

Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: O Caso de um Órgão de Controle

Autoria

Jair Jeremias Junior - jair.jeremias.j@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Admin – PPGA/EA/UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

FELIPE VIEGAS DA SILVA - felipeviegas91@gmail.com

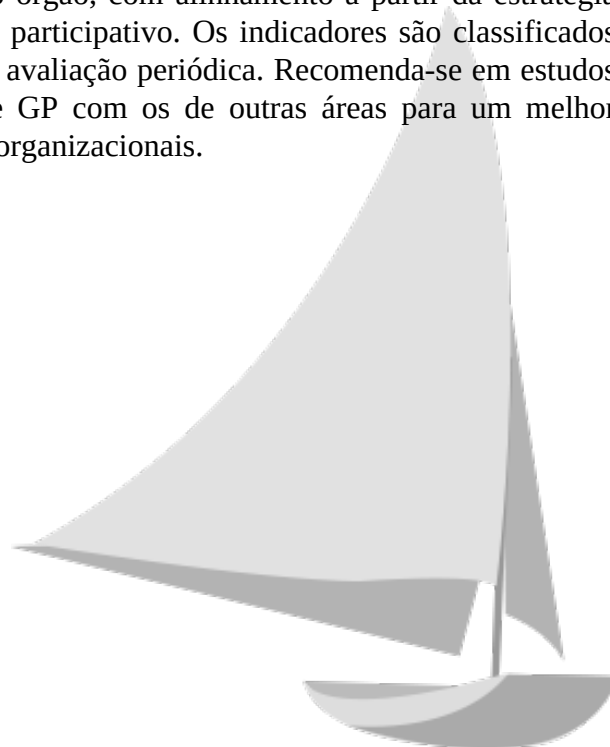
Arthur Gehrke Martins Andrade - arthur_gma@hotmail.com

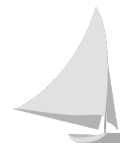
Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Admin – PPGA/EA/UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Rafael Lucena dos Santos - emaildorafaelsantos@gmail.com

Resumo

O presente estudo tem objetivo de avaliar como um órgão público de controle do sul do país vem avaliando os resultados da área de Gestão de Pessoas - GP. Pretende-se ainda, identificar os indicadores utilizados, como foram construídos e se existe conexão com a estratégia. Para tal, aborda-se no referencial sobre GP na Administração Pública brasileira e avaliação de resultados em GP. O estudo de natureza qualitativa caracteriza-se como descritivo-exploratório, utilizando-se de estudo de caso único e técnica de entrevista não estruturada com gestores. Como resultado verificou-se que há mensuração e acompanhamento de resultados por parte do órgão, com alinhamento a partir da estratégia institucional em um processo de construção participativo. Os indicadores são classificados em operacionais e estratégicos e passam por avaliação periódica. Recomenda-se em estudos futuros na AP relacionar os indicadores de GP com os de outras áreas para um melhor entendimento de seu impacto nos resultados organizacionais.





Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: O Caso de um Órgão de Controle

Resumo

O presente estudo tem objetivo de avaliar como um órgão público de controle do sul do país vem avaliando os resultados da área de Gestão de Pessoas - GP. Pretende-se ainda, identificar os indicadores utilizados, como foram construídos e se existe conexão com a estratégia. Para tal, aborda-se no referencial sobre GP na Administração Pública brasileira e avaliação de resultados em GP. O estudo de natureza qualitativa caracteriza-se como descritivo-exploratório, utilizando-se de estudo de caso único e técnica de entrevista não estruturada com gestores. Como resultado verificou-se que há mensuração e acompanhamento de resultados por parte do órgão, com alinhamento a partir da estratégia institucional em um processo de construção participativo. Os indicadores são classificados em operacionais e estratégicos e passam por avaliação periódica. Recomenda-se em estudos futuros na AP relacionar os indicadores de GP com os de outras áreas para um melhor entendimento de seu impacto nos resultados organizacionais.

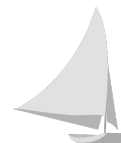
Palavras Chave: Gestão de Pessoas; Administração Pública; Avaliação de Resultados

Introdução

A partir das décadas de 1970 e 1980, o caráter estratégico da Gestão de Pessoas – GP desponta como novo critério de efetividade pra área de recursos humanos, fazendo com que seus planos estratégicos devam derivar das estratégias da organização (FISCHER, 2002). Diversos teóricos brasileiros buscaram analisar a atuação estratégica da GP nas organizações (FISCHER, 2002; LACOMBE e ALBUQUERQUE, 2008). Nesse sentido, é possível observar uma transformação na área que passa de uma perspectiva denominada de Administração de Recursos Humanos, onde a ênfase recai no controle de pessoal e nos procedimentos administrativos, para a Gestão Estratégica de Pessoas, a qual busca a conciliação de objetivos individuais e organizacionais, dando maior visibilidade para área, agora com responsabilidade de assessoramento as demais áreas da organização, assumindo o papel de parceira de negócios (LEGGE, 2005; LACOMBE E ALBUQUERQUE, 2008; MURITIBA ET AL., 2006).

Paralelamente, o contexto da Administração Pública - AP brasileira passa a partir da década de 1990 por diversas mudanças oriundas da constituição de 1988, criação do regime jurídico único para os servidores públicos, que instituíram o concurso público como único meio para ingresso em cargo público efetivo e posteriormente, a reforma administrativa de 1995 que por influência dos preceitos da Nova Administração Pública, traz para AP os conceitos contemporâneos de Administração de Empresas, sendo uma reforma que segundo Bresser-Pereira (1996) divide a AP Burocrática da AP Gerencial (SOUZA, 2017). Em uma perspectiva histórica, a área de GP no segmento da AP brasileira apresentou como característica principal até 1930 o patrimonialismo, entre 1930 e 1989 foi o período burocrático e após 1990 prevalece o gerencialismo (LUSTOSA BANDEIRA et.al., 2017). O gerencialismo favoreceu a adoção de novas práticas de gestão para AP visando uma melhoria de eficiência e eficácia nos serviços (MARAN; INGLIS; BRACCI, 2017). Neste sentido, torna-se cada vez maior o interesse na avaliação de resultados dos serviços da AP pelas partes interessadas e demonstrar que o dinheiro dos contribuintes está oferecendo retorno adequado (MICHELI; NEELY, 2010).

Ante o exposto, considerando o novo papel da área de GP, mais ligado a estratégia e objetivos da organização, bem como a crescente necessidade de avaliação de resultados dos serviços prestados na AP, o presente estudo busca avaliar o processo de avaliação dos resultados de GP de uma organização do setor público brasileiro. Apresentando como



pergunta de pesquisa, como uma organização pública pertencente ao poder judiciário estadual do sul do país vem medindo e apresentando os resultados da área de GP?

Estipula-se como objetivo geral, analisar como uma organização pública do poder judiciário estadual do sul do país vem medindo e apresentando os resultados da área de GP, como objetivos específicos, temos:

- Identificar os indicadores de GP utilizados na gestão;
- Levantar como foram sendo construídos ao longo do tempo;
- Discutir como vem se operando a ligação dos indicadores da área de GP, se existe alinhamento realizado a partir das definições estratégicas da organização.

Este artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A seguir, o referencial teórico está desdobrado em GP na AP brasileira e avaliação de resultados em GP. Na terceira seção será apresentada a metodologia utilizada, passando na quarta parte para a análise e discussão dos dados que buscará relacionar os dados e resultados com a teoria apresentada. Por fim, na quinta seção, apresenta-se as conclusões do presente estudo, limitações e propostas para estudos futuros.

Referencial Teórico

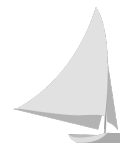
A presente seção será composta por dois subtópicos, sendo o primeiro denominado de Gestão de Pessoas na Administração Pública com intuito de contextualizar e conceituar o tema, o segundo subtópico é denominado de Avaliação de Resultados em Gestão de Pessoas, onde buscamos evidenciar estudos e respectivos resultados pertinentes ao tema.

Gestão de Pessoas – GP na Administração Pública – AP brasileira

Em um trabalho com perspectiva histórica sobre a evolução dos estudos em AP no Brasil Keinert (1994) identificou quatro formas de raciocínio predominantes durante certos períodos, sendo elas: 1) AP associada a Ciência Jurídica, 1900-1929, em um contexto de Estado Regulador-liberal, tendo o legalismo como característica; 2) AP como Ciência Administrativa, 1930-1979, dividida em três períodos: 2.1) Estado Administrativo, 1930-1945 e caracterizada pelo legalismo; 2.2) Administração para o Desenvolvimento, 1946-1964 em um campo desenvolvimentista; 2.3) Estado Intervencionista, 1965-1979, com racionalidade e competências como características; 3) AP como Ciência Política, 1980-1989, em um contexto de mobilização social e como características a democratização, conflito de interesses e recursos escassos; 4) AP como AP 1990 -..., em um contexto de redefinição do papel do Estado e com capacidade política aliada à competência técnica como característica.

Posteriormente em sua tese de doutorado, Keinert (1999) divide os quatro períodos paradigmáticos a partir da evolução do conceito de público citando o Paradigma Público enquanto Estatal (1930-79), que abrange os períodos da AP como Ciência Jurídica e AP como Ciência Administrativa, onde predominam uma relação entre estado e sociedade Estadocêntrica e um estilo de gestão pública burocrático. A década de 1980 é tida como um período de crise e coincide com o período da Administração Pública como Ciência Política. No pós 1990 surge o Paradigma Emergente do Público enquanto Interesse Público, que coincide com a Administração Pública como Administração Pública e uma relação Estado-Sociedade tida como Sociocêntrica com estilo de gestão pública pós-burocrático (KEINERT, 1999).

O contexto da GP na AP brasileira pode ser caracterizado de maneira semelhante à evolução dos estudos em AP, onde prevalecia até 1930 o patrimonialismo, entre 1930 e 1989 foi o período burocrático e após 1990 prevalece o gerencialismo (LUSTOSA BANDEIRA et.al., 2017). Cavalcante e Carvalho (2017) citam que as ações da AP, são subordinadas aos governos, sejam eles eleitos ou não. Argumentando que quanto mais autônoma, com relação a seu sistema de mérito, estabilidade e remuneração adequada, menores seriam as chances de



arbitrariedade e interferência de critérios fisiológicos e particularistas, de modo a refletir na capacidade da AP de formular e implementar políticas públicas. Na década de 1990, a AP passa por diversas mudanças oriundas da abertura da economia, alteração da constituição de 1988, criação do regime jurídico único para os servidores públicos, instituição do concurso público como único meio para ingresso em cargo público efetivo e ainda, a reforma administrativa de 1995 que por influência dos preceitos da Nova Administração Pública, traz para AP os conceitos contemporâneos de Administração de Empresas, Bresser-Pereira (1996) vê na reforma o objetivo de reconstrução do Estado brasileiro, por meio de uma ampla reestruturação (com descentralização, privatização e valorização da esfera pública não governamental), do controle fiscal e da implantação de técnicas gerenciais que melhorassem a performance do Estado, uma virada da AP burocrática para a AP gerencial (SOUZA, 2017).

Outra abordagem que surge para AP é a do Novo Serviço Público (NSP), que constitui um novo modelo de gestão que tem por base as teorias democráticas e da cidadania, os modelos de comunidade e da sociedade civil, além do humanismo organizacional e da teoria do discurso. Cabe destacar a abordagem da co-produção do bem público que vê o usuário do serviço público não como cliente ou simples beneficiário. O cidadão torna-se, nessa perspectiva, protagonista na prestação do serviço público e na promoção da transformação social (ANDION, 2012).

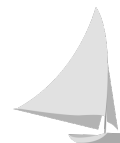
Uma década após a Reforma Gerencial na AP brasileira, no ano de 2006, institui-se a Política de Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional por meio do Decreto 5.707, tendo por base a ideia de sistema de gestão estratégica de pessoas por competências, onde os planos de ação da área devem se alinhar as estratégias da instituição, formalizando o movimento que aconteceu na Administração de Empresas de transformação da perspectiva da até então denominada área de Administração de Recursos Humanos, com ênfase no controle de pessoal e nos procedimentos administrativos, para a Gestão Estratégica de Pessoas, a qual busca a conciliação funcional e de objetivos individuais e organizacionais (LEGGE, 2005).

No Brasil, diversos teóricos buscaram analisar a atuação estratégica da Gestão de Pessoas nas organizações (ALBUQUERQUE, 1999; FISCHER, 2002; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008). Segundo Fischer (2002), nas décadas de 1970 e 80, surge um novo critério de efetividade que passa a ser introduzido nos sistemas de administração de recursos humanos: seu caráter estratégico. Assim, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de pessoas deveriam derivar das estratégias corporativas da empresa.

A partir das alterações ocorridas nas últimas décadas, principalmente pós reforma, norteadas pela a Administração de Empresas e incorporação de tecnologias de gestão do setor privado, adotaram-se novas práticas de gestão no setor público buscando um aumento da eficiência e eficácia nos serviços (MARAN; INGLIS; BRACCI, 2017). Neste sentido, os governos estão demonstrando crescente interesse na avaliação de resultados na AP, e demonstrar que o dinheiro dos contribuintes está sendo entregue (MICHELI; NEELY, 2010). Tais práticas foram adotadas sem considerar peculiaridades inerentes à gestão pública e finalidades distintas dos segmentos (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Avaliação de resultados em Gestão de Pessoas

Diversos são os estudos que tentam avaliar o resultado da área de gestão de pessoas para a organização, utilizando-se das mais diversas abordagens, seja pela identificação da relação de medidas de desempenho econômico-financeiro das empresas e divulgação de medidas de desempenho da área de RH, Cesar (2015), *surveys* junto as maiores empresas instaladas no Brasil ou com profissionais da área de RH buscando avaliar como são os processos de avaliação de RH, Lacombe e Albuquerque (2008); Muritiba *et al.*, (2006), em setores específicos, como o hoteleiro, Taschner e Piellusch (2008), sob a perspectiva dos



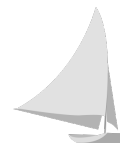
stakeholders, Teo e Crawford (2005), metanálises (De Oliveira e De Oliveira, 2011) ou avaliação de indicadores de desempenho de pessoal (MARTINS E JEREMIAS JUNIOR, 2017).

Com relação aos resultados, Cesar (2015) não encontrou medidas que elucidem a relação entre as pessoas e o resultado econômico-financeiro das organizações. Na avaliação do segmento hoteleiro, verificou-se a utilização de indicadores para avaliar resultados da área de GP em relação aos objetivos estratégicos de RH, contudo, apesar da convergência entre os desafios específicos do segmento, as redes ainda não desenvolveram indicadores para compreensão da forma e do grau em que a área de RH contribui estrategicamente para o desempenho das empresas (Taschner e Piellusch, 2008).

No estudo do setor público australiano, verificou-se sob a percepção dos stakeholders melhoria moderada, mas estatisticamente significativa na efetividade do HRM após a corporatização (Teo e Crawford, 2005). Ainda, verificou-se que grande parte das empresas encontra-se em transição em relação ao processo de avaliação de resultados em GP, demonstrando fragilidade das organizações seja pela falta de clareza entre os aspectos a serem avaliados, pouco conhecimento ferramental para avaliação, avaliação realizada essencialmente com base em indicadores quantitativos, que poderiam ser derivadas de uma visão segmentada da GP (Lacombe e Albuquerque, 2008; Muritiba *et al.*, 2006). Em contraponto a esta visão segmentada do RH, De Oliveira e De Oliveira (2011), encontraram uma relação positiva entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional, onde a estimativa de magnitude desta relação aumenta, quando as práticas de GRH são combinadas em um sistema, dois ou mais resultados organizacionais são levados em consideração.

Ainda, Lacombe e Albuquerque (2008) citam que os resultados dos estudos demonstram que a área de RH parece estar em uma posição delicada, pois, ainda que possa ter ganho uma aparente importância dentro das organizações, têm de desempenhar um papel de assessoramento aos demais gestores na gestão de cotidianidade de pessoas. No Brasil, essa posição pode ser ainda mais crítica, dado o papel secundário e legalista que a área assumiu durante muito tempo. Neste passo, ficou demonstrado que o processo de avaliação da função de GP no Brasil parece ter iniciado em muitas empresas de modo reativo, ou seja, a avaliação da GP aconteceu como decorrência de outro processo, como a pesquisa de clima, a implantação de um programa de competências, o BSC ou outro processo de mudança, como programas de qualidade e reengenharia (Lacombe e Albuquerque, 2008). Tal situação vai ao encontro a características do papel tradicional das funções de RH tido como reativo e focado em questões operacionais, tipicamente encontrado no serviço público (Teo e Crawford, 2005), evidenciando o estágio de transição das organizações sob o processo de avaliação de GP devido a fragilidades citadas, no que tange a alteração do perfil de gestão de pessoas, assumindo o papel de parceira de negócio com vistas a uma atuação mais estratégica para organização (MURITIBA *et al.*, 2006).

A busca é por avaliar não somente as ações passadas, mas também como as ações de RH podem influenciar o futuro da organização, especialmente em termos da construção das capacidades organizacionais, conceitualmente tidos como indicadores consequentes, essencialmente financeiros e associados a um olhar pelo retrovisor e indicadores antecedentes, diferentes para cada organização, incluindo P&D, satisfação dos clientes ou foco estratégico dos empregados (LACOMBE E ALBUQUERQUE, 2008; BECKER, HUSELID E ULRICH, 2001). Indicadores estratégicos definidos a partir do desdobramento da estratégia organizacional e convertido em políticas e práticas de GP, com intenção de deixar claro o fluxo causal entre ações de GP e resultados organizacionais, tal situação, sugere que o processo de desenvolvimento e utilização dos indicadores é o aspecto mais relevante para classificar as empresas, no que diz respeito ao estágio em que se encontram quanto à avaliação de RH. Isso quer dizer que não são os indicadores em si que mostram o estágio de



evolução da empresa, mas sim a forma pela qual são desenvolvidos e utilizados (LACOMBE E ALBUQUERQUE, 2008; BECKER, HUSELID E ULRICH, 2001; TASCHNER E PIELLUSCH, 2008).

Dentre os pontos a serem observados na construção dos indicadores, Perrin (1998) argumenta que o uso exclusivo de indicadores de avaliação pode incorrer em erro de se entender a mensuração dele como o principal, ou seja, o foco passa a ser os números e não as atividades e seus resultados. O autor ainda alerta para o possível uso de medidas fáceis de medir, mas irrelevantes. Os indicadores se tornam um fim e não um meio para seus objetivos, não tendo significado estratégico. No âmbito da AP brasileira, Martins e Jeremias Junior (2017) em estudo realizado junto às agências da Previdência Social, não encontraram relação significativa entre o tempo de serviço e quantidade de servidores com melhoria de desempenho a partir da avaliação de indicadores de resultados de GP dos órgãos.

Metodologia

A presente pesquisa de abordagem qualitativa visa o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, considerando-se que a gestão do desempenho da área de GP envolve aspectos difíceis de quantificar, como o processo social e histórico no qual as práticas de avaliação foram construídas e legitimadas em determinada organização. Quanto ao objetivo, esta pesquisa se classifica como descritivo-exploratória que, segundo Gil (2002) tem como objetivo a maior familiarização do pesquisador com o tema, de forma que se possa torná-lo mais explícito, evidenciando como o processo ocorre na prática.

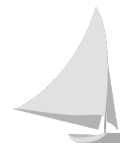
O procedimento adotado foi o estudo de caso, que se justifica em abordagens qualitativas, com a aplicação de entrevista semi-estruturada, amparada de revisão bibliográfica e pesquisa documental. O estudo de caso é uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. A vantagem desta alternativa em relação às demais consiste na possibilidade de melhor explicar situações em que se busca respostas do tipo “como” ou por que”. Além disso, esta estratégia de pesquisa se caracteriza pelo interesse em casos individuais (YIN, 2001).

Tendo em vista a não autorização para divulgar o nome da instituição ou dados que a vinculem, optou-se por omitir tais dados, quando se possa fazer alguma ligação com a organização, a fim de manter a integridade da mesma. A coleta de dados se deu através de entrevistas com dois gestores, sendo um da área de GP e outro da área de desenvolvimento de políticas da organização estudada, realizou-se ainda análise de documentos, fornecidos pela própria instituição e públicos. A escolha pela entrevista de gestores se dá por remeter a ocupação de cargo com responsabilidades mais amplas, tendendo a possuir maior visão sistêmica da organização, para além da área de GP.

A entrevista semi-estruturada foi elaborada com base em um roteiro elaborado pelos próprios pesquisadores, com base na revisão teórica e nos objetivos específicos propostos e consulta a especialista no tema. O roteiro englobou questões gerais, acerca do ambiente de atuação do órgão, e outras específicas sobre os métodos de mensuração dos resultados, processo de implantação, entre outras. A entrevista foi realizada com a utilização de gravador, sendo previamente agendada e teve duração de aproximadamente 1 hora e 9 minutos. Os demais dados foram coletados no período de julho de 2018.

Análise e discussão dos dados

O órgão objeto deste estudo é responsável pela fiscalização da aplicação dos recursos públicos por parte dos governantes, nas esferas estadual e municipal, da administração direta e indireta. O uso de todo o dinheiro do contribuinte aplicado em impostos é verificado por esse órgão de controle da AP. Além das tradicionais atribuições, o órgão também atua sob demanda, como nos casos de denúncias pelos cidadãos, em qualquer organização que receba



recursos públicos. Ressalta-se que a co-participação do cidadão na fiscalização dos serviços públicos demonstra interação da atuação institucional com os preceitos do NSP onde o cidadão torna-se, nessa perspectiva, protagonista na prestação do serviço público e na promoção da transformação social (ANDION, 2012).

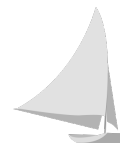
Com base na identidade organizacional e entrevista, verificou-se que o órgão adota a política de gestão da qualidade, desde a adesão à norma ISO 9001, ainda na década de 1990, que norteia toda a organização administrativa do órgão, em todas as áreas. Ressalta-se que tal decisão ocorre durante o contexto de alterações na AP brasileira, denominada por Bresser-Pereira (1996) como transição da AP burocrática para a AP gerencial.

A concepção estratégica do órgão é consubstanciada através do planejamento estratégico (PET) desde 2002, em planos de médio prazo de aproximadamente cinco anos. O PET vigente é do íterim 2015-2019. Outro aspecto interessante que se resgata da entrevista é a respeito da transição de gestão no órgão, onde os entrevistados, entendem que por sempre entrarem em cargos de gestão, pessoas já vinculadas ao órgão, não existe um choque muito grande que tenda a descontinuidade e instabilidade decorrentes de ordem política que minam as possibilidades de planejamentos a longo prazo, demonstrando que a autonomia relativa do órgão permite certa proteção de arbitrariedades e interferências de critérios fisiológicos e particularistas citadas por (CAVALCANTE e CARVALHO, 2017).

Aliado à política de gestão da qualidade, o órgão adota o *Balanced Score Card* - BSC para a implementação e acompanhamento da estratégia, no qual, na perspectivas de pessoas e tecnologia, tem como objetivo “aperfeiçoar a gestão de pessoas”. No PET também foi destacado um dos objetivos da gestão da qualidade, definido como “qualificar e valorizar os servidores”. Neste ponto, não podemos falar em caráter reativo da avaliação da área de GP citado por Lacombe e Albuquerque (2008), visto que um olhar estratégico para GP pede sua inclusão no processo de construção da estratégia desde o início, algo que ocorreu ao se adotar o programa de Gestão de Qualidade, evidenciando uma preocupação da organização em associar as ações de GP as políticas estratégicas institucionais. Ainda, na entrevista, um dos gestores relatou que esta área recentemente, em 2015, se reestruturou em uma nova supervisão, se desvinculando da supervisão administrativa, de modo a ter mais autonomia e posicionamento hierárquico mais adequado ao que se pretende para a unidade. Tal situação demonstra a preocupação institucional com a GP através da valorização da área na hierarquia, bem como uma visão da área de GP para além do papel secundário e legalista que Lacombe e Albuquerque (2008) apresentam ao abordar a GP no Brasil.

O PET é construído através de processo participativo que envolve todas as áreas da organização. Dada a natureza pública do órgão, um dos gestores informou que esse processo, em sua visão, é mais democrático em relação a empresas privadas de abordagem “top-down”, em que a área de GP apenas implementa ações com base no que já foi definido. Do contrário, neste órgão a GP participa desde a etapa inicial, indicando ações e objetivos que passaram a integrar o PET e o mapa estratégico, contrastando paradigmas observados em estudos anteriores, em que se observou a área de GP atuando somente na execução da estratégia organizacional. A forma de desenvolvimento dos indicadores estratégicos de GP, a partir do desdobramento da estratégia organizacional e ampla discussão interna, demonstram que o órgão encontra-se em um estágio desenvolvido de GP estratégica e avaliação de GP, levando-se em conta que não são os indicadores em si que mostram o estágio de evolução da empresa, mas sim a forma pela qual são desenvolvidos e utilizados (LACOMBE E ALBUQUERQUE, 2008; BECKER, HUSELID E ULRICH, 2001; TASCHNER E PIELLUSCH, 2008).

A avaliação de resultados em GP é utilizada desde a adesão do órgão à gestão da qualidade. Os indicadores foram categorizados em operacionais, envolvendo questões ligadas ao ingresso e ao atendimento prestado pela área aos servidores, e em estratégicos, que se relacionam com a perspectiva de pessoas do mapa estratégico. Na entrevista, foi relatado que



os indicadores não são estáticos, sobretudo os estratégicos. Os atuais pertencem ao PET 2015-2019, sendo que a metodologia de um deles já está sendo revisada, ampliando a sua escala de avaliação, após a identificação de médias tendencialmente altas. A revisão destes ocorre, no mínimo, a cada novo ciclo do PET, porém, no decorrer de cada ciclo, a qualquer momento, estes podem ser revisados e alterados, como ocorreu neste ciclo atual. Tal situação diminui o risco apresentado por Perrin (1998) de que os indicadores possam se tornar um fim em si mesmo, visto a possibilidade de constante reavaliação dos mesmos.

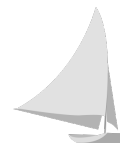
A definição de metas para cada indicador ocorre com base nas avaliações anteriores, no caso dos que já existiam, com algum percentual adicional, mas que seja viável em termos de resultado. Nos demais, em que não há memória de avaliação, a definição se dá a partir de reuniões entre gestores da SRH e a administração superior. Dentre os indicadores classificados como operacionais temos: Satisfação com edição do Programa Aprendendo a Recomeçar - PAR; Satisfação com atuação SRH no Ingresso; Adequação com a lotação; Avaliação de atendimentos da SRH. Já dentre os estratégicos verificamos: Índice de servidores capacitados; Índice de gestores capacitados; Índice de eficácia do Programa de Preparação do Ingressante - PPI; Índice de satisfação do servidor.

Na apresentação dos indicadores operacionais, ficou clara a preocupação da área com a satisfação do servidor no seu período inicial no órgão, desde o local de trabalho definido, através do índice de satisfação com a lotação, como também em relação à atuação da área nos momentos de ingresso, na satisfação com a atuação da SRH na entrevista de lotação e de atendimentos gerais oferecidos por esta. Dada a questão constitucional do concurso público para o ingresso, a área realiza entrevistas após a nomeação dos servidores, a fim de lotá-los em área compatível com seu perfil profissional. Logo após a entrada em exercício do servidor, é oferecido o PPI, que inclui capacitação e um programa de mentoria. Este momento inicial impacta tanto nos indicadores operacionais quanto nos estratégicos, no que tange à satisfação no decorrer da carreira. O indicador de rotatividade, operacional e presente na maioria das organizações, não é mensurado no TCE, em vista da estabilidade constitucional, que torna este índice praticamente irrelevante. O programa denominado PAR, o qual levou o órgão a ganhar o prêmio Top Ser Humano da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH, 2011) é destinado a servidores em período próximo da aposentadoria (últimos cinco anos para completar os requisitos), e o indicador é realizado ao final de cada programa, através de escala de 1 a 10, com monitoramento anual.

Nos indicadores estratégicos, dois são ligados à capacitação. O primeiro, busca medir a quantidade de servidores com registro de capacitação pela Escola de desenvolvimento no período (anual) sobre o total de servidores em exercício no mesmo período. Nessa linha, o segundo índice busca avaliar a quantidade de servidores designados para cargos gerenciais e capacitados em gestão sobre o total de servidores em cargos de gestão. Este indicador se relaciona com o índice de satisfação do servidor, no qual, entre as avaliações, inclui-se a avaliação das chefias e do ambiente de trabalho.

A medição relativa ao PPI engloba quatro avaliações: média das avaliações das lotações de trabalho + avaliações do curso de formação inicial + avaliações dos processos de mentoria + avaliações de atuação dos gestores. O indicador final é obtido pela média simples das quatro avaliações que o compõem. Observou-se que a avaliação do local de lotação se repete em dois indicadores. O programa de mentoria é referente ao primeiro ciclo do estágio probatório no qual um servidor é designado para acompanhar o ingressante e auxiliar no seu desenvolvimento no cargo.

Considerando o PET do órgão, observa-se a relação entre os indicadores, sobretudo os estratégicos, com o objetivo de aperfeiçoar a GP e, ainda, com o objetivo da gestão da qualidade (ISO) de “qualificar e valorizar pessoas”. O objetivo do PET, genérico, conforme reconhecido por um dos entrevistados, o qual destacou que “aperfeiçoar a GP pode ser



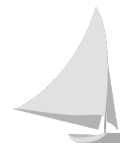
qualquer coisa” acaba sendo complementado pelo segundo, relacionado à política de gestão da qualidade, que categoriza em qualificação e valorização. Nestas categorias, por sinal, concentram-se todos os indicadores estratégicos. Observou-se, nos relatos, a influência da adoção de um sistema de gestão neste órgão, tendo em vista que todos os processos de GP são realizados através de sistema, através de Procedimento Operacionais Padrão - POP o que garante a “memória” das informações, tendo em vista que os indicadores se alteram ao longo do tempo. Em se tratando de AP, é natural a existência de diversos controles, incluindo indicadores, com intuito de facilitar o acompanhamento da estratégia, possibilitando ajustes no decorrer dos ciclos. O cuidado deve se concentrar para que estes não se tornem um “fim” em si mesmo.

Seguindo a linha de estudos já realizados Taschner e Piellusch (2008), não foram observados indicadores relacionando o desempenho de RH com os resultados financeiros e operacionais da organização. Pela natureza pública da instituição, não há o que se falar em resultado financeiro, pois não se vislumbra o lucro. Na entrevista, um dos gestores comentou sobre a dificuldade de se avaliar a real contribuição da GP para a organização. Este mesmo, porém, afirmou que o conjunto dos resultados obtidos, aliados aos prêmios de reconhecimento que o órgão tem recebido ao longo do tempo e elevado nível de satisfação dos servidores, apontam que a estratégia de GP está no caminho certo. Apesar do desenvolvimento da instituição a partir da construção de indicadores estratégicos e operacionais de GP a partir do desdobramento da estratégia na organização, verifica-se a partir dos relatos a dificuldade de conexão da GP com os resultados, neste caso não por falta de ferramental como aborda (Lacombe e Albuquerque, 2008; Muritiba *et al.*, 2006), mas pelo fato de apesar das ações derivarem da estratégia, ainda podem apresentar uma visão parcialmente segmentada da área. Uma possível alternativa para tal, encontra-se nos resultados de De Oliveira e De Oliveira (2011), que verificaram uma relação positiva entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional, onde a magnitude desta relação aumenta, quando as práticas de GRH são combinadas em um sistema, dois ou mais resultados de desempenho organizacional são levados em consideração, neste caso cruzando resultados da dimensão de GP com outras dimensões para um melhor entendimento de seu impacto nos resultados organizacionais.

Considerações Finais

O presente estudo tem o objetivo de avaliar como uma organização pública com as características de um órgão público de controle do sul do país vem medindo e apresentando os resultados da área de GP. Estipulou-se como objetivos específicos identificar os indicadores de GP utilizados na gestão, levantar como foram sendo construídos ao longo do tempo, discutir como vem operando a ligação dos indicadores da área de GP a partir das definições estratégicas para a organização.

Com relação ao objetivo geral verificou-se que, de fato, há a mensuração e acompanhamento de resultados por parte do órgão, com alinhamento a partir da estratégia institucional em um processo participativo, conforme relato dos entrevistados. Consoante estudos anteriores, verificou-se que o advento da preocupação com a medição e acompanhamento de resultados da área se deu a partir da adoção de um sistema de qualidade (ISO 9001) e também do BSC, como ferramenta de apoio à implementação da estratégia. Contudo, sugere-se no presente estudo, que a característica reacionária da avaliação de resultados em GP apresentada no estudo de Lacombe e Albuquerque (2008) não seria a mais adequada para definição do presente caso, visto que a preocupação com a avaliação de resultados e uma GP com políticas e práticas que se desdobram da estratégia, surgem desde o início dos esforços da organização para construção de uma estratégia institucional.



Na apresentação dos seus resultados, observou-se que o órgão adota duas categorias de indicadores: operacionais e estratégicos. O alinhamento estratégico se concentra, principalmente, em questões relativas à capacitação dos servidores e à satisfação destes, com vistas a atender um dos objetivos do mapa estratégico de “aprimorar a gestão de pessoas”, complementado pela gestão da qualidade, que traz a “qualificação e valorização”. O alinhamento estratégico observado e, mais do que isso, a forma pela qual foram desenvolvidos ao longo do tempo, demonstra o estágio avançado da área nesse sentido, tendo em vista que já houve a superação do caráter legal e de segundo plano que por muito tempo configurou a área de GP das instituições (LACOMBE E ALBUQUERQUE, 2008; BECKER, HUSELID E ULRICH, 2001; TASCHNER E PIELLUSCH, 2008). E, sem dúvidas, representa um avanço para a AP, principalmente pela possibilidade de ajustes adotada a partir de avaliações realizadas ao longo do tempo. Mesmo em estado avançado de construção, não se verificou a existência de indicadores relacionando o desempenho da área com os resultados financeiros e operacionais da organização, o que representa uma oportunidade para aprimoramento, abordada na sugestão para estudos futuros, de forma a seguir qualificando e destacando o papel da GP, já valorizado na organização, visto a reestruturação que a elevou hierarquicamente na organização.

Outro ponto que vale ser mencionado é o fato da opção pela adoção do órgão de normas de qualidade para toda instituição ocorrer em período de alteração significativa no contexto da AP brasileira, citada por Bresser-Pereira (1996) como de transição de uma AP burocrática para uma AP gerencial, que proporcionam ao órgão dados históricos relevantes para sua atuação, avaliação e revisão das ações estratégicas e indicadores. Ainda, temos o relato de participação dos cidadãos na fiscalização dos órgãos públicos a partir de denúncias, cuja apuração faz parte da competência do órgão em questão, o que demonstra a adoção de preceitos no Novo Serviço Público, através de uma ideia de co-produção do bem público em que o usuário da AP não é tido somente como cliente ou simples beneficiário. O cidadão torna-se, nessa perspectiva, protagonista na prestação do serviço público e na promoção da transformação social (ANDION, 2012).

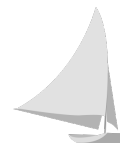
A principal limitação da pesquisa foi o fato de as entrevistas terem sido realizadas somente com gestores da própria área de GP, que naturalmente apresentaram suas visões deste processo de construção de indicadores e alinhamento estratégico de modo que pode externalizar pontos de sucesso no processo, em detrimento de dificuldades encontradas. Tal situação poderia ser minimizada seguindo-se a linha de Teo e Crawford (2005) a partir da exploração da percepção dos *stakeholders* sobre o papel da GP no órgão.

Este estudo traz perspectivas positivas para o futuro da GP em instituições públicas, ao demonstrar que há esforços sendo despendidos para tornar GP mais estratégica, rompendo-se o paradigma burocrático-legal e tecnicista. Além disso, abrem-se novas possibilidades de estudos, como a de utilizar-se da perspectiva de De Oliveira e De Oliveira (2011) que visa relacionar os indicadores da dimensão de GP com os indicadores de outras dimensões para um melhor entendimento de seu impacto nos resultados organizacionais ao longo do tempo, visto que a finalidade de um órgão público não pode ser resumida em indicadores financeiros ligados a lucratividade, utilizando-se assim, do preceito crítico com a Nova Administração Pública, que faz com que o pesquisador e gestor considerem as especificidades deste segmento em sua análise (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Referencial

ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape. BR**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012.

BECKER, Brian E.; ULRICH, Dave; HUSELID, Mark A. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**. Elsevier Brasil, 2001.



- BRACCI, Enrico; MARAN, Laura; INGLIS, Robert. Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations. **Financial Accountability & Management**, v. 33, n. 4, p. 406-421, 2017.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. 1996.
- CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017.
- CESAR, Ana Maria Roux VC. Medidas de desempenho da área de recursos humanos e seu relacionamento com indicadores de desempenho econômico. **REGE-Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 97-114, 2015.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. **As pessoas na organização**, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KEINERT, Tania Margaret Mezzomo. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 41-48, 1994.
- KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. **Do aparelho estatal ao interesse público: crise e mudança de paradigmas na produção técnico-científica em administração pública no Brasil (1937-1997): análise de conteúdo dos artigos publicados na Revista do Serviço Público (1937-...) e Revista de Administração Pública (1967-...)**. 1999. Tese de Doutorado.
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **RAUSP MANAGEMENT JOURNAL**, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.
- LEGGE, Karen. **Human Resource Management**. New York: Palgrave, 2005
- LUSTOSA BANDEIRA, Emanuella et al. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, 2017.
- MARTINS, Vinicius Abilio; JEREMIAS JUNIOR, Jair. Gestão da Qualidade em Serviços por Resultados e Eficiência na Administração Pública: um estudo de caso de indicadores no Instituto Nacional do Seguro Social. **Revista Gestão em Análise**, v. 6, n. 1/2, p. 131-144, 2017.
- MICHELI, Pietro; NEELY, Andy. Performance measurement in the public sector in England: Searching for the golden thread. **Public Administration Review**, v. 70, n. 4, p. 591-600, 2010.
- MURITIBA, Patricia Morilha et al. Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: em Direção a um Modelo. **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ANPAD**, v. 21, 2006.
- DE OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra; DE OLIVEIRA, Alexandre José. Gestão de recursos humanos: Uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 650-669, 2011.
- PERRIN, Burt. Effective use and misuse of performance measurement. **American journal of Evaluation**, v. 19, n. 3, p. 367-379, 1998.
- SOUZA, Celina. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 27-45, 2017.
- TASCHNER, Gisela Black; PIELLUSCH, Marcos. A avaliação de resultados em RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes do Brasil. **XXXII Encontro da ANPAD**, 2008.
- TEO, Stephen TT; CRAWFORD, John. Indicators of strategic HRM effectiveness: A case study of an Australian public sector agency during commercialization. **Public Personnel Management**, v. 34, n. 1, p. 1-16, 2005.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a edição. **Porto Alegre**, 2001.