os objetivos da empresa, dos funcionários e da sociedade sejam atingidos econômica e eficazmente.

Uma nova concepção para a administração de empresa voltada à gestão estratégica de recursos humanos foi evidenciada por Albuquerque (apud França 2007), segundo o autor, essa concepção é composta pela valorização do talento humano, atração e manutenção de pessoas, motivação e mobilidade, crescimento funcional, incentivos de base grupal e políticas integradas.

Lucena (1995) define que o planejamento de recursos humanos é uma estratégia global de abordagem da administração de recursos humanos, integrando toda a empresa, com preocupação voltada para o futuro organizacional. Segundo o autor:

Planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças. (LUCENA, 1995, p. 84)

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

programação estratégica da empresa (NACIMENTO, 2006).

2.5.1 Políticas de Recursos Humanos

Com o intuito de conquistar e manter as pessoas na organização, surgem as políticas de recursos humanos, que segundo Carvalho e Nascimento (2004), buscam o desenvolvimento de programas e incentivos para à manutenção dos funcionários, abrangendo os processos recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e plano de carreiras.

Corroborando, Chiavenato (1997) traz que as políticas de recursos humanos são regras criadas para controlar funções e procedimentos, direcionadas somente com um fim único, atingir os objetivos desejados pela organização. O autor elenca as políticas de recursos humanos como: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e o monitoramento de recursos humanos.

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

2.5.1.1 Provisão de recursos humanos

A provisão de recursos humanos, exposta por Chiavenato (1997), engloba a pesquisa de mercado, recrutamento, seleção e a integração do novo funcionário na empresa.

Existem dois tipos de recrutamentos, externos, que é caracterizado pela entrada de empregados na empresa e interno, que se dá pela movimentação dos funcionários entre os diferentes setores e funções dentro da organização (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

Ainda, Carvalho e Nascimento (2004), revelam que o processo de seleção de recursos humanos, busca escolher os candidatos mais qualificados na triagem inicial do recrutamento, baseado nas competências e requisitos do cargo.

2.5.1.2 Aplicação de recursos humanos

Para Chiavenato (1997), a aplicação de Recursos Humanos compreende a análise e descrição de cargos, planejamento e alocação, plano de carreiras e avaliação de desempenho.

Lucena (1995) considera que a descrição de cargos especifica a atuação e os requisitos de cada cargo, as atribuições, responsabilidades e a contribuição esperada pela organização. E por meio dela que se podem ser estabelecidas as políticas salariais da empresa mediante o plano de cargos, assim os funcionários poderão atingir melhores condições salariais.

Segundo Carvalho e Nascimento (2004, p. 18), “o planejamento de cargos e salários precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica”. É imprescindível, portanto, conhecer as metas, os objetivos da empresa e o mercado de trabalho, para que o plano de cargos e salários possa ser desenvolvido de acordo com as práticas e políticas da organização, agregando resultados positivos para a empresa.

No tocante a avaliação de desempenho, McGregor (1980) demonstra que a sua lógica é os funcionários se esforçarem para alcançar os objetivos organizacionais, cabendo aos gestores a função de orientá-los, julgando suas qualidades, recompensando e punindo-os quando necessário.

2.5.1.3 Manutenção de recursos humanos

A manutenção de Recursos Humanos envolve a administração de salários, o plano de benefícios sociais e programas de higiene e segurança do trabalho, sendo que a empresa utiliza o sistema de recompensas para satisfazer e motivar os funcionários (CHIAVENATO, 1997).

Segundo Aquino (1988), a manutenção de Recursos Humanos é realizada por meio de estratégias que visam a permanência dos funcionários na empresa. O autor assegura ainda que os benefícios que mais influenciam a motivação do trabalhador são assistência médica, alimentação, transporte e lazer.

A manutenção dos recursos Humanos também envolve as atividades de higiene do trabalho, como sustenta Carvalho e Nascimento (2004), abrangem uma série de normas e procedimentos que visam à proteção da saúde física e mental dos funcionários tanto no exercício de suas funções quanto no ambiente físico onde executam suas atividades. A segurança no trabalho, de suma importância na prevenção de acidentes, busca a eliminação da insegurança no trabalho e a conscientização dos funcionários

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

2.5.1.4 Desenvolvimento de recursos humanos

O desenvolvimento é um processo que busca o aperfeiçoamento das capacidades e motivações dos funcionários, com o objetivo de que, no futuro, sejam elementos valiosos para a organização. O principal componente desse processo é o treinamento, que tem como meta o desempenho e o aprimoramento constante dos empregados (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000)

Hall (apud CARVALHO E NASCIMENTO, 2004, p. 154) define o treinamento como sendo o “processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Aquino (1988) relata que os treinamentos devem ser realizados abrangendo as necessidades dos funcionários e não apenas o que a empresa considera. Dessa forma, o resultado dos treinamentos tem maior evidência, tanto para a empresa, quanto para os funcionários.

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

2.5.1.5 Monitoramento de recursos humanos

Para Chiavenato (1997), o monitoramento de recursos humanos, é realizado por meio de banco de dados, onde se tem os registros e controles para a devida análise quantitativa e qualitativa dos recursos humanos, sistemas de informação para se tomar as decisões adequadas e auditoria de recursos humanos, que consiste em manter os critérios de avaliação e adequação permanentes das políticas e procedimentos com pessoal.

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

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

3 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

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

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

3.1 A História do Município de Cascavel

Conforme informações pesquisadas no site www.cascavel.pr.gov.br (2011), a ocupação da região teve início em 1557, com os espanhóis, ao fundarem a Ciudad del Guayrá. Mas somente em 1730, a região passou a ser ocupada com o início da ação do tropeirismo.

Para os autores Beltrame e Nath (2000) o primeiro povoamento surgido na região denominou-se Encruzilhada, era formado pelo entroncamento de várias trilhas abertas pelos ervateiros. Em março de 1930, José Silvério de Oliveira, se instalou no povoado e construiu um armazém, transformando o em ponto de encontro para os tropeiros e migrantes que viajavam em busca de terras e erva-mate.

Complementam ainda os autores que, durante a noite os tropeiros que acampavam em Encruzilhada, ouviam barulho dos guisos de cobras cascavéis, originando assim, o nome da cidade.

Os autores afirmam que algumas atividades, como a exploração de madeira, agricultura e a criação de suínos, tiveram início entre as décadas de 30 a 40, com a vinda dos colonos sulistas de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, na maioria descendentes de poloneses, alemães e italianos. Cascavel tornou-se Distrito em 1938, emancipando-se em 14 de dezembro de 1952, contudo, em 20 de dezembro de 2010, sancionou-se a Lei n.º 5.689/2010, a qual definiu a data de aniversário do Município como 14 de novembro, dessa forma, se comemora a data de criação e não a de emancipação.

Atualmente a cidade pode ser considerada metrópole da costa oeste paranaense que, com aproximadamente 300.000 habitantes, desempenha o papel de grande centro do Mercosul. Destaca-se pela presença de muitas universidades, com mais de 21 mil estudantes de 3º grau. É considerada com forte estrutura na área da saúde. Cascavel destaca-se também pelo agronegócio desenvolvido na região, com a diversidade de culturas agroindustriais, passando pela comercialização, até o desenvolvimento da oferta de serviços cada vez mais especializados.

3.2 A Prefeitura Municipal de Cascavel

Conforme informações pesquisadas no site www.cascavel.pr.gov.br (2011) no ano de 1953, foi construída a primeira sede da Prefeitura Municipal, em 1960 ocorreu um incêndio destruindo o prédio de madeira, o que ocasionou a perda de toda a documentação do paço. No ano de 1961, foi iniciada a reconstrução do prédio da Prefeitura. A sede atual, construída em 1993, denomina-se Paço Municipal José Silvério de Oliveira, está localizada na Rua Paraná 5.000 no centro da cidade.

O quadro funcional conta com aproximadamente 6.800 servidores públicos concursados, distribuídos por toda a estrutura organizacional, conforme mostram as figuras na página seguinte.

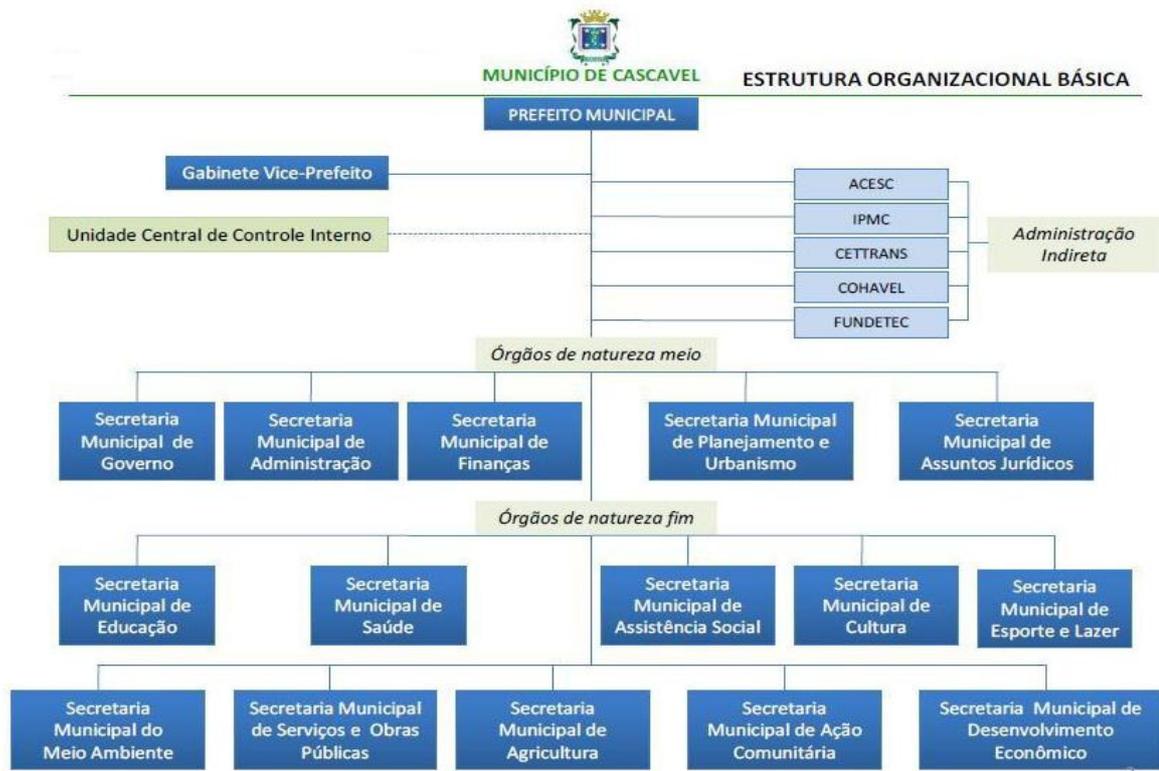


Figura 1 – Estrutura organizacional Secretarias
 Fonte: Anexo I da Lei Municipal n.º 5.307/2009

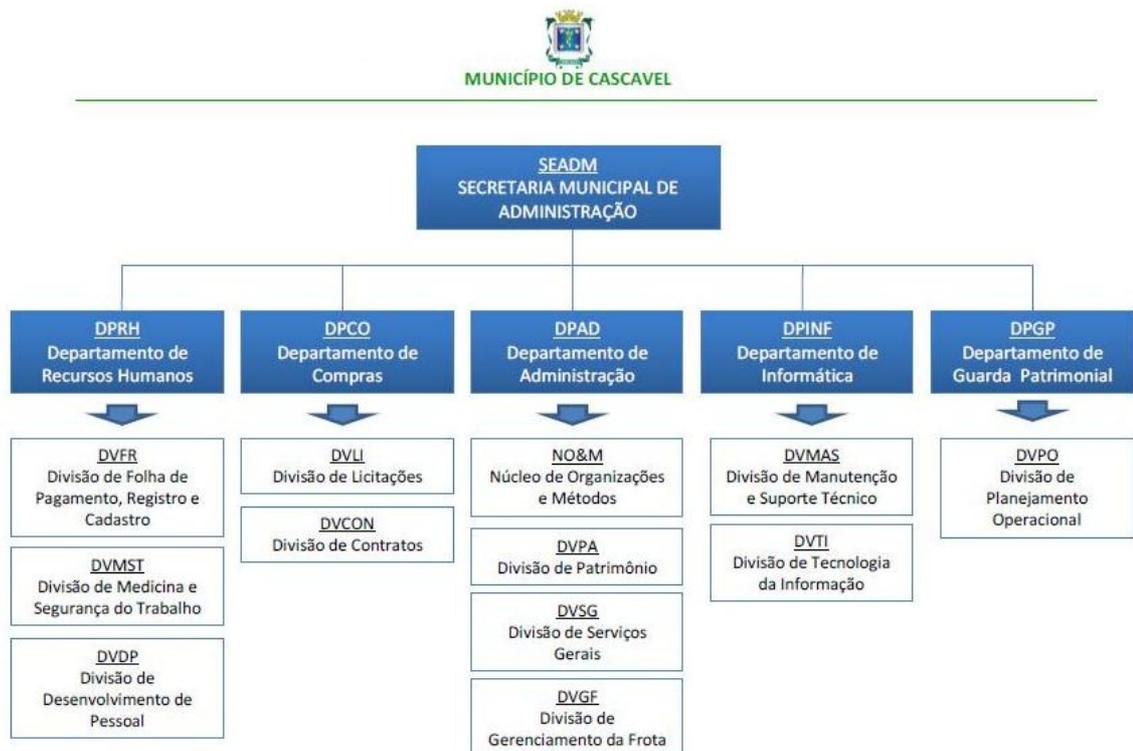


Figura 2 – Estrutura organizacional Secretaria de Administração
 Fonte: Anexo I da Lei Municipal n.º 5.307/2009

3.3 O Departamento de Recursos Humanos

Conforme informações pesquisadas no site www.cascavel.pr.gov.br (2011), na estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Cascavel, o Departamento de Recursos Humanos está subordinado à Secretaria Municipal de Administração, conta atualmente com aproximadamente 50 servidores em seu quadro funcional e é composto por três divisões: Desenvolvimento de Pessoal; Folha de Pagamento, Registro e Cadastro; Medicina e Segurança do Trabalho.

Além de gerir seu quadro funcional, o Departamento de Recursos Humanos, é responsável pelo provimento de pessoal para todas as Secretarias Municipais, bem como, o assessoramento no que diz respeito a gestão de pessoas para as referidas Secretarias.

A Divisão de Folha de Pagamento, Registro e Cadastro tem como principal responsabilidade a elaboração da folha de pagamento de todos os servidores, realizando também, a admissão dos novos funcionários e a prestação de contas perante o Tribunal de Contas do Paraná.

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

A segurança no trabalho do servidor fica a cargo da Divisão de Medicina e Segurança do Trabalho, que realiza os exames admissionais, presta assistência psicologia aos funcionários e realiza programas de prevenção de acidentes e doenças que possam ser ocasionadas pela monotonia das atividades. Esta divisão é de suma importância para garantir a qualidade de vida do trabalhador.

As Divisões descritas acima possuem um papel fundamental, colaborar com o Departamento de Recursos Humanos no desenvolvimento das políticas de Gestão de Pessoas, com vistas a contribuir na efetivação das ações de Governo.

3.4 Missão e Visão do Departamento de Recursos Humanos

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

A missão do Departamento de Recursos Humanos é: selecionar, gerir e desenvolver o quadro de servidores do Município de Cascavel para melhor atender as necessidades e as novas tendências da moderna administração pública, buscando a excelência no atendimento à população.

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

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

Atingindo aos objetivos específicos do estudo, para o alcance da visão e da missão organizacional, conforme informações pesquisadas no site www.cascavel.pr.gov.br (2011) e por meio da entrevista, constatou-se que o Departamento de Recursos Humanos busca desenvolver as seguintes estratégias: coordenação das atividades de administração de recursos humanos do Município; realização da previsão dos custos anuais referentes as despesas com administração de pessoal; realizar o planejamento operacional e a execução da política administrativa no que compreende a execução das atividades de administração dos recursos humanos municipais; elaborar a folha de pagamento mensal dos servidores; manter atualizado o cadastro dos servidores municipais; coordenar os processos de avaliação de desempenho e estágio probatório dos servidores; gerir o plano de cargos e salários; realiza exames médicos admissionais, periódicos e demissionais; assessorar a Secretaria de Administração quanto a elaboração do

planejamento global de atividades anuais; elaborar planejamento do orçamento do departamento; emitir relatórios periódicos para a Secretaria de Administração; promover atividades de assistência quanto a saúde e segurança do servidor, promovendo melhorias nas condições de trabalho.

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

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

Conforme aplicação da entrevista foi verificado que as ações táticas do Departamento de Recursos Humanos são planejadas pelos gerentes de cada divisão, em conjunto com os responsáveis pelos setores.

A Divisão de Desenvolvimento de Pessoal planeja suas atividades com objetivo de proporcionar ao servidor público condições de desenvolvimento de suas potencialidades, visando seu crescimento pessoal e profissional, através da realização de treinamentos, cursos e outros. Tem como meta, gerir o processo de avaliação de desempenho e estágio probatório, para acompanhar a evolução do servidor na execução de seu trabalho. Administra os planos de cargos, concedendo benefícios e promoções na carreira funcional do servidor. Operacionaliza os concursos públicos, bem como, conduz processos administrativos, conforme disposição em lei. Gerencia também a estrutura de cargos, no que tange a adaptação destes com as mudanças exigidas para a realização de cada tarefa.

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

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

Por fim, a Divisão de Medicina e Segurança no Trabalho é responsável por promover um sistema de gestão da segurança e saúde ocupacional, tornando o

ambiente de trabalho seguro e salubre com uso de métodos de avaliação de riscos validados, visando reduzir e/ou eliminar os riscos aos quais os servidores públicos municipais possam estar expostos quando da realização das suas atividades, com o objetivo de buscar a melhoria da qualidade de vida do servidor.

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

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste capítulo é definida a metodologia aplicada ao estudo realizado, o local da pesquisa, o tipo da pesquisa e as técnicas utilizadas, bem como a forma como os dados foram coletados.

4.1 LOCAL DA PESQUISA OU LOCAL DO ESTUDO

O estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Cascavel, localizada na rua Paraná, n. 5.000 – Centro, na cidade de Cascavel – Paraná.

O foco do estudo foi o Departamento de Recursos Humanos, que é estruturado por três divisões: Divisão de Folha de Pagamento, Registro e Cadastro; Divisão de Desenvolvimento de Pessoal e Divisão de Medicina e Segurança do Trabalho.

4.2 TIPO DE PESQUISA OU TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente projeto é uma pesquisa do tipo descritiva, que segundo Richardson (2007, p. 71) “os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o “que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal.” Este tipo de estudo, pode caracterizar ainda, o funcionamento de uma organização.

O método escolhido para a realização da pesquisa é o qualitativo, que, ainda segundo o autor, o emprego da metodologia qualitativa em um estudo é capaz de descrever a complexidade de um problema, bem como, analisar o envolvimento de variáveis, compreender e classificar os processos organizacionais, contribuindo no processo de mudança de determinados grupos.

Buscou-se também a utilização do método de estudo de caso, que segundo Gil (2002, p. 54) é indicado para o levantamento e estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real. Por meio desse método torna-se

possível, em um fenômeno complexo, estudar e descobrir as variáveis responsáveis pelo seu surgimento, formulando hipóteses e desenvolvendo teorias sobre o estudo realizado.

4.3 COLETA DOS DADOS

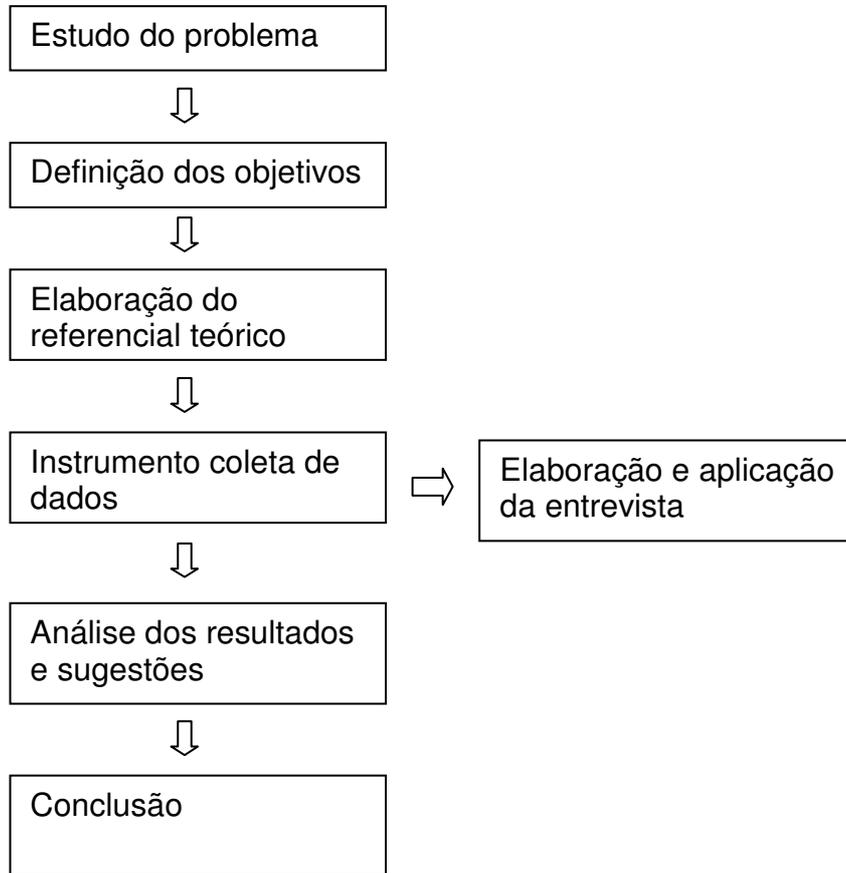
Quanto à fonte de dados, foram utilizados dados primários e secundários, este último, obtido por meio dos registros e arquivos da organização em estudo.

Os dados primários foram levantados por meio de uma entrevista semi estruturada (apêndice A), aplicada ao diretor do Departamento de Recursos Humanos e também aos gerentes de cada Divisão, que descreveram as atividades desenvolvidas por cada Divisão do Departamento de Recursos Humanos, da Prefeitura Municipal de Cascavel.

A entrevista semi estruturada foi elaborada com o objetivo de atingir os objetivos específicos. Portanto, as questões de 1 a 4 foram elaboradas com o intuito de levantar informações sobre a organização em estudo e de responder aos objetivos específicos contidos nas alíneas “b” e “c”.

Já para responder ao objetivo específico da alínea “d” foram elaboradas as perguntas 5 e 6.

4.4 FLUXOGRAMA DO MÉTODO DE PESQUISA



5 RESULTADOS, DISCUSSÃO E SUGESTÃO

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

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

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

Tendo como base a pesquisa realizada e considerando o levantamento dos dados junto as fontes primárias e secundárias, podemos verificar que o Departamento de Recursos Humanos do Município de Cascavel está em sintonia com os objetivos organizacionais, desenvolvendo políticas e estratégias para manter seu caminho na constante atuação e cumprimento da missão e da visão organizacional do Departamento.

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

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

Contudo, observou-se que o Departamento de Recursos Humanos não faz uso de um instrumento específico para desenvolver o planejamento estratégico, o que poderia agregar melhores resultados e um banco de dados estratégicos para a organização, pois poderiam conhecer claramente os pontos fortes e fracos do Departamento, as possíveis oportunidades e ameaças enfrentadas, entre outros.

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

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

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

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

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

Observa-se assim, a necessidade de uma maior atenção na execução das atividades nas Divisões, como a elaboração do planejamento tático, que deverá ser realizado em cada Divisão do Departamento, por meio dos Gerentes e dos Encarregados de cada Setor, os quais poderão levantar quais os pontos fortes e fracos do ambiente, quais os recursos, tanto tecnológicos quanto humanos, que são necessários para o cumprimento das ações estratégicas.

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

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

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

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

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

ao desenvolvimento do planejamento estratégico do Departamento de Recursos Humanos, teriam tempo suficiente para realizar estudos, bem como, definir as políticas organizacionais.

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

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

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

6 CONCLUSÃO

Este estudo foi de grande valia, pois demonstrou para a organização em estudo, que o Departamento de Recursos Humanos do Município de Cascavel busca utilizar como ferramenta administrativa de gestão, os instrumentos do planejamento estratégico governamental, mostrou as principais dificuldades enfrentadas e as possíveis soluções para saná-las.

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

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

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

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

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

O planejamento estratégico, que vinha sendo empregado inicialmente apenas nas empresas privadas, devido a competitividade do mercado, assume importante papel na administração pública, que vem evoluindo conceitos e aprimorando resultados ao passo da modernização de suas políticas.

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

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

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

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

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

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

Fica como sugestão para outros estudos mais aprofundados em complementação deste, a lacuna em saber qual a melhor ferramenta de planejamento estratégico a ser empregada no Departamento de Recursos Humanos tendo como base a pesquisa desenvolvida por este trabalho.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Denise de Jesus. **O planejamento estratégico governamental como instrumento necessário para a transformação do “Estado Herdado” em “Estado Necessário”**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-planejamento-estrategico-governamental-como-instrumento-necessario-para-a-transformacao-do-estado-herdado-em-estado-necessario/48264/>> Acesso em 10 out. 2011.

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

BARDUCHI, Ana Lucia J.; MIGLINSKI, Carlos Alexandre. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. Disponível em : < <http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/72/70>> Acesso em 03 set. 2011.

BITENCOURT, Marlucci F. **Implantação do *balanced scorecard* como instrumento para avaliação de desempenho na gestão estratégica dos municípios: um estudo de caso na prefeitura municipal de Criciúma**. Disponível em: < www.periodicos.unesc.net > Acesso em 18 jan. 2011.

BELTRAME, Odette Lucia; NATH, Valdecir Antonio. **Conhecendo Cascavel: história e geografia**. 2.ed. Cascavel, 2000.

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

CASCADEL, Lei Municipal n.º 5.307, de 17 de setembro de 2009. **Órgão Oficial do Município de Cascavel**, Cascavel, PR, 2009, n.º 033, p. 02.

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

_____ **Recursos humanos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

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

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

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

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

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

LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1979.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MACGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 1.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 27.ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jhon. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos; ETGES, Virginia Elisabeta. **Planejamento estratégico municipal para a sustentabilidade da região Corede Paranhana-Encosta da Serra**. Rev. Race, Unoesc, v. 8, n. 1, p. 135-154, jan./jun. 2009.

Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br>>. Acesso em 03 set. 2011.

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

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

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

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção**. Disponível em :
< http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF> Acesso em 01 out. 2011.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CASCAVEL. **A história da cidade "Cascavel"**. Disponível em: <<http://www.cascavel.pr.gov.br>> Acesso em: 20 nov. 2011.

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

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico municipal como proposta de desenvolvimento local e regional de um município paranaense**. Revista FAE, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 87-104, jul./dez. 2006. Disponível em:
<http://www.fae.edu/publicacoes/fae_v9_n2/08_Denis_Rezende.pdf> Acesso em: 03 set. 2011.

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

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

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

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

APÊNDICE

Roteiro da entrevista ao Departamento de Recursos Humanos e as suas Divisões

- 1) Quais são os objetivos do Departamento de Recursos Humanos e de cada uma de suas divisões?
- 2) O Departamento de Recursos Humanos possui missão e visão organizacional?
- 3) Explique com detalhes como foram elaboradas e definidas a missão e a visão do Departamento de Recursos Humanos.
- 4) Quais são as estratégias desenvolvidas para o alcance da missão e da visão organizacional?
- 5) Como é elaborado o planejamento estratégico do Departamento de Recursos Humanos?
- 6) Quais são as principais dificuldades encontradas no desenvolvimento do planejamento estratégico?