



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

MAYARA VIEIRA MARINHO

**CONTEXTO E MECANISMOS ESTRATÉGICOS DA ÁREA DE  
GESTÃO DE PESSOAS DE UMA AUTARQUIA FEDERAL**

Brasília – DF  
2016

MAYARA VIEIRA MARINHO

**CONTEXTO E MECANISMOS ESTRATÉGICOS DA ÁREA DE  
GESTÃO DE PESSOAS DE UMA AUTARQUIA FEDERAL**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Pedro Paulo  
Murce Meneses

Brasília – DF  
2016

MAYARA VIEIRA MARINHO

**CONTEXTO E MECANISMOS ESTRATÉGICOS DA ÁREA DE  
GESTÃO DE PESSOAS DE UMA AUTARQUIA FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Mayara Vieira Marinho**

Doutor Pedro Paulo Murce Meneses  
Professor-Orientador

Mestre Diogo Ribeiro da Fonseca  
Professor-Examinador

Especialista Felipe Guimarães Côrtes  
Professor-Examinador

Brasília, 30 de junho de 2016

Dedico esse trabalho a Deus que sempre me deu força, coragem em toda essa jornada e permitiu que eu enfrentasse mais um desafio.

Aos meus pais, a meu irmão Marcos e minha avó Maria Didi que sempre acreditaram e me incentivaram, não medindo esforços para que eu chegasse até essa etapa da minha vida.

A meu companheiro Henrique, com quem amo compartilhar a vida. Obrigado pelo carinho, pela paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

## AGRADECIMENTOS

Aos profissionais do CRMV-DF que permitiram a realização deste estudo e sempre tiveram interesse em contribuir para esta pesquisa.

Ao professor Pedro Paulo Murce Meneses, por todo o conhecimento repassado, pela paciência e apoio na realização deste trabalho. Agradeço também, a Igor Guevara por todo o suporte.

À minha família e meus amigos pelo incentivo e apoio constante, em especial, aos Magnânicos: Joelma, Rafael e Salomão, dos quais compartilham deste mesmo momento de superação.

## RESUMO

Nos últimos 30 anos, a Gestão de Pessoas passou por significativas mudanças ao adquirir um caráter mais estratégico voltado para o desempenho organizacional. Após diversas reformas, esse aperfeiçoamento também foi introduzido na Administração Pública Brasileira, principalmente com o Decreto nº. 7.133/2010, que regulamentou os critérios e os procedimentos nas avaliações de desempenho individual e institucional. Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho é avaliar o alinhamento da área de Gestão de pessoas ante a estratégia organizacional do Conselho Regional de Medicina Veterinária do Distrito Federal - CRMV-DF. Esta pesquisa, de natureza qualitativa, caracterizou-se pela utilização do método de Estudo de Caso, por meio da análise de 10 documentos e aplicação de 6 entrevistas semiestruturadas com dirigentes e implementadores do planejamento estratégico do CRMV-DF. Foi possível constatar que a organização compreende a metodologia adotada e a utilização de ferramentas gerenciais, entretanto necessita desenvolver os objetivos organizacionais, desdobrando-os para atividades de todos os níveis. Outro ponto observado é a necessidade de criação de indicadores que apoiem as decisões da alta administração, contribuindo com um sistema mais efetivo que demonstre avaliações sobre a maneira que as atividades estão sendo empregadas. Os resultados dessa pesquisa podem demonstrar a importância dos indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas e servirá para estudos futuros.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Alinhamento Estratégico. Indicadores de Desempenho Organizacional.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Estrutura do BSC para ação estratégica.....	30
-------------------------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura.....	29
Quadro 2- Parâmetros para indicadores de desempenho.....	34

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DASP – Departamento de Administração do Serviço público

NPM – *New Public Managment*

AP Gerencial – Administração Pública gerencial

GP – Gestão de Pessoas

GEP – Gestão Estratégica de Pessoas

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

BSC – *Balanced Scorecard*

CRMV-DF – Conselho Regional de Medicina Veterinária do Distrito Federal

CFMV – Conselho Federal de Medicina Veterinária

PCCR – Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração

PDCI – Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Formulação do problema .....	12
1.2	Objetivo Geral .....	13
1.3	Objetivos Específicos .....	13
1.4	Justificativa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1	Administração Pública Brasileira .....	16
2.2	Gestão estratégica .....	20
2.3	Gestão estratégica de pessoas .....	23
2.4	Ferramentas de Gestão Estratégica .....	27
2.4.1	<i>Balanced Scorecard</i> .....	30
2.4.2	<i>Indicadores de Desempenho</i> .....	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	36
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	36
3.2	Caracterização da organização e participantes da pesquisa .....	37
3.3	Amostragem .....	39
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	39
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	40
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	43
4.1	Criação dos Indicadores de desempenho .....	43
4.2	Indicadores de desempenho de Gestão de Pessoas .....	50
4.3	Expectativa no uso das ferramentas gerenciais .....	57

5	CONCLUSÕES .....	62
6	REFERÊNCIAS.....	64
	APÊNDICES.....	68
	Apêndice A – Instrumento de coleta de dados .....	68
	Roteiro Semiestruturado Para Entrevista .....	68
	ANEXOS .....	70
	Anexo A – Organograma do CRMV-DF .....	70
	Anexo B – Mapa Estratégico 2013/2016 .....	71
	Anexo C – Plano de Ação referente à Implantação do PCCR .....	72
	Anexo D – Plano de Ação referente à o modelo de Gestão por Competências .....	73
	Anexo E – Plano de Ação referente às competências dos profissionais inscritos.....	74
	Anexo F – Plano de Ação referente ao Desenvolvimento das competências dos integrantes do CRMV-DF .....	75

# 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Brasileira, no decorrer dos anos, vem passando por sucessivas mudanças em busca de um serviço público mais moderno, profissional e eficiente, com o intuito de melhorar a prestação de serviços ao cidadão (GIACOMO, 2005; CAPOBIANGO; NASCIMENTO; SILVA; FARONI, 2013).

As organizações estão adotando práticas gerenciais que se assemelham a princípios mercadológicos, visando o alcance da excelência do serviço público (CAMARGO; PEREIRA; GRZYBOVSKI; LORENZON; BELTRAME, 2014; ANDION, 2012; GIACOMO, 2005). Dentre essas práticas, o planejamento estratégico se destaca por ser um processo contínuo e interativo que cria uma sistematização de práticas integradas ao ambiente organizacional e direciona o caminho que o órgão deve seguir (CORRÊA, 2007).

Por conseguinte, há uma exigência maior sobre os colaboradores quanto às funcionalidades, controles, eficiência, eficácia e cumprimento dos aspectos legais para a obtenção da qualidade (CAMARGO et al., 2014). Nesse momento, a gestão de pessoas é reconhecida como a área mais adequada para realizar essa integração entre as pessoas e as políticas e objetivos da organização. Ela trabalha com um enfoque sistêmico e estratégico, reunindo um conjunto de práticas, políticas e instrumentos para adequar o comportamento humano e as relações interpessoais ao ambiente de trabalho (MOREIRA, 2010).

Essas políticas e práticas aumentam o desempenho da empresa, através do alinhamento das pessoas às metas organizacionais, gerando maior efetividade no alcance dos resultados, incorporando tais ações ao valor e à cultura e contribuindo para um desempenho organizacional superior e integrado à estratégia (DEMO; FOGAÇA; EDREI; FRANCISCHETO, 2011).

## 1.1 Formulação do problema

Após a década de 1990, devido à globalização da economia e às mudanças tecnológicas, as organizações estavam em busca de pessoas com um maior conhecimento e uma maior competência para lidar com essas novas informações. Diante disso, a área de Gestão de Pessoas ganhou um caráter mais estratégico, tornando-se essencial na adequação dos colaboradores aos objetivos almejados pela organização (BRAND; TOLFO; PEREIRA; ALMEIDA, 2008; LACOMBE; TONELLI, 2001; FREITAS; JABBOUR, 2010; MOREIRA, 2010).

Para se alcançar uma vantagem competitiva perante o mercado, as organizações concluíram que deveria haver um alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional (MOREIRA, 2010; FREITAS; JABBOUR, 2010; FISCHER, 2002; BRIDA; SANTOS, 2008). Essa nova concepção surgiu para ajudar a organização a cumprir objetivos e realizar sua missão, de maneira que exista um trabalho colaborativo da área estratégica influenciando a área de gestão de pessoas e vice-versa, criando um ambiente onde as pessoas se integram às políticas e diretrizes da organização. Diante disso, a Gestão de pessoas tem seu foco voltado para o ajuste de todos os setores e colaboradores a somente uma direção (MOREIRA, 2010; FREITAS; JABBOUR, 2010).

Assumindo esse papel estratégico, várias atividades internas devem ser monitoradas, o que implica na utilização de ferramentas capazes de quantificar o trabalho realizado (FIGUEIREDO, 2002; CARDOSO, 2005; NASCIMENTO; BORTOLUZZI; DUTRA; ENSSLIN, 2011). Os indicadores de desempenho são instrumentos capazes de fornecer essas informações para o processo de tomada de decisão e determinam de forma clara como cada colaborador e setor farão para alcançar os objetivos. É uma ferramenta gerencial crucial para que a alta administração alcance esses dados e avalie a situação e as tendências do ambiente (FILHO, 2005; NASCIMENTO et al., 2011).

No que se refere ao setor público brasileiro, a aplicação dessa característica estratégica na atuação de gestão de pessoas passa por algumas barreiras, devido a

algumas particularidades que trazem dificuldades em seu gerenciamento, como uma estrutura com excessos de hierarquias e departamentos, com lentidão administrativa, demasiada formalidade nas comunicações, muita burocracia, que gera, em algumas situações, serviços que não satisfazem a população (FREITAS; JABBOUR, 2010).

Existe uma expectativa da sociedade de que a gestão pública se torne mais eficaz e eficiente, porém o que se percebe nesse setor, principalmente na área de gestão de pessoas, é uma ligação maior às questões legais e operacionais, que se voltam para tarefas rotineiras e deixam as atividades estratégicas em segundo plano, devido a esse excesso de regulamentação e falta de autonomia (FREITAS; JABBOUR, 2010; FONSECA; MENESES; FILHO; CAMPOS, 2013).

Diante desse cenário de mudanças, surgem as seguintes questões dessa pesquisa: É possível observar o alinhamento dos indicadores de gestão de pessoas com a estratégia organizacional em uma Autarquia pública Federal? Estes indicadores contribuem com a melhoria da gestão de pessoas nesta organização?

## **1.2 Objetivo Geral**

Este trabalho objetiva investigar os indicadores de gestão de pessoas e seu alinhamento à estratégia no Conselho Regional de Medicina Veterinária do Distrito Federal.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Este trabalho possui como objetivos específicos:

- i. Descrever a metodologia de criação do Mapa estratégico e dos indicadores de desempenho;

- ii. Identificar os indicadores de desempenho utilizados pela área de Gestão de Pessoas;
- iii. Verificar as ações de gestão de pessoas que contribuem para o alcance da Estratégia organizacional;
- iv. Identificar a expectativa da organização quanto ao Mapa estratégico;

## **1.4 Justificativa**

A gestão estratégica é um tipo de gestão voltada para o alcance dos objetivos e metas da organização a curto, médio e longo prazo. Em consequência disso, tem o foco direcionado ao resultado esperado, planejamento e monitoramento das ações que são definidas através de diretrizes de desempenho (SCHIKMANN, 2010).

Por conseguinte, a gestão de pessoas desponta como uma forma de alinhar os objetivos e as metas da organização com o quadro de pessoal, na obtenção de melhores resultados, com uma melhor aplicação possível de todos os recursos, buscando o envolvimento e estreitando o relacionamento dos colaboradores na melhoria do desempenho (SCHIKMANN, 2010; MOREIRA, 2010).

No setor público, a gestão de pessoas carece de uma efetiva atuação na gestão estratégica e tem demonstrado a necessidade de uma orientação maior, que venha a ser pautada por melhor aporte e ferramentas que visem à qualidade e à excelência (CAMARGO et al., 2014).

Este trabalho se justifica pela notória importância da área de Gestão de Pessoas na estratégia da organização, assim como na demonstração da importância dos indicadores de desempenho no setor público, podendo contribuir para melhorias de práticas, incentivo à continuidade nos processos estratégicos, favorecendo uma economia de recursos da organização, evitando desperdícios de recursos humanos e dispondo de melhores informações para comunicar resultados a seus stakeholders.

Seu resultado poderá ser aproveitado no campo de ação, oferecendo resultados úteis para elaboradores de políticas públicas, gestores de pessoas nas Autarquias Federais, em outras esferas que fazem uso da gestão estratégica de pessoas e aos diversos profissionais que atuam na área.

Este estudo contribui para a expansão de futuros estudos na compreensão da visão das organizações ante o alinhamento da Gestão de Pessoas com a estratégia. É um tema que tem sido dado pouca atenção pelas organizações no que se refere à avaliação dos efeitos da gestão de pessoas sobre o desempenho das organizações públicas (FREITAS; JABBOUR, 2010) e é importante demonstrar o uso dessas ferramentas a estes órgãos através de estudos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção traz referências à notoriedade e à importância alcançada pelo setor de Gestão de pessoas, demonstra as características gerenciais estratégicas e as particularidades condizentes à gestão pública.

No primeiro tópico, há uma explanação sobre as reformas administrativas empreendidas no governo brasileiro tendo por intuito demonstrar o progresso administrativo adquirido pelo serviço público e pelo setor de gestão de pessoas.

O segundo tópico aborda alguns princípios da administração estratégica, como a organização deve agir para alcançar resultados e os seus reflexos no setor público. Em meio a esse desenvolvimento nas organizações, o terceiro tópico fala sobre a Gestão de Pessoas, seu aperfeiçoamento durante o tempo e sua orientação ao alinhamento estratégico a longo prazo, que acaba gerando uma parceria com os processos da estratégia organizacional.

Por fim, o quarto tópico trata dos instrumentos complementares de gestão, considerando as principais ferramentas geradoras de integração organizacional e da importância do uso de ferramentas de monitoramento e avaliação de resultados.

### **2.1 Administração Pública Brasileira**

A administração pública brasileira, ao longo dos anos, vem passando por sucessivas reformas administrativas com o propósito de atingir seu objetivo-fim, que é o atendimento ao interesse público (BRESSER-PEREIRA, 1998). O intuito dessas mudanças diz respeito ao oferecimento de uma melhor prestação de serviço, com mais eficiência, qualidade e que contribua para uma diminuição dos custos da máquina (GIACOMO, 2005).

Um traço marcante da gestão pública foi o patrimonialismo que desviou a finalidade da organização, estendendo práticas das monarquias absolutistas e da

colonização que não distinguiram o patrimônio privado do público, além de favorecer o nepotismo, o empreguismo e a corrupção (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Tomando em consequência o desenvolvimento econômico internacional, a sociedade rural passou a se transformar em sociedade urbana e essas práticas autoritaristas coronelistas foram perdendo espaço (CAPOBIANGO et al., 2013). Com isso, houve uma racionalização da organização que trouxe à administração pública um caráter legalista, formal e impessoal, com a intenção de inibir todas as práticas antes adotadas (BRESSER-PEREIRA, 1998).

No Brasil, esse modelo mais burocrático veio a ocorrer por volta de 1936, através da implantação do Departamento de Administração do Serviço Público-DASP, que tinha por foco manter um corpo burocrático clássico de funcionários do estado e atividades de administração geral (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Nesse momento, foi iniciada uma administração de recursos humanos pela instalação de departamentos de pessoal nas organizações públicas, sendo responsável por gerir os custos de força de trabalho e realizar transações e registros do grande número de funcionários (FISCHER, 2002; CAPOBIANGO et al., 2013). Juntamente com as áreas administrativas de materiais e financeira, o departamento de pessoal passou a se definir pautando-se ante a padronização, o controle e a prescrição de procedimentos expressos em diversos estatutos normativos e executados por órgãos fiscalizadores (LIMA JUNIOR, 1998).

Nos anos 1960, houve uma expansão do estado brasileiro na vida econômica e social, quanto ao setor público, as atividades foram descentralizadas através de um sistema administrativo comum a todos os órgãos que descentralizou a administração federal e, em consequência, a gestão de recursos. Dessa descentralização surgiu a administração indireta que é composta por autarquias, fundações públicas, empresas públicas e as sociedades de economia mista, dotando personalidade jurídica e uma maior autonomia de ação (CAPOBIANGO et al., 2013).

Por volta dos anos 1970 e 1980, o mundo estava passando por uma recessão econômica, decorrente de uma crise petrolífera, e o orçamento público sofreu vários déficits (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006). Esse fato agregou a ideia de que as

organizações burocráticas estavam sendo consideradas ineficientes e estudos passaram a indicar a substituição de processos da gestão pública tradicional por processos e técnicas da gestão privada que proporcionassem uma descentralização, flexibilidade, autonomia e diminuição da hierarquia (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006).

As reformas brasileiras realizadas foram consideradas inadequadas à realidade, por existirem concepções de racionalidade não ajustáveis, atuação preferencial sobre os meios e falta de concepção estratégica. Essas características implicavam numa falta de direcionamento para o objetivo de instrumentação das políticas do setor público, além de não permitir viabilidade do processo de acordo com políticas de superação de resistências, acomodação de conflitos, adequação aos recursos disponíveis e determinação de finalidade de tempo (LIMA JUNIOR, 1998).

Nesse mesmo período, o mundo passa por diversas transformações, dentre elas a tecnologia da informação e da comunicação fazendo com que o setor público passe implementá-las no contexto público. Ante isso, começa a haver mais restrições fiscais, uma maior competição global, uma crescente complexidade e uma interdependência entre os setores público e privado, além de uma maior pressão da sociedade por eficiência, que reforçam a necessidade de novos conceitos para substituir o modelo burocrático (GIACOMO, 2005).

Por volta de 1980, vários países colocam em prática o *New Public Management* (NPM), que prega a utilização intensa das práticas gerenciais com ênfase na eficácia, sem perder em vista a função eminentemente pública estatal (GIACOMO, 2005).

Segundo Giacomo (2005), este modelo tem como ponto forte a descentralização, um intrínseco controle sobre o desempenho, o envolvimento nas atividades estratégicas, tomadas de decisão junto com ações a partir do diagnóstico e análise minuciosa da situação. Contribui na implementação de mudanças que explicitem melhor os mecanismos de responsabilização por parte dos agentes estatais, a fim de assegurar o atendimento às necessidades do cidadão e um comportamento mais ético no trato da república (GIACOMO, 2005).

Esse modelo, também chamado de Administração Pública Gerencial (AP Gerencial), está voltado para uma atitude mais empreendedora, uma gestão mais profissional, com maior liberdade de ação e flexibilidade por parte dos gestores, possibilitando a realização de atividades com mais criatividade. Contudo, este não elimina totalmente a burocracia, todavia dá mais capacidade às tarefas burocráticas, trazendo informações concretas, referentes aos dados que estão sendo levantados (GIACOMO, 2005; MADUREIRA; RODRIGUES, 2006).

O setor público deve conciliar essa nova racionalidade gerencial, observando a racionalidade jurídica em suas atuações. Enquanto na parte jurídica são priorizados os meios, sua legitimidade é fundada na regularidade dos procedimentos, na estabilidade das estruturas formais, centrada numa organização fechada, hierárquica, com um funcionamento segundo lógicas próprias, respeitando as regras em processo linear (GIACOMO, 2005). A racionalidade gerencial volta-se à eficácia das ações empreendidas, preocupa-se com sua finalidade, se adapta às mudanças, passa a possuir uma sistemática voltada para a eficácia e a ação, está em constante adaptação, possuem extensas delegações, iniciativas e negociações, buscando resultado e ajuste ao objetivo (GIACOMO, 2005).

O maior impacto da transição do paradigma burocrático para o gerencial ocorre na cultura e nos valores do setor público, afetando diretamente as pessoas (FONSECA, 2011). O modelo de Gestão de pessoas passa a focar no comportamento humano como o meio mais eficaz para se alcançar objetivos, por ser observada a importância de os colaboradores estarem envolvidos, motivados e satisfeitos com a organização (FISCHER, 2002; OCDE, 2010).

O setor público brasileiro está se desenvolvendo aos poucos, buscando promover a estabilidade política e criando condições para o desenvolvimento econômico e social, com a ajuda de um sistema moderno e dinâmico de gestão de pessoas (OCDE, 2010).

Percebe-se que o modelo gerencial traz uma abordagem estratégica, que tem como consequência o rompimento de algumas características do modelo burocrático até então vigente na administração pública. Para tanto, é essencial entender os

princípios da gestão estratégica para depois entender a sua relação com os recursos humanos da organização.

## **2.2 Gestão estratégica**

Até a década de 1950, o foco nos estudos relacionados à administração estratégica não era tão frequentes entre os profissionais e os acadêmicos. Com as mudanças na dinâmica do mercado e novos anseios dos consumidores, o mercado exigiu respostas cada vez mais rápidas e assertivas, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à postura assumida pelos consumidores. Nesse contexto, a estratégia passa a ser vista como uma aliada no processo organizacional (CAMARGO; DIAS, 2003; ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

A efetividade operacional é um aspecto importante para que as empresas consigam competir num mercado cada vez mais rigoroso, com foco na redução dos custos, na produtividade e na melhoria dos produtos e/ou serviços, com o intuito de oferecer aos consumidores uma entrega de qualidade, com adequação às necessidades individuais de cada um (OLIVEIRA, 2004).

Com esse alto nível de sofisticação dos consumidores e pela velocidade que as mudanças ocorrem, a inovação deve ser constante na gestão, uma vez que a empresa deve estar continuamente revisando seus processos produtivos, seus produtos, seus relacionamentos com clientes e fornecedores (OLIVEIRA, 2004).

Como conceituação do termo, a administração estratégica pode ser definida como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação desse comportamento voltado para a efetividade na organização. Essas regras geram ações administrativas e através de um processo contínuo e estruturado, mantêm a organização integrada ao ambiente e no curso correto de desenvolvimento (ANSOFF; MCDONNEL, 1993).

Esse processo contínuo é gerado através de uma série de etapas estruturadas por meio do planejamento estratégico, que através de uma metodologia

gerencial permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, além de alcançar essa integração no ambiente (BRIDA; SANTOS, 2011; KOTLER, 1975).

A alta administração deve patrocinar tudo o que está sendo decidido no planejamento estratégico, demonstrando firmeza em sua decisão, utilizando como ferramenta imprescindível para apoio a suas definições estratégicas e consecução dos objetivos. Outrossim, deve existir um clima favorável para a utilização dessas ferramentas gerenciais, sendo que a transparência é imprescindível no decorrer do processo para atingir um bom resultado com o alcance do comprometimento de todos, pois é por meio da integração que haverá a utilização do planejamento por todos na organização (BRIDA; SANTOS, 2011).

A alta administração e os gestores, principalmente os que formulam as estratégias, devem conhecer as rotinas, os processos da empresa e as peculiaridades do seu ramo de ação, do mercado e do ambiente externo como um todo e mais importante ainda é conseguir transmitir seus anseios de forma compreensível e conveniente a todos os níveis da organização (OLIVEIRA, 2006).

É necessário que todos os setores da organização trabalhem de forma conjunta na implementação da estratégia, desde a cúpula estratégica até as unidades operacionais, a fim de que o alinhamento seja completo e a estratégia atue como uma coluna vertebral que integra toda a organização. Para alcançar essa integração é necessário traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva (KAPLAN; NORTON, 2000).

A eficácia da organização é atingida quando, através de um conjunto de ações coordenadas, os gestores conseguem realizar as metas e os objetivos do empreendimento, estabelecidos com base no conjunto de crenças e valores que definem a missão (ARAÚJO, 2001).

A administração estratégica avalia a organização a partir de duas expectativas de ambientes: o externo, que faz a análise de ameaças e oportunidades que ocorrem devido a forças político-legais, as econômicas,

tecnológicas e sociais; e o interno, verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa (OLIVEIRA, 2006; WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2011).

Essa avaliação é alcançada através do diagnóstico estratégico, um procedimento que sedimenta o ambiente da empresa (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). É definida a visão que se refere às expectativas inspiradoras expressas na posição almejada pela instituição a longo prazo. Esta se alinha aos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, definidos como os valores organizacionais (OLIVEIRA, 2006; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011; PORTO, 1997).

A empresa definirá sua missão explicando a razão de sua existência, o objetivo estratégico e os específicos que a direciona ao fim desejado. Após esta delimitação, a organização passa a formular as estratégias na unidade de negócio e no nível funcional. A partir de então será especificado como o negócio e as áreas operacionais deverão trabalhar, visando crescimento, estabilidade e redução de custos (OLIVEIRA, 2006; KAPLAN; NORTON, 1997; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Após todo o diagnóstico e formulação das estratégias, devem ser definidos meios de controle e avaliação para que possa ser verificado o que foi estabelecido e se as demandas traçadas pelos planos de ação estão sendo de fato eficazes (OLIVEIRA, 2006).

Na administração pública brasileira, o planejamento estratégico começou a ser definido por meio do Plano Diretor da Reforma do Estado, que atua em quatro setores de atuação: o núcleo estratégico, as atividades exclusivas, os serviços não exclusivos e a produção de bens e serviços para o mercado (CÔRREA, 2007).

O planejamento é elaborado transversalmente à formulação de políticas públicas e alocação dos recursos administrativos. Paralelamente, cada instituição fomenta seu planejamento de acordo com sua autonomia e flexibilização gerencial (CÔRREA, 2007).

Uma vez viabilizada essa prática da gestão pública por resultados, o monitoramento e a avaliação das políticas ganham importância vital para sua continuidade (CÔRREA, 2007). Neste momento, é necessário que além das

definições estratégicas traçadas, os colaboradores saibam o que terão que fazer e se têm competências para cumprir o que lhes fora demandado (BRIDA; SANTOS, 2008). A gestão de pessoas surge como orientador nessa relação e direciona os funcionários ao que foi delineado, promovendo um alinhamento organizacional (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013).

### **2.3 Gestão estratégica de pessoas**

A área de gestão de pessoas (GP) passou por sucessivas mudanças, principalmente durante os anos 1980, quando as organizações passaram a rever seus processos em busca de diferenciação mediante seus concorrentes e passaram a perceber como o capital humano é essencial na busca por alinhamento (FONSECA; MENESES; SILVA FILHO; CAMPOS, 2013). Nesse sentido, a gestão de pessoas, que lida diariamente com o corpo funcional, integra-se mais às estratégias organizacionais e tem por intuito alinhar as pessoas, que passam a desempenhar um papel essencial na obtenção de vantagens competitivas como parte do planejamento e estratégia organizacional (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013; FONSECA et al., 2013; FISCHER, 2002; BRAND et al., 2008; PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2015; FREITAS JABOUR, 2010; MOREIRA 2010).

Este alinhamento estratégico tem a finalidade de assegurar que as atividades necessárias ao processo de transformação da organização, segundo o que foi traçado, seja ordenada de maneira lógica, integrada, sem perder a flexibilidade e alcançando todos os níveis da organização num processo contínuo (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009; BRIDA; SANTOS, 2008).

Neste novo modelo de organização a gestão de pessoas, atua não só como eixo de difusão do planejamento para os colaboradores, mas também como um agente de mudanças, devendo possuir um alto grau de sensibilidade para enxergar as necessidades, as expectativas, as potencialidades e os desejos dos trabalhadores. Fato este que traz uma necessidade de os técnicos desse setor adquirirem novas competências conceituais, técnicas e humanas para atenderem

aos usuários internos e externos da organização (KRONMEYER FILHO, 2005; BRAND et al., 2008; MASCARENHAS, 2008).

Esse olhar mais atencioso sobre os colaboradores tem a finalidade de proporcionar um bom ambiente de trabalho e bem-estar organizacional para que como contrapartida possa receber um melhor desempenho, um serviço bem feito e um engajamento ao que lhes fora proposto (BRAND et al., 2008).

Todavia, conseguir integrar as pessoas às políticas e objetivos da organização é um dos grandes desafios da gestão estratégica de pessoas, que interfere grandemente na implementação estratégica (FREITAS; JABBOUR, 2010; KRONMEYER FILHO, 2005). Antes de qualquer coisa a empresa precisa definir suas diretrizes operacionais no planejamento global da organização e manter um relacionamento dinâmico com os demais setores. Com relação ao funcionário, deve fornecer capacitação necessária para que o mesmo seja capaz de exercer suas funções mais complexas, de maneira que possa, com isso, aspirar a um crescimento pessoal e profissional (BRAND et al., 2008).

A atuação da gestão de pessoas pode ocorrer de forma direta ou indireta no processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico. A primeira se dá contribuindo na formulação e discussão das possibilidades estratégicas, fornecendo informações sobre o ambiente interno e externo à organização em suas dimensões humanas, articulando-se também por meio do planejamento de políticas e práticas de gestão de pessoas e buscando aplicar métodos para alcançar bons resultados. A segunda forma ocorre quando as equipes de gestão de pessoas se responsabilizam somente com a implantação da estratégia através de um planejamento do próprio setor, diante do que foi definido como estratégia organizacional previamente (FONSECA et al., 2013; MASCARENHAS, 2008).

A gestão estratégica de pessoas orienta a organização sobre como o fator humano deverá seguir para o alcance dos objetivos, sendo que em um nível mais tático as decisões girarão em torno de alcançar de maneira efetiva os objetivos de GP, os quais também podem ter sua consecução afetada pelas diversas decisões relacionadas às políticas e ferramentas do setor (MASCARENHAS, 2008).

Cada sistema da gestão estratégica de pessoas (GEP) deve ser planejado e avaliado em relação a sua capacidade de contribuir para a consecução dos macro-objetivos organizacionais. Um dos meios utilizados para demonstrar essa contribuição é através de programas que demandam a identificação e a operacionalização de ferramentas capazes de medir o impacto desses investimentos na consecução das estratégias da empresa. Os efeitos desses são medidos por meio de atividades de acompanhamento e avaliação, podendo ser definido através de indicadores que, integrados, são capazes de quantificar o retorno sobre a aplicação, além de sistematizar o efeito das políticas e atividades de gestão de pessoas na organização (MASCARENHAS, 2008; LEITE; ALBUQUERQUE, 2013).

É necessário que exista um planejamento tático no nível das atividades e dos processos de gestão de pessoas, que descreva políticas que coordenam as práticas e a atuação da força de trabalho. A GEP é reconhecida como potencial competitivo e tem sua ênfase no comportamento, na competência, no alinhamento estratégico, na flexibilidade organizacional, na cultura organizacional e na diversidade cultural (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013).

A verificação do alinhamento dos desempenhos individuais e grupais às estratégias da empresa deveria ser o ponto de partida para a derivação de parâmetros para a gestão de carreiras, de desenvolvimento, de planejamento de pessoas, dos aumentos salariais, das advertências e de outras decisões de gestão de pessoas, que passariam a adotar progressivamente critérios de desempenho ou de integração dos indivíduos às expectativas da organização. A definição de indicadores influencia no comportamento das pessoas, pois se liga à parte operacional da organização, e no que se refere à avaliação de desempenho os colaboradores terão dados mais claros sobre seus desempenhos que os permitem crescer através de bons resultados (MASCARENHAS, 2008; BRIDA; SANTOS, 2008).

Porém, a gestão de pessoas não necessita somente de técnicas, mas é importante a presença de líderes responsáveis pelas dinâmicas cotidianas de suas equipes e do apoio de dirigentes e demais líderes no alcance do sucesso. Os profissionais desse setor devem assumir responsabilidades como consultores

internos, auxiliando os demais grupos a planejar e construir arquiteturas organizacionais que agilizem a comunicação e a geração de novos conhecimentos (MASCARENHAS, 2008; BRIDA; SANTOS, 2008; MOREIRA, 2010).

Outro ponto importante a ser mencionado é a questão da mudança cultural nas organizações, pois é um processo complexo, demanda alterações em vários elementos e em seus conteúdos para refletir nos novos padrões de normas, significado, valores e expectativas de comportamento. Na coordenação das mudanças culturais da empresa, caberia a área de GP desenvolver a capacidade da organização, melhorar continuamente a concepção e a implantação de iniciativas variadas que garantem o seu melhor desempenho (MASCARENHAS, 2008).

Com toda essa complexidade, a GEP ainda tem muito a se desenvolver e um dos maiores desafios é lidar com as mudanças institucionais. Não existe um modelo pronto, é necessário que a organização adote estruturas e estratégias organizacionais particulares que permitam adaptação ao ambiente para melhorar o desempenho no cenário do negócio (MASCARENHAS, 2008).

A Gestão estratégica de Pessoas foi consequência da crescente complexidade associada aos processos de implantação das estratégias e as pessoas ainda estão assimilando esse novo modelo, estão internalizando e operacionalizando (FISCHER, 2002). Os administradores desse setor sempre se deparam com muitas dificuldades ao tentarem derivar as estratégias empresariais nas práticas de GP, muitas vezes não conhecem certos procedimentos, principalmente em organizações muito diversificadas e complexas nas quais não se tem uma estratégia clara e integrada (MASCARENHAS, 2008; LEITE; ALBUQUERQUE, 2007).

O desenvolvimento organizacional ainda está em crescimento, mas é um processo contínuo e implica em mudanças, planejamento para alcançar a melhoria na eficiência e eficácia para assegurar a efetividade da organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2007).

No ano de 2006 foi criado o decreto nº 5.707, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a qual é

coerente com as premissas colocadas pela Administração Pública Gerencial. Sua utilidade é voltada para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, pelo desenvolvimento permanente do servidor público, pela adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, pela divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e pela racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Esse decreto é uma iniciativa recente que induz a uma grande mudança cultural e que as organizações ainda estão se adaptando ao modelo. A ênfase no desenvolvimento estratégico dos servidores possibilita trazer ao setor público a gestão estratégica de pessoas que prevê o alinhamento dos processos de Gestão de Pessoas e das competências dos indivíduos à estratégia organizacional, porém é necessário que este seja instrumentalizado a fim de gerenciar o alcance dos objetivos estratégicos (FONSECA et al., 2013).

Posteriormente à PNDP, por meio do decreto nº 7.133/2010, foi regulamentado os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional. Através da divisão das metas, sendo elas, globais, intermediárias e de desempenho individual, são estabelecidos parâmetros mensuráveis para aferir a qualidade do serviço requerido. Essas metas de desempenho farão parte de um plano de trabalho para cada unidade do órgão permitindo à organização avaliar se as atividades estão sendo efetivamente operacionalizadas.

## **2.4 Ferramentas de Gestão Estratégica**

Dentro das organizações, é de extrema importância que os gestores se atentem às informações geradas, pois elas guiam o caminho a ser percorrido pela organização, possibilitando uma tomada de decisões inerente a aspectos econômico-financeiros, de recursos humanos, de tecnologia da informação, de

produtos e de mercado (NASCIMENTO; BORTOLUZZI; COELHO; COELHO; ENSSLIN, 2010; GALLON; NASCIMENTO; ENSSLIN; ENSSILIN; DUTRA, 2008). Principalmente, no que se refere à implementação da gestão estratégica quando a organização alcança o próprio reflexo da estratégia adotada e passa a possuir um sistema com uma estrutura de qualidade e efetividade. Mas para que isso ocorra é necessária a existência de um monitoramento e uma avaliação para demonstrar o trabalho que está sendo desempenhado (SILVA, 2003; GALLON et al., 2008).

Dentre todas as informações produzidas pela organização, é essencial que haja um filtro, que sejam estabelecidos parâmetros para facilitar o fluxo destas mensagens para os diversos públicos interessados (FERNANDES, 2004). Com a finalidade de viabilizar esses dados, são formuladas ferramentas gerenciais para lidar com as complexidades nas interações entre as variáveis que influenciam o desempenho de uma empresa (GALLON et al., 2008).

A princípio, as empresas mensuravam, predominantemente, resultados financeiros, mas não era uma mensuração satisfatória, pois não contemplava os outros níveis da organização. As organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual. Surgem, então, ferramentas para mensurar a performance e conseguir traduzir a realidade de forma mais precisa da organização (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006; NASCIMENTO et al., 2010, COELHO;ENSSLIN, 2010).

As principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura são demonstradas abaixo, no Quadro 1.

<b>Ferramenta</b>	<b>Autor</b>	<b>Descrição</b>
Performance Measurement Matrix	(Keegan, Eiler e Jones, 1989)	Ajuda a empresa a definir seus objetivos estratégicos e traduz esses objetivos em medidas de desempenho.
Performance Pyramid System	(Lynch e Cross, 1991)	Pirâmide construída em quatro níveis que mostra as ligações entre a estratégia organizacional com os objetivos operacionais

Performance Measurement System for Service Industries	( Filtzgerald, Johnston, Brignall, 1991)	Centrado em seis dimensões que buscam ligar os sistemas de AD com a estratégia e competitividade
Balanced Scorecard	(Kaplan e Norton, 1992, 1996)	É baseado em quatro perspectivas(financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Tem como principal foco ligar a estratégia às atividades operacionais.
Integrated Performance Measurement System	(Bitici, Carrie e MacDevitt, 1997)	Destaca dois principais aspectos da medição de desempenho: integração das diversas áreas de negócios e a implantação das políticas e estratégias. Baseia-se em quatro níveis: corporativo; unidades de negócios; atividades; e processos.
Performance Prism	(Neely, Adams e Kennerley, 2002)	Objetiva medir o desempenho de toda a empresa. Cada face do modelo prisma corresponde a uma área de análise: a satisfação dos interessados; estratégias; os processos; capacidades; e contribuição dos interessados.
Organizational Performance Measurement (OPM)	(Chennel, Dransfield, Field et al., 2000)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas e está baseado em três princípios: alinhamento estratégico; processos; e envolvimento de todos os níveis organizacionais
Integrated Performance Measurement for Small Firms	(Laitinen, 1996.2002)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas. É baseado em sete dimensões, duas internas (financeiro e competitividade) e cinco externas (custos, fatores de produção, atividades, produtos e receitas).

---

**Quadro 1 - Principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura.**

Fonte: Nascimento et al. (2010, p. 42).

Essas ferramentas apresentam elementos e características particulares e procuram, na visão de cada autor, avaliar o desempenho organizacional em busca de um alinhamento institucional (NASCIMENTO et al., 2010).

Dentre elas, a que é mais disseminada em meios acadêmicos e empresariais é o *Balanced Scorecard* (BSC), que tem sido aplicado de forma frequente nas organizações (NASCIMENTO et al., 2010; GOLDSZMIDT; PROFETA, 2004; WICHER; HERMOSILLA; SILVA; PIRATELLI, 2012; MARTINS; COSTA NETO, 1998; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

### 2.4.1 *Balanced Scorecard*

A mais famosa ferramenta gerencial é o *Balanced Scorecard*, considerada completa pelo fato de traduzir a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Scorecard* é um modelo adaptável às organizações, sendo representada de forma visual, procurando demonstrar uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia para todos os níveis da organização e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual. É organizado segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e do crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva financeira considera o valor criado pela empresa, a perspectiva dos clientes aborda os mercados que a organização procura atender, a perspectiva de processos internos se refere à maneira como a empresa estrutura suas atividades para entregar produtos e serviços e a perspectiva de aprendizagem e crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC possui medidas intangíveis, financeiras e físicas essenciais para o alcance de seus objetivos e como processos gerenciais críticos, possui objetivos a longo prazo, se comunica e associa objetivos e medidas estratégicas, planeja e estabelece metas que se alinham a iniciativas estratégicas, além de melhorar o feedback e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997).



**Figura 1- Estrutura do BSC para ação estratégica.**

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

A visão e a missão definem as metas gerais e a trajetória da organização. As quatro perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e seus vetores de desempenho, as medidas objetivas concretas e as subjetivas mais precisas (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* sintetiza a informação da estratégia empresarial em um conjunto de indicadores vitais e críticos para a obtenção da análise de desempenho da empresa (ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004). O mapa estratégico oferece uma hierarquização onde o aprendizado e o crescimento geram resultados por meio de melhores e mais precisos processos de trabalho, os quais permitirão a organização atender de forma eficaz seus clientes, melhorando seus resultados financeiros (SILVA, 2003).

Dentro de cada ferramenta, a gestão de desempenho objetiva a correção, dá sentido de continuidade e sustentabilidade à organização. Ela faz parte desse processo maior de gestão organizacional, já que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de gestão de pessoas para curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados, permite à organização identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviços desenvolvidos pela empresa e realizar comparações de desempenho com seus concorrentes (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ALMEIDA; MARÇAL; KOVALESKI, 2004).

A avaliação de desempenho pode ser definida como o conjunto de métodos, ferramentas e indicadores, estruturado para coletar, descrever e representar dados, a fim de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho para diferentes usuários, é o processo para identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento (NASCIMENTO et al., 2010; GALLON et al., 2008).

Esses sistemas devem ser examinados em três níveis diferentes, nas medidas individuais de desempenho, no conjunto dessas medidas como uma entidade e a relação entre o sistema e o ambiente dentro do qual ele opera (WICHER et al., 2012). Eles são direcionadores de atenção, pois a medida que coordena as atividades de diferentes tomadores de decisões proporciona-lhes um

conjunto comum de objetivos e indica como cada um deles contribui para esses objetivos (CARMO; TOSTES; FARIA, 2008).

Diante disso, entende-se que a medição de desempenho é um procedimento indispensável para a sustentação e sobrevivência da empresa no longo prazo (GALLON et al., 2008). Todas as empresas necessitam de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a realização contínua do processo de avaliação permite que as empresas conheçam a eficiência e a eficácia de suas ações, bem como o comportamento das pessoas, dos processos e dos programas (WICHER et al., 2012).

#### *2.4.2 Indicadores de Desempenho*

As empresas necessitam desenvolver processos gerenciais que auxiliem na avaliação de desempenho, e os indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos das organizações, pois fornecem informações para a tomada de decisão e servem como medida estratégica de sobrevivência (NASCIMENTO et al., 2011).

A monitoração leva o gerente a observar o desempenho de cada processo, bem como o da empresa como um todo, ajudando-o a identificar onde, em determinado momento, a energia deve ser focada com o intuito de garantir um fluxo para o valor que se pretende entregar ao consumidor/ cidadão (FERNANDES, 2004).

Os indicadores determinam de forma clara como cada colaborador fará para alcançar os objetivos e servem como mecanismo de comunicação e monitoramento (KRONMEYER FILHO, 2005). Podem ser definidos como formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos, sendo fundamentais para análise crítica do desempenho organizacional (TAKASHINA; FLORES, 1996).

Eles contribuem no conceito de qualidade, no estabelecimento de medidas verificadoras do cumprimento de metas e objetivos, na estrutura organizacional

indicando o rumo que ela está seguindo, assegurando que melhorias obtidas em cada unidade contribuirão para os propósitos globais da organização, devem estar sempre associados às áreas do negócio, viabilizam busca da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços e da produtividade da organização, aumentando a satisfação dos seus clientes / cidadãos, sua competitividade e, conseqüentemente, sua participação no mercado (TAKASHINA; FLORES, 1996; FERNANDES, 2004).

A tarefa básica de um indicador é expressar, da forma mais simples possível, uma determinada situação que se deseja avaliar e é preciso estar constantemente atento a ele, para que seja efetivamente utilizado pelos gerentes (FERNANDES, 2004).

Um indicador deve ser gerado criteriosamente, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. Ele fica perfeitamente definido se for associado a dois conjuntos de dados: a relação do indicador com o ambiente de avaliação, onde são anexadas quatro informações para analisar sua relevância: objetivo, justificativa, ambiente e padrão, junto com a estrutura do indicador que possui três elementos: elemento, fator e medida (VIANNA; GIFFHORN; FERREIRA; PALADINI, 2010; TAKASHINA; FLORES, 1996).

O Quadro 02 descreve os principais critérios para a geração de um indicador:

<b>Parâmetro</b>	<b>Descrição</b>
Seletividade ou importância	Devem ter a capacidade de captar uma característica-chave do produto, do serviço ou do processo.
Simplicidade e clareza	Devem ser suficientemente representativos, inclusive em termos estatísticos, do produto ou do processo a que se referem: deve-se priorizar indicadores representativos de situação ou contexto global.
Rastreabilidade e acessibilidade	Devem permitir o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos.
Comparabilidade	Devem ser facilmente comparáveis a referências apropriados, tais como o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência

Estabilidade e rapidez de disponibilidade	Devem ser perenes (duradouros) e gerados com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processador.
Baixo custo de obtenção	Devem ser gerados a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, como porcentagem, unidade de tempo, volume em moeda corrente.

---

**Quadro 2- Parâmetros para indicadores de desempenho.**

FONTE: Takashina e Flores (1996, p. 25)

Os indicadores são desdobrados na organização, primeiramente medindo o desempenho em relação ao objetivo principal da empresa, seguindo para os macro e micro processos. Todavia, não deixa de existir inter-relação entre eles com maior ou menor ênfase e intensidade (MARTINS; COSTA NETO, 1998; TAKASHINA; FLORES, 1997; FERNANDES, 2004).

É necessário que a alta administração reconheça as variabilidades existentes provocadas, dentre outros, pelo ambiente, para não cobrar em excesso, pois são situações que ocorrem de maneira espontânea. Aos colaboradores é essencial que todos sejam treinados a interpretar os índices dos indicadores de desempenho para saber quais ações devem tomar dependendo dos resultados atingidos. E a aprendizagem só é alcançada quando ocorre a realimentação entre os processos e seus resultados (MARTINS; COSTA NETO, 1998; TAKASHINA; FLORES, 1997; FERNANDES, 2004).

O indicador deve se r representante de algo que se toma como necessário para a rotina de gerenciamento da empresa. Primeiramente, a construção deste indicador precisa ser fielmente ligada ao processo para não causar erros de informação. Em consequência, são necessários cuidados quanto ao estabelecimento da coleta e tratamento dos dados. Esses dados possuindo as informações corretas, o indicador demonstrando permanência acima ou igual à meta estipulada pode contribuir no melhoramento de outros processos e significa que a equipe está atacando todos os pontos críticos. Caso o nível alcançado esteja abaixo do esperado, e mostre piora constante ou instabilidade, possivelmente houve um problema em pelo menos uma das etapas ou os pontos identificados não são os críticos (FERNANDES, 2004).

A periodicidade a ser estabelecida para a coleta de dados e atualização dos indicadores depende da compatibilização das melhorias a serem aplicadas e das possibilidades físicas e estruturais para a medição, como os pontos críticos e características de cada processo (FERNANDES, 2004). Caso seja percebida inconsistência, é fundamental a análise de maneira aprofundada, buscando identificar deficiências no processo, produto ou próprios indicadores (TAKASHINA; FLORES, 1996).

A facilidade dada pelo uso do indicador é muito atraente, mas pode gerar pouca informação e estar coberta de vícios, podendo não ter sido feito de maneira correta ou não tendo um maior aprofundamento em sua análise (FERNANDES, 2004).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Considerando o que foi exposto, nesta seção são descritos os métodos e as técnicas escolhidas para a análise de dados da pesquisa realizada, partindo do delineamento de pesquisa, do universo e da amostra, assim como o instrumento utilizado, procedimento de coleta e de análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

O presente estudo caracteriza-se como uma abordagem qualitativa, pois é uma avaliação formativa que visa captar o significado subjetivo das questões, a partir das perspectivas dos participantes, do significado de uma situação em foco e das práticas sociais, do modo de vida e do ambiente em que vivem os participantes descritos (FLICK, 2013; ROESCH, 1996).

Uma vantagem desse tipo de pesquisa é que uma análise detalhada e exata de alguns casos pode ser produzida e os participantes têm muito mais liberdade para determinar o que é importante para eles e apresentá-los em seu contexto (FLICK, 2013).

Quanto aos objetivos deste estudo, classifica-se como pesquisa descritiva, por ter como objetivo primordial a descrição de características de uma população, fenômeno ou relações entre variáveis (GIL, 2008).

A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso, que é uma investigação empírica e se refere a uma análise ampla e detalhada de um caso individual tendo como objetivo descrever ou ter uma reconstrução precisa dos dados (FLICK, 2013; GIL, 2008).

### **3.2 Caracterização da organização e participantes da pesquisa**

A pesquisa situa-se no Conselho Regional de Medicina Veterinária do Distrito Federal (CRMV-DF). De acordo com a lei nº 5.517, de 23 de outubro de 1968, o CRMV-DF é uma Autarquia Pública Federal dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira e tem por finalidade, além da fiscalização do exercício profissional, supervisionar e disciplinar as atividades relativas à profissão de Médico Veterinário e do Zootecnista.

O Conselho foi criado em 2003 e é subordinado ao Conselho Federal de Medicina Veterinária - CFMV, sendo composto por um presidente, um vice-presidente, um secretário-geral, um tesoureiro e mais seis conselheiros efetivos e seis suplentes eleitos por escrutínio secreto e maioria absoluta de votos, sendo eleitos por três anos e o mandato exercido a título honorífico.

Além da Diretoria Executiva Eleita, o CRMV-DF conta com aproximadamente 15 funcionários (Anexo A) divididos entre Assessoria, Comissões, Gerência Técnica e Gerência Administrativa. As Assessorias são Jurídicas, Contábil, de Informática e Comunicação. Prestam assessoramento ao órgão e à Diretoria Executiva. As Comissões são de Tomadas de Contas, de Fiscalização, de Ética, Bioética e Bem Estar Animal, de Saúde Pública, de Educação da Medicina Veterinária e Zootecnia, compostas por membros internos e externos da organização. Colaboram através da emissão de relatórios, pareceres e votos, com a finalidade de auxiliar o desempenho das funções da Diretoria Executiva e Plenário do CRMV-DF. Além destes, tem também a Gerência técnica responsável pelo atendimento e fiscalização e a Gerência Administrativa, que inclui a Secretaria, o Setor de Pessoal, o Setor de Compras e o Setor Financeiro.

Nos últimos anos, a Autarquia vem se estruturando gerencialmente para atender as demandas da população do Distrito Federal através de Políticas de Qualidade. Em 2013, iniciou-se o planejamento de ferramentas de gestão estratégica, na qual atualmente encontra-se em processo de implementação.

O modelo adotado por este para a descrição das Estratégias foi o *Balanced Scorecard*. Em seu Mapa Estratégico (Anexo B), encontra-se a seguinte missão: Promover o bem-estar da sociedade zelando pela adequada prestação dos serviços da Medicina Veterinária, sendo que, a atual gestão definiu como visão ser reconhecido como entidade que contribui de forma eficaz para a atuação plena dos profissionais de Medicina Veterinária e Zootecnia no âmbito de atuação em 2016.

Tem-se como valores do órgão: a atuação com isonomia, equidade, cortesia e respeito, o trabalho com espírito de equipe e gestão participativa, a valorização das pessoas e as relações e a atuação de maneira inovadora, o comprometimento com os resultados e melhoria contínua.

Por intermédio de uma prestadora de serviço de consultoria nesse triênio 2013-2016, em 2015 houve um trabalho de capacitação dos profissionais e foi implementada a adoção da Norma ABNT NBR ISO 9001 para aperfeiçoamento dos processos, além da Gestão por Competência e do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração - PCCR.

A ABNT NBR ISO 9001 é uma norma que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão de Qualidade de uma organização. O Conselho implantará Procedimentos Operacionais Padronizados em três setores, no atendimento de Pessoa Física, no atendimento de Pessoa Jurídica e na fiscalização orientadora com o intuito de promover eficácia na prestação do serviço.

A gestão por competência foi um modelo criado com base na PNDP, para a compreensão da maneira trabalhada pelo colaborador e como este deve lidar, para que seu trabalho se integre ao sistema. O modelo proposto para o CRMV-DF teve como finalidade estimular e criar condições necessárias para que a organização e as pessoas possam se desenvolver mutuamente, alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos da organização ao projeto de vida pessoal e profissional dos colaboradores.

Através do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração - PCCR, o Conselho proporcionará a seus funcionários um plano de progressão de carreira, seu desenvolvimento financeiro e pessoal, além de outros benefícios oferecidos, como a consolidação da meritocracia.

### **3.3 Amostragem**

Tendo como lócus de pesquisa o CRMV-DF. Optou-se por coletar dados a partir de duas amostras principais: documentos e indivíduos. Segundo Flick (2009), para que um fenômeno seja estudado numa pesquisa qualitativa é necessário que a pesquisa disponha de um conjunto de casos, materiais ou eventos.

Diante disso, a primeira amostra foi composta por documentos disponibilizados pela instituição. A determinação da amostra foi feita a priori, através de uma coleta completa de todos os documentos disponíveis, como recomendado por Flick (2009). Foram coletados e analisados relatórios de gestão, modelo de gestão por competências, Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração, planos de ação, planejamento estratégico, quadro de funcionários e suas atribuições, Instruções de trabalho, regimento interno, resoluções e portarias.

A segunda amostra ocorreu por entrevista semiestruturada, formada por seis gestores envolvidos no processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico. Após entrar em contato com a Assessoria da Diretoria do CRMV-DF, no mês de setembro do ano de 2015 foram realizadas as entrevistas com dois representantes da diretoria, considerados atores fundamentais na criação do planejamento estratégico, dois coordenadores e dois Assessores, sendo identificados como Diretor A, Diretor B, Assessor A, Assessor B, Coordenador A e Coordenador B.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

A opção metodológica ocorreu de duas maneiras: primeiramente, foi realizada uma pesquisa documental. Após esta foram realizadas as entrevistas semiestruturada com os colaboradores do CRMV-DF, para o que foi preparado o roteiro de entrevista com perguntas chaves que cobrem o escopo pretendido,

servindo como guia e orientação ao entrevistador. O objetivo da entrevista é obter visões detalhadas de cada entrevistado em sua individualidade sobre o tema (FLICK, 2013).

O roteiro de entrevista (Apêndice A) foi composto por oito questões orientadas para o alcance das informações relativas aos objetivos específicos da pesquisa. A primeira versão do roteiro foi estruturada de forma a buscar informações que respondessem os objetivos da pesquisa. Foi feita uma avaliação minuciosa de cada item, corrigindo assim os pontos importantes relacionados à estrutura das perguntas e clareza das questões que foram elencadas.

A primeira pergunta procura introduzir o assunto sobre a criação do mapa e os indicadores estratégicos. Tem por intuito saber qual foi a metodologia utilizada, se o colaborador participou do processo desde o princípio e se ele conseguiu perceber a razão da criação e as vantagens que esta ferramenta pode trazer.

As questões de número dois a seis buscam identificar a percepção do colaborador sobre o setor de Gestão de pessoas e o que o alcance dos objetivos dessa área pode oferecer de melhoria ao setor do entrevistado, do qual permite observar se existe um alinhamento do setor de gestão de pessoas e a organização. Nas perguntas sete e oito foram exploradas as expectativas no uso do mapa estratégico e dos indicadores e também qual a pretensão do Conselho ante os resultados obtidos por esses indicadores.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A partir de um contato com o Setor de Assessoria da Diretoria, foi marcada uma reunião com a Diretoria Executiva para uma apresentação oral e autorização para a realização dessa pesquisa no CRMV-DF. A seguir, foi possível ter acesso aos dados necessários para a análise de documento.

Na análise documental, não há nenhuma influência do pesquisador, e é importante, pois através de documentos oficiais pode-se tirar conclusão sobre o que

a instituição representa, faz, pretende fazer e como ela se avalia, além de fundamentar uma decisão (FLICK, 2013; MARCONI; LAKATOS, 2012).

A análise documental permitiu acrescentar e embasar sentenças relatadas pelos entrevistados no que se refere à criação dos indicadores e importância dos objetivos estratégicos da Gestão de Pessoas.

Primeiramente foi feita uma análise preliminar dos documentos, estabelecendo uma sintetização das informações. Considerou-se importante explorar o contexto dos documentos para poder equipará-los aos objetivos específicos e às informações dadas pelos entrevistados (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). Foram criadas categorias simples no que se refere a citações de mapa estratégico, indicadores e os objetivos estratégicos de Gestão de Pessoas.

Em seguida foram agendadas as seis entrevistas com os colaboradores indicados. Desde o primeiro momento, foi-lhes assegurados que as informações dadas por eles possuem caráter confidencial que a participação é voluntária e que suas identidades serão protegidas (MARCONI; LAKATOS, 2012; FLICK, 2013; SILVERMAN, 2009).

As entrevistas permitem acessar de imediato o que acontece na organização, na atitudes e nos valores dos indivíduos, as perguntas abertas e flexíveis permitem uma resposta mais ponderada, proporcionando um melhor acesso às visões, às interpretações dos eventos, aos entendimentos, às experiências e às opiniões dos entrevistados (SILVERMAN, 2009).

Após permissão dos participantes, as entrevistas foram gravadas em sua integridade por meio de aparelho celular para posterior transcrição. As transcrições possuem o objetivo de se trabalhar com as ocorrências reais da conversa, caso houvesse somente as anotações ou lembranças da entrevista não traria dados confiáveis, contando que estes não preservam as sequências da fala (SACKS, 1984 apud SILVERMAN, 2009).

Na análise dos dados, foram identificados os parágrafos e as frases mais importantes de cada resposta dada pelos entrevistados, com o intuito de agrupá-los em categorias de temas correspondentes. Em seguida, na análise de conteúdo

foram criadas tabelas com diversas categorias para cada pergunta e posteriormente foi criada uma tabela geral, que contém todas as informações de todas as perguntas, permitindo a visualização dos elementos analíticos (FONTANELLA; LUCHESI; SAIDEL; RICAS; TURATO; MELO, 2011).

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção serão apresentados os resultados e as discussões, conforme a ordem dos objetivos específicos. Haverá uma análise sobre a criação do Mapa estratégico e dos indicadores, com a visão de cada funcionário sobre a vantagem de sua criação e do envolvimento dos colaboradores.

O segundo tópico tratará da importância dos objetivos de gestão de pessoas e do alinhamento entre esta área e a organização. Para concluir o tópico será analisada a pretensão e a expectativa dos funcionários quanto ao uso das ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa.

### **4.1 Criação dos Indicadores de desempenho**

Com base nos documentos do CRMV-DF, desde 2013, a organização, com o intuito de incrementar ferramentas modernas à gestão pública, tomou várias decisões importantes, como por exemplo, a criação e implantação de um planejamento estratégico que em seus objetivos incluísse a implantação de gestão por processos, gestão por competências e gestão da qualidade.

A elaboração do planejamento estratégico ocorreu por meio da ajuda do CFMV, por meio de um direcionamento na criação de suas diretrizes estratégicas. Dessa forma, a organização optou por utilizar a metodologia do Balanced Scorecard com o propósito de mensurar o desempenho institucional, identificar processos que necessitam de aprimoramento, investimento e capacitação de pessoal e sistemas.

Segundo a instituição, a metodologia BSC, por meio do mapa estratégico mostra o conjunto de objetivos estratégicos que se agrupam, ajudando a ver suas estratégias de maneira mais clara e integrada, permitindo repensar diariamente fatores internos e externos que podem ser alcançados.

De acordo com os entrevistados, um dos motivos para a criação do Mapa estratégico foi a necessidade de criar um sentido de continuidade entre as gestões, conforme os depoimentos abaixo:

O mapa estratégico foi criado a partir da necessidade de outras gestões não ficarem a Deus dará da real situação do Conselho. Por quê? Cada gestão que entrava ficava igual uma barata tonta, até pegar o fio da meada de como o Conselho funcionava <...> Então, a gente viu uma necessidade de deixar uma ferramenta que houvesse continuidade, até mesmo dentro de um planejamento estratégico entrando em outra gestão para que estes dessem essa continuidade para conseguir visualizar a necessidade de seguir o planejamento estratégico e até mesmo criar um novo para a gestão deles. Deixando enfatizado pra outra gestão para que eles criassem um deles pra eles seguirem. Essa gestão termina em 2016, então a outra gestão quando entrar vai ver que necessitará dar continuidade ou uma revisão do que eles querem executar na visão deles (Coordenador A).

A criação do Mapa Estratégico foi antes mesmo da posse da direção. Todo mundo se reuniu antes da posse pra traçar as diretrizes e com essas diretrizes, veio essa ideia do mapeamento, porque, pensou-se que com o mapeamento ficaria melhor de dirigir, de se trabalhar, de se projetar (Coordenador B).

Depois de um ano você começa a perceber e aí é um desafio, da gestão e da gestão pública. Se o próximo grupo não der continuidade a isso, isso se perde facilmente. Então é o que costumamos dizer: você gasta três anos pra construir e em seis meses destrói tudo. Por isso o que se pretende no fundo é que isso seja apropriado pela organização, que vocês todos entendam que isso é um processo que deva ser utilizado para sempre aqui dentro, e que isso ajude na compreensão da próxima diretoria de entender que isso é importante e seguir na mesma direção. Não necessariamente com tudo igual, mas o método sendo uma referência para o que estamos formando agora, que nós estamos evoluindo em cima de um mapa que dá o rumo da organização (Diretor A).

O regulamento do CRMV-DF prevê a troca da gestão a cada três anos, por meio de um processo eleitoral, o que, segundo os entrevistados, a rotatividade gerencial prejudica a continuidade do que foi traçado, pois neste momento ocorre a característica descrita abaixo por um dos entrevistados.

E outro desafio a mais aqui, é essa questão da entrada de uma nova gestão. O brasileiro gosta de começar as coisas do zero. Não existe política de continuidade. Então, tem que mostrar a importância do que foi trabalhado, para que eles não venham a perceber isso só no fim gestão deles. Isso tudo é conversa diálogo, é gestão de pessoas (Assessor B).

Essa característica foi percebida nas diversas reformas administrativas que ocorreram no Brasil, onde ocorria uma falha sequencial relacionada à

descontinuidade, ao abandono e a ações interventivas inacabadas (CAPOBIANGO et al., 2013).

Esse processo contínuo é gerado através de uma série de etapas, estruturadas por meio do planejamento estratégico que, através de uma metodologia gerencial, permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, além de alcançar essa integração no ambiente (BRIDA; SANTOS, 2011; KOTLER, 1975). Direcionamento este mencionado abaixo pelos entrevistados, ao relatarem que o mapa estratégico permite algumas melhorias, como enxergar os objetivos com mais clareza e como um todo e trazer mais profissionalismo à gestão pública.

Outra vantagem trazida pelo mapa estratégico foi do o Conselho enxergar com mais clareza os objetivos a serem alcançados (Coordenador A).

A criação do Mapa Estratégico foi antes mesmo da posse da direção. Todo mundo se reuniu antes da posse pra traçar as diretrizes e com essas diretrizes, veio essa ideia do mapeamento. Porque, pensou-se que com o mapeamento ficaria melhor de dirigir, de se trabalhar, de se projetar <...> No meu próprio trabalho, eu vejo que a melhoria vem de fora, quando as pessoas falam. Eles comentam: “poxa, o conselho está diferente”, “nossa, tem melhorado”. Até nas minhas visitas eles falam: “poxa, vocês vem aqui para orientar, temos a visão do Conselho fiscalizador e agora vocês vem me orientar”. Eu penso que tem melhorado nesse sentido e eu penso que internamente tem melhorado no sentido de que traçou-se também objetivos, porque tava muito perdido aqui, não se tinha um objetivo certo (Coordenador B).

A criação do Mapa Estratégico Foi um programa de campanha. Teve como intuito profissionalizar a gestão pública, naqueles conceitos da gestão pública pra dar mais profissionalismo pra que ela desempenhasse as funções que ela é feita pra desenvolver os valores a missão e o objetivo pra ela não ficar trabalhando pra si próprio (Diretor B).

Nós entendemos por sugestão do colaborador do Federal que deveríamos ter um objetivo estratégico. Com isso que era uma entrega muito importante para o momento do Conselho (Diretor A).

Para que uma mudança realmente aconteça é necessário que todos os colaboradores estejam envolvidos, inclusive, a alta administração e os responsáveis devem atuar com essa função, alcançando a integração de todos os setores (GIACOMO, 2005; LEITE; ALBUQUERQUE, 2007). Fato esse que foi citado somente pelo Diretor A.

Em 2012 começamos a fazer um plano executivo e começamos a executá-lo no primeiro semestre de 2013, no final de 2013 nós conseguimos apoio

do Federal para construir esse mapa estratégico. E então no segundo semestre de 2013 e primeiro semestre de 2014 nós basicamente construímos isso daqui de maneira participativa. Todos os colaboradores participavam da discussão (Diretor A).

Para garantir o envolvimento de todos, a alta direção precisa demonstrar sua decisão de maneira firme ante a utilização destas ferramentas, sinalizando como imprescindíveis para apoio a suas definições estratégicas e consecução de seus objetivos. Necessita também criar um clima favorável para a utilização destas ferramentas, conscientizando todos os níveis organizacionais de sua necessidade e de seus benefícios, informando com transparência todo o processo de planejamento, oferecendo todos os dados necessários e garantindo a participação de todos de maneira estruturada e organizada (BRIDA; SANTOS, 2011).

Por intermédio de uma cultura de aprendizagem contínua a organização compreende a noção de mudança e inovação. E ao alcançar um processo de mudança planejada, alcança esse envolvimento, assim como confiança, apoio e controle, resultando em praticas como feedback (LEITE; ALBUQUERQUE, 2007).

O Coordenador A, expõe seu ponto de vista em relação à importância em existir um clima favorável e volta-se para os valores da organização.

A questão do nosso mapa estratégico coloca como pilar a Valorização de pessoas. <...> Nós vimos com o próprio Federal que é de grande importância ter objetivo de GP, até mesmo porque eles começaram primeiro que a gente nessa questão do Mapa Estratégico. O CRMV-DF foi piloto. Porém, com a ajuda deles, a gente viu que eles pregavam muito essa questão de retenção de talentos. <...> O pilar que deveria sempre seguir, visualizando em todos os outros processos, até mesmo no resultado final para a sociedade da nossa visão e missão. Acho que a gente tem que enfatizar e dar valor são mesmo nos nossos valores. <...> Agora a partir do momento que a gente não tiver os valores, todos os demais passos não vão ser vistos da maneira que tem que ser visto e corre um grande risco dos objetivos serem alcançados. Porque, usando como exemplo o que está ocorrendo agora <...> Nós estamos em greve. E qual a razão da greve? Os funcionários em greve estão achando que não está tendo a valorização de pessoas <...> Esses funcionários em greve se sentem desvalorizados, como se o Conselho quisesse retirar o direito deles adquiridos, mas não estão visualizando o porquê que eles querem tirar. Então, a partir do momento que as pessoas não se sentem valorizadas e acham que não existe essa valorização pessoal, essa relação pessoal automaticamente coloca tudo a perder (Coordenador A).

Alguns pontos são abordados nessa fala frisando a valorização do profissional e a importância em existir a retenção de talento. É evidenciada na percepção do entrevistado, a ausência de valorização profissional e também falta de apoio e

comunicação entre todas as partes, criando assim, um clima de instabilidade que se refletiu em uma greve.

Segundo Camargo et al. (2014), a preocupação da organização com a satisfação do indivíduo o induz a ter uma estabilidade emocional, funcional e ao mesmo tempo lhe proporciona uma valorização no que ele tem a oferecer para a empresa, o que permite à empresa atender a seu objetivo principal que é alcançar os objetivos organizacionais e assim através do novo posicionamento dos trabalhadores, adquirir uma vantagem competitiva.

Outros entrevistados mencionam a integração da equipe e a infraestrutura que interferem no modo de realizar o trabalho, na transparência e na necessidade de treinamento.

Qualquer atitude que você venha a ter tem que estar atrelado a seus valores. Eu tenho que ter a transparência. Se não tem transparência, então eu não faço. Se os valores forem seguidos a risco, como os nossos valores são pilares para as execuções, eu creio que conseqüentemente, a gente tendo um espírito de equipe, a gente consegue desenvolver a gestão por competência, se a gente tem uma isonomia, respeito, conseqüentemente, a gente vai alcançar os objetivos (Coordenador A).

Sinto muita falta da qualidade de infraestrutura. Essa parte eu acho que pode parecer um detalhe, mas reflete muito a integração da equipe. Não só qualidade de infraestrutura e espaço, mas ter momento e tempo para equipe se reunir e trocar experiências e apresentar ideias. Eu sinto mais falta de isso ser construído no convívio dentro de uma empresa. <...> Integração da equipe, dar voz para o pessoal em greve, tentar amenizar de alguma forma, coisas simples, atenção para quem está diariamente, ainda mais para o pessoal em greve que está a mais de sete anos, ter um momento de infraestrutura, de cuidado com o funcionário. É só passar um dia lá no federal. Passar um terço do que eles fazem lá. Se fizesse aqui, tenho certeza que o clima iria ficar bacana (Assessor A).

A análise documental revelou que há, formalmente, uma iniciativa da organização voltada para a cultura de valorização, mas que na prática, a estratégia da empresa não consegue demonstrar sua aplicabilidade ou os colaboradores ainda não a consideram implantada.

Quando os colaboradores de uma organização cooperam entre si, eles trabalham de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, da qual é possível o alcance de uma integração gerando resultados mais sólidos, confiança e colaboração. Quando as pessoas trabalham em modo de defesa, acaba surgindo um distanciamento maior, elas não irão se preocupar tanto com o desempenho, pois

haverá falta de comprometimento, distanciamento, cinismo, assim como a aprendizagem não será eficaz (LEITE; ALBUQUERQUE, 2007). Segundo Mascarenhas (2008), na coordenação das mudanças culturais da empresa, caberia à área de GP desenvolver a capacidade da organização, melhorar continuamente a concepção e a implantação de iniciativas variadas que garantem o seu melhor desempenho.

Após a criação do Mapa Estratégico e definição do objetivo de cada setor, foram elaborados planos de ação para o cumprimento de cada objetivo estratégico, entretanto algumas macro atividades ainda falta serem descritas. Neste plano há o nome do projeto, os indicadores, a meta a ser alcançada, os fatores críticos de sucesso e as macro atividades (com informações sobre quem é o responsável, como irá realizar cada atividade, a data de início e término do plano e qual o resultado esperado).

Segundo Martins e Costa Neto (1998), ao estabelecer os indicadores de desempenho corporativo, a organização deve desdobrá-los para macro e microprocessos, ou seja, é necessário que todos os níveis de gerência possuam indicadores para existir uma coerência desses setores com os indicadores de desempenho organizacional. Dessa forma, o que se percebe é que nos documentos consta que apenas foram elaborados os indicadores de desempenho organizacional através dos planos de ação, não constando indicadores de outros níveis.

Somente o Diretor A, Diretor B e Coordenador A estavam presentes na criação dos Indicadores estratégicos. Para o Diretor A os indicadores não foram concluídos e para o Coordenador A os indicadores servirão para mensurar dados que comprovem a eficácia no desenvolvimento das macroatividades.

Nós tivemos a ajuda do CFMV <...> a gente viu que precisava mensurar dados que comprovassem a eficácia no desenvolvimento das macroatividades. Então, nós conseguimos levantar alguns indicadores. Por mais que fossem simples, a gente consegue mensurar pra ver se realmente alcançamos os objetivos estratégicos (Coordenador A).

Os indicadores começaram com a contratação da consultoria e do processo da gestão ISO 9001. Construir indicador do serviço público não é fácil, principalmente quando são subjetivos. Indicador de objetivo é uma coisa, diminuir índice de mortalidade é outra. Agora nós aqui, criar esses indicadores não é fácil (Diretor B).

Até hoje pra mim não temos indicadores, porque até hoje não concluímos esse projeto. Nesses projetos aqui, é que iríamos começar a dizer o que tem que fazer e quais são os indicadores, então nós fizemos tudo mais ou menos correndo e no meu ponto de vista nós precisaríamos do curso de gestão de projetos pra poder voltar para os indicadores com mais conhecimento em trabalhar com os projetos. Por ser uma coisa nova teríamos que abrir um projeto para cada objetivo (Diretor A).

É muito importante que todos os colaboradores saibam interpretar os índices dos indicadores para, desse modo, saberem quais ações devem ser tomadas de acordo com o resultado atingido (MARTINS; COSTA NETO, 1999). Segundo os entrevistados do CRMV-DF, a ideia inicial era criar indicadores simples para que a instituição compreendesse seu funcionamento, o que, em consequência, acarretou na compreensão de todos. Somente a Assessor B interpretou os indicadores como imprecisos.

Eles são de fácil compreensão porque são indicadores simples. Indicadores que suportam os objetivos simples de serem alcançados, desde que tenham a participação de todos os colaboradores. Eles atendem a necessidade em cima do planejamento estratégico para a gestão. É claro que a gente lembra que todos os indicadores devem ser revistos constantemente, e realmente visualizar se eles estão mensurando de uma maneira mais eficaz. E no momento, eles atendem sim, todas as macroatividades (Coordenador A).

Sim, os indicadores estão bem claros. Não tem mistério (Coordenador B).

Está meio vago. Indicador é muito mais quantitativo do que qualitativo, vai muito do ponto de vista de cada um. O que pra você foi bom, pra mim pode ter sido regular. Vai muito de acordo com o seu conhecimento e sua percepção. Então se você vai querer fazer um indicador tem que ser número, porque é muito mais preciso para fazer e tomar as decisões, do que o qualitativo. Porque senão vai ficar naquela história de há foi bom, bonzinho, legal, maneiro. Essas etapas não estão preenchidas <etapas do plano de ação>. Se tiver tudo preenchido é melhor pra mensurar. Aqui <no plano de ação> tem como mensurar, por mais que seja qualitativo porque está dando funções, mas transforma em porcentagem. Tem como mensurar, equiparar. Senão, não tem nada, não tem como comparar (Assessor B).

Sim, os indicadores são de fácil compreensão. Porque decidimos fazer o indicador mais simples possível pra facilitar o desenvolvimento dele. Quando você começa alguma coisa você tem que começar com o simples, é a história do ótimo e do bom, se for fazer algo ótimo e as pessoas não estiverem preparadas não terá nada (Diretor A).

## 4.2 Indicadores de desempenho de Gestão de Pessoas

No tópico anterior foi analisada a metodologia adotada pelo CRMV-DF na criação do planejamento estratégico. Nesta seção será analisada a relação existente entre a organização e os indicadores de desempenho de gestão de pessoas e a definição ante a elaboração dos objetivos.

Como contato inicial buscou-se compreender a percepção dos entrevistados sob a área de gestão de pessoas, que em suma, todos consideram uma área importante, conforme atestado nas transcrições abaixo:

Considero a área de gestão de pessoas importante, não por ser um coordenador, mas por trabalhar numa área onde se vê que o serviço humano sempre necessitam de uma qualificação, sempre necessita de uma motivação e de um reconhecimento. Eu creio e tenho essa convicção que se não houver Gestão de pessoas, se não houver acompanhamento de Recursos Humanos, nenhum objetivo estratégico traçado, seja ele o mais simples, não poderá ser alcançado (Coordenador A).

Sim <considera gestão de pessoas importante>. Porque ela dá essa organização. Ela consegue definir as competências, consegue organizar cada local de trabalho. Se eu estou no meu correto local de trabalho e se eu posso ser melhor aproveitado (Coordenador B).

<...>Não adianta ter o maquinário se não tem o óleo que vai lubrificar aquilo dali pra poder fazer que funcione direito. Então, é a mesma coisa de gestão de pessoas, não adianta eu ter os processos, ter todo o equipamento e não ter pessoas capacitadas que consigam fazer com que aquilo dali funcione. Então sim, com certeza <considera gestão de pessoas importante > (Assessor B).

Muito importante <a área de gestão de pessoas>, a gente vê que na parte de recursos <no Mapa Estratégico> 3 dos 5 estão relacionados às pessoas. As pessoas são a alma da organização, elas é que fazem a organização acontecer. O que elas pensam é a cultura da organização (Diretor A).

É Fundamental <a área de gestão de pessoas>, porque sem ela não anda a máquina. O que importa mesmo são as pessoas. Não importa ter um patrimônio gigantesco se não tiver pessoas. (Diretor B).

São citados diversos pontos que os entrevistados entendem como importantes para o setor de Gestão de Pessoas. A gestão de pessoas é vista pelos gestores como a solução para se motivar, reconhecer, acompanhar e qualificar os colaboradores.

A gestão de pessoas busca trabalhar com um enfoque sistêmico e estratégico, reunindo um conjunto de práticas, políticas e instrumentos para adequar o comportamento humano e as relações interpessoais ao ambiente de trabalho (MOREIRA, 2010). Esse ponto de vista, mencionado pelos entrevistados, estão de acordo com as ideias de vários autores como Fischer (2002), Moreira (2010) e Lima (2011), que falam que a Gestão de pessoas trabalha na integração, no comprometimento, na flexibilidade, na adaptabilidade e no bem estar dos empregados. Tais pontos são focados com o intuito de tornar eficaz o alcance dos objetivos e é muito importante que os colaboradores estejam envolvidos, motivados, satisfeitos e realizados com a organização.

O trecho abaixo mostra a visão do entrevistado no que se refere aos objetivos de gestão de pessoas com os colaboradores. Eles entendem que esses objetivos servem para ajudar os colaboradores a alcançar os demais objetivos da organização, assim como para dar competências e realizar o trabalho integrada.

Então, a partir do momento que você envolve todos num espírito de equipe, fazendo com que eles vão a rua, fiscalizem, cientifiquem, orientem, liguem e mandem e-mail aos profissionais, mostram a importância do conselho fazendo com que a gente consiga ter esse orçamento mais rápido, a gente consiga assegurar nosso orçamento para a execução das estratégias. Caso não tenha essa mão de obra, essas pessoas envolvidas e com o objetivo realmente claro da instituição, da visão, da missão e de seus valores é um risco grande de não obter êxito (Coordenador A).

Assim como presenciado no relato dos entrevistados que a Gestão de pessoas é voltada para o desenvolvimento do comportamento humano para o alcance dos objetivos, a documentação do CRMV-DF explica que as pessoas constituem o principal ativo da organização por proporcionar competitividade, ajudar o órgão a alcançar seus objetivos e suas metas. Consta também que a gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter sinergia e efeitos multiplicadores para a organização e para as pessoas que nela trabalham, sendo um conjunto de atividades estruturadas que fornecem valor a um cliente interno ou externo que gerencia e orienta o comportamento humano no trabalho.

Os documentos do CRMV-DF mostram que foram realizadas pesquisas no intuito de verificar a percepção dos colaboradores em relação aos atributos mais valorizados. Os resultados mostram os atributos mais citados foram: a orientação

para resultados, a capacidade de trabalhar em equipe, a liderança, o relacionamento interpessoal e a negociação.

A organização menciona que as ferramentas e ações organizacionais gerenciam o clima organizacional, à remuneração por resultados, à participação nos lucros para todo o quadro e à identificação, desenvolvimento e retenção de talentos, pois consideram tendências sintonizadas com a maior exigência de preparação das pessoas e com a retribuição de suas competências para atuação em ambiente competitivo crescentemente acirrado.

Esses pontos mencionados pelo CRMV-DF são tratados na GEP, que tem sua ênfase no comportamento, na competência, no alinhamento estratégico, na flexibilidade organizacional, na cultura organizacional e na diversidade cultural para alcançar o alinhamento da organização. Todavia, esta exige um planejamento tático no nível das atividades e dos processos de gestão de pessoas que descrevam políticas para coordenar as práticas e a atuação da força de trabalho (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013). Planejamento este que foi relatado na documentação do órgão de maneira mais tática, através dos modelos de gestão por competência, PCCR e PDCI, não demonstrando no nível operacional como os processos ocorrerão.

A verificação do alinhamento dos desempenhos individuais e grupais às estratégias da empresa deveria ser o ponto de partida para a derivação de parâmetros para a gestão de carreiras, de desenvolvimento, de planejamento de pessoas, dos aumentos salariais, das advertências e de outras decisões de gestão de pessoas, que passariam a adotar progressivamente critérios de desempenho ou de integração dos indivíduos às expectativas da organização. A definição de indicadores influencia no comportamento das pessoas, pois se liga à parte operacional da organização, no qual, por meio da avaliação de desempenho os colaboradores terão dados mais claros sobre seus desempenhos que os permitam crescer através de bons resultados (MASCARENHAS, 2008; BRIDA; SANTOS, 2008).

A concepção do Assessor B está de acordo com a Gestão Estratégica de Pessoas no que se refere ao comportamento, à competência, ao alinhamento estratégico, na flexibilidade organizacional e na cultura organizacional.

<...> o principal de tudo é o alinhamento. Quando você consegue alinhar tudo faz com que a pessoa vista a camisa, principalmente, sem perceber que vestiu, porque faz parte dela. Se todo mundo crescer automaticamente a empresa cresce.<...> Você conseguir fazer com que as pessoas entendam que você alinhado com o objetivo da empresa, vocês vão conseguir trabalhar lado a lado, tudo vai fluir no mesmo sentido (Assessor B).

Entretanto na percepção do Assessor B há uma dificuldade de aplicabilidade da GEP numa organização pública, sendo que ele também reconhece que falta um retorno por parte dos colaboradores, que no momento da entrevista estavam em greve, sendo que eles são os mais habilitados a falarem sobre seu setor.

Segundo a documentação, os objetivos estratégicos de Recursos Humanos do CRMV-DF são: implantar a Gestão por competências, o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração – PCCR e Desenvolver competências dos integrantes deste órgão e de profissionais inscritos. Sendo que o indicador de cada objetivo é feito de acordo com o cumprimento das macro atividades, sendo baseado na porcentagem de ações executadas sobre a porcentagem de ações planejadas.

A maioria dos entrevistados considera que os objetivos da Gestão de Pessoas são suficientes para o CRMV-DF.

Tudo para alcançar o tópico de cima vai amarrar embaixo <mapa estratégico>. Lembrando que o foco são as pessoas. As pessoas é que farão com que a gente desempenhe cada objetivo desses daí, de uma maneira mais eficaz e que a gente consiga visualizar, ter êxito nas execuções (Coordenador A).

Não <objetivos de gestão de pessoas não são suficientes>, pois não temos muita perna, até mesmo para o triênio. Até esses três está difícil de desenvolver, eu acho que está super suficiente (Coordenador B).

Em princípio sim, os objetivos de gestão de pessoas são de fácil compreensão. Não tinha nada aqui (Diretor B).

Um dos objetivos da área de Gestão de Pessoas se refere à implantação do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração – PCCR baseado em um modelo elaborado pela organização, que define o PCCR como um conjunto de regras que estipulam como os empregados públicos podem progredir no CRMV-DF com relação

à sua carreira profissional, seu desenvolvimento e sua remuneração. Neste modelo consta que o PCCR deverá proporcionar ao CRMV-DF e aos empregados públicos diversos benefícios, como por exemplo a consolidação da meritocracia, por meio de critérios objetivos e transparentes de progressão, de clareza em relação ao desempenho esperado, de competências necessárias e de otimização do capital humano.

Para os entrevistados o PCCR trará mais clareza, mais motivação, mais reconhecimento e valorização como descrito abaixo.

A Implantação de um PCCR implantado com clareza e de forma que venha a transparecer os envolvidos, a motivação, o reconhecimento, a transparência, agregando a importância do trabalho em equipe, eu creio que se esse pilar for dado uma atenção especial e que realmente o RH faça, que seja bom pra ambas as partes, a gente tem o corpo funcional na mão e consequente todos os objetivos estratégicos serão alcançados, pode ser que ocorra fatores extras<...> Então a gente viu realmente a necessidade de implantar esse PCCR pros colaboradores se sentirem realmente valorizados e que houvesse essa retenção de talentos fazendo com que não houvesse essa rotatividade em uma curta frequência. (Coordenação A).

Eu penso que tem melhorado nesse sentido e internamente tem melhorado no sentido de que se traçaram também objetivos. Porque tava muito perdido aqui, não se tinha um objetivo certo. Vamos traçar os objetivos, eu preciso fazer isso para alcançar aquilo. E o que seria esse objetivo, seria o PCCR que vão traçar metas para se alcançar, eu consigo receber um aumento? <...> Essa questão da carreira, o PCCR vai dar uma motivação ao colaborador, para que ele dentro da instituição venha agregar mais profissionalmente para que se sinta mais motivado. Porque as vezes você trabalha, trabalha, trabalha. Sim, trabalhamos porque é obrigação, mas porque não unir o útil a agradável, motivar pra ganhar um pouco mais, então acredito um pouco nisso. (coordenação B).

O PCCR vem pra valorizar o funcionário, dependendo das metas do que o funcionário atinja ele é remunerado ou não (Assessoria A).

O PCCR também foi contemplado na consultoria e implantamos, apesar de não ter tido um projeto, porque como tava na consultoria na verdade a consultoria tinha o projeto pra isso acontecer (Diretoria A).

Conforme Moreira (2010) e Demo et al. (2011), a gestão de pessoas deve reunir um conjunto de práticas, políticas e instrumentos para alcançar uma boa performance (MOREIRA, 2010; DEMO et al., 2011). No que se refere ao CRMV-DF há uma junção do objetivo institucional sobre a implantação da gestão por competências com as políticas e a práticas de gestão de pessoas. A organização

justifica que a gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão institucional e direciona todas as ações relacionadas à gestão de pessoas.

O modelo de gestão por competências proposto prevê o mapeamento, avaliação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos institucionais. Para o CRMV-DF, a utilização desse modelo proporcionará benefícios como crescimento profissional baseado no mérito, clareza em relação ao desempenho esperado e às competências necessárias, além de constante possibilidade de aprimoramento a partir dos feedbacks contínuos. Destacam também a transparência em relação ao desempenho e metas a serem alcançadas, consolidação da meritocracia por meio de critérios objetivos e transparentes de progressão, promoção e movimentação e otimização do capital humano do CRMV-DF.

O mapeamento possibilitaria identificar as lacunas de competência, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada pelo CRMV-DF e as competências já disponíveis no capital humano da organização.

Segue abaixo a concepção dos entrevistados ante a gestão por competências:

Pois é, aí é onde eu dou uma ênfase novamente nessa questão da competência, quando você implanta a gestão por competência, automaticamente você já fez o levantamento de todos os GAPs, sabendo quem é qualificado e no que ele necessita de qualificação e isso permite com que você faça troca de experiência, e que você aproveite a mão de obra interna qualificada para qualificar os demais funcionários, ou seja, distribui conhecimento de todos, de certa forma de maneira mais econômica. Tem profissionais, talentos internos que podem estar dividindo esse treinamento e em setores se caso ocorrer mais rotatividade, porque o mercado tá aí pra acompanhar. Então, além de você qualificar e motivar, você tem que ter ferramentas para segurar e reter esses talentos. Não haja furo nos setores (Coordenação A).

Para minha área, esses objetivos me ajudam a definir melhor a competência, o aproveitamento, no que eu posso contribuir mais para a coordenação, até nesse momento, desenvolver melhor a checklist, desenvolver melhor um POP, às vezes ficamos muito perdido com muita demanda, e essa gestão por competência ajuda a traçar as diretrizes, no que focar, dar um passo a passo no que eu posso fazer, no que eu tenho que fazer certinho (Coordenação B).

Desenvolver competência eu acho que é primordial. Antes de tudo desenvolver competência de dentro do conselho. Porque se a gente presta

um serviço que é pra orientar e pra fiscalizar a gente antes de qualquer outro temos que estar muito ciente em desenvolver competências do funcionário. Eu gostaria de ter mais contato com as resoluções, ter seminários sobre leis pra todas as áreas. Vamos discutir, vamos entender isso. Colaborar com a formação do profissional, dentro do que envolve o sistema de comunicação dos conselhos regionais de Medicina Veterinária. Eu gostaria de gerir minhas competências nessa área, porque aí as coisas que a gente precisa, por exemplo, eu tenho uma visão de como operacionalizar uma função do CRMV-DF, vamos supor que estivesse claro de como funciona tudo isso, questão de mandar informativo digitalmente, o que a gente pode pensar de publicação mesmo, de comunicação para o profissional (Assessoria A).

Implantar a gestão por competência, nós estávamos executando e paramos por causa da greve, porque precisamos dele, porque isso já foi contemplado na consultoria, o PCCR também foi contemplado na consultoria e implantamos, apesar de não ter tido um projeto. A gestão por competência é que olha a partir do que ele tem que fazer, e aí a ISO 9001 da referência de como ele vai fazer e analisa o que ele sabe e o que ele não sabe, mapeia isso, faz o plano de capacitação e depois do plano e capacitação aí vai pra parte de avaliação. Aí na avaliação é que estabelece metas alinhadas com o que a gestão quer, metas institucionais e metas individuais e isso tudo está aqui na gestão por competências (Diretoria A).

A documentação e a percepção dos entrevistados sobre a gestão por competências estão de acordo com os estudos de Brida e Santos (2008) que explicam que cabe à Gestão de Pessoas coordenar o desenvolvimento de recursos estratégicos e de competências. Contudo, não houve informações do CRMV-DF que mostrasse como foram relacionadas essas competências com os demais objetivos organizacionais.

Essas competências individuais são desdobradas dos objetivos e estratégias e devem atuar de tal forma que envolva desde a corporação até o nível individual. Por consequência a avaliação de desempenho serve para verificar o grau de alinhamento (BRIDA; SANTOS, 2008).

Considerado como parte da Gestão por Competências, cada servidor do CRMV-DF terá seu Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais – PDCI, ou seja, um plano de desenvolvimento continuado de suas competências profissionais. Esse plano, a ser construído em conjunto com seu gestor, terá como referencial os desafios, metas e competências necessárias na área de atuação do funcionário, em um determinado período. O plano constituirá importante subsídio para a eliminação de lacunas e o desenvolvimento de competências. Cada servidor do CRMV-DF poderá definir um caminho único e específico a ser seguido para o seu

crescimento pessoal e profissional, contextualizado conforme suas necessidades, aspirações e desafios. Segue abaixo um trecho da entrevista da Diretoria A que fala sobre o PDCI. Os demais entrevistados não mencionaram este plano, pois falaram num sentido mais amplo da gestão por competência.

O PDCI poderia estar incluído na gestão por competências, mas como é uma coisa muito crucial pra a gente, é que nem o PCCR, o PCCR poderia estar dentro de uma coisa mais abrangente, mas isso era muito crucial para o momento que o conselho vivia, aí nos entendemos por sugestão da Regina do Federal que deveríamos ter um objetivo estratégico com isso que era uma entrega muito importante para o momento do Conselho (Diretoria A).

Diante deste contexto, há um alinhamento nas abordagens encontradas na literatura da GEP em relação aos dados obtidos por meio das entrevistas e da análise documental sobre a importância de GP e a criação de seus objetivos. Contudo, existem alguns pontos que merecem ser ressaltados no que consiste ao alinhamento dos indicadores de Gestão de Pessoas ante os indicadores da organização. Fica evidenciado por meio dos planos de ação (Anexo C, D, E, F) que a Autarquia somente criou indicadores macros, que atuam tanto a nível tático como a nível operacional, servindo como norteadores das ações de GP.

### **4.3 Expectativa no uso das ferramentas gerenciais**

A mudança cultural é uma iniciativa de longo prazo, contínuo, durante o qual os objetivos deveriam ser fragmentados para serem atingidos incrementalmente (MASCARENHAS, 2008). A Gestão estratégica de Pessoas sofre um aperfeiçoamento durante o tempo que se volta ao alinhamento estratégico a longo prazo (FONSECA et al., 2013).

Nos documentos da organização pesquisada, não constam planos a longo prazo de maneira clara, toda a documentação levantada e o planejamento foram criados para as ações que estavam sendo realizadas para alcançar os objetivos propostos pelo mapa estratégico, o qual possui vigência de 2013 a 2016.

Segundo Leite e Albuquerque (2007) para haver mudança é necessário que exista um propósito a longo prazo, feedbacks contínuos e avaliação dos resultados.

Os documentos analisados do CRMV-DF, não constam, de forma clara e específica, planos a longo prazo. Toda a documentação levantada e o planejamento foram criados para as ações que estavam sendo realizadas para alcançar os objetivos propostos pelo mapa estratégico, o qual possui vigência de 2013 a 2016.

Ao questionar os entrevistados sobre a expectativa e pretensão quanto ao uso do mapa estratégico e dos indicadores, foi mencionado novamente a preocupação das próximas gestões utilizarem essas ferramentas, falaram sobre facilitar esclarecimento a órgãos superiores através de dados mensuráveis, melhorar o serviço interno e gerar um bom serviço à sociedade, além de frisar sobre a importância da integração da equipe e uma atenção maior aos funcionários.

De acordo com as respostas dos entrevistados, infere-se que não foi criado um planejamento a longo prazo. Tal resultado pode remeter ao fato da existência de rotatividade da gestão, pois nem sempre é dada continuidade nas ações e implementada as ferramentas utilizadas pelas gestões anteriores.

Essa gestão termina em 2016, então a outra gestão quando entrar vai ver que necessitará dar continuidade ou uma revisão do que eles querem executar na visão deles (Coordenador A).

Foram essenciais <Ferramentas Gerenciais> e se for seguido a risca, as outras gestões terão um grande crescimento (Diretor B).

Não sabemos se a nova gestão vai querer, em 2016, continuar trabalhando no mapa estratégico.<...> Se o próximo grupo não der continuidade a isso, isso se perde facilmente. <...> Por isso que, o que se pretende no fundo, é que isso seja apropriado pela organização. Que vocês todos entendam que isso é um processo que deva ser utilizado pra sempre aqui dentro. E que isso ajude na compreensão da próxima diretoria de entender que isso é importante e seguir na mesma direção (Diretor A).

Os indicadores de desempenho trazem fundamentos para os gestores da organização, como por exemplo, comunicar a seus colaboradores as expectativas de desempenho esperadas, saber o que está acontecendo em cada área de atuação, fornecer feedbacks aos colaboradores, identificar aspectos que exerçam um melhor desempenho e ajudem a tomar decisões. As empresas necessitam desenvolver processos gerenciais que auxiliem na avaliação de desempenho e a construção de indicadores de desempenho relaciona-se a este sistema de avaliação

organizacional. É importante que sua construção seja fundamentada através de características, critérios e propriedades. (NASCIMENTO et al., 2011).

Em relação à percepção dos indicadores, os entrevistados relataram da seguinte forma:

Indicadores servirão tanto pra a gente revisar os processos e aperfeiçoá-los, assim como, ter como dados a demonstração do desempenho, dos profissionais internos, dentro do planejamento estratégico,<...> porque a partir do momento que nós temos indicadores, a gente consegue visualizar, se a gente esta no caminho certo, ou se há necessidade de alguma mudança <...> Então eu vejo meus indicadores como uma forma de demonstrar e transparecer os meus resultados alcançados (Coordenador A).

Então o mapa estratégico pelo método BSC, ele nos ajuda nisso, a dar uma visualização de concatenar os objetivos institucionais, com a entrega que você tem que dar e passando pelos valores, missão e visão (Diretor A).

Considerando que a maioria dos indicadores da instituição utiliza a porcentagem do projeto realizado sobre a porcentagem do projeto planejado, os indicadores demonstram eficácia no que se refere ao monitoramento das atividades, pois quanto maior o valor dos indicadores significa que mais atividades estão sendo cumpridas, porém não analisa a performance realizada nestas atividades (FERNANDES, 2004; MASCARENHAS, 2008).

A análise dessa performance requer a definição de uma serie de indicadores que, integrados, sejam capazes de sistematizar os efeitos das políticas e atividades de gestão de pessoas na organização. Os indicadores de desempenho utilizados pela área, quando existentes, devem ser voltados, sobretudo, a processos e tarefas e não a resultados efetivos (MASCARENHAS, 2008).

Uma forma de estabelecer um sistema de indicadores é, primeiramente, determinar os processos básicos. Um bom sistema de indicadores deve prover informações para permitir a avaliação dos processos que envolvem insumos e seus fornecedores, dos processos internos da empresa, dos produtos intermediários e finais e daqueles que envolvem os clientes (FERNANDES, 2004).

Os indicadores de fácil aquisição são mais fáceis de interpretar e muitas empresas acabam preferindo eles, porém, estes acabam expressando pouca informação, ou estão cobertos por vícios. Um sistema de indicadores bem estruturado, por sua vez, auxilia a empresa a ser rápida na detecção de uma falha,

impedindo que esta venha a prejudicar mais ainda a organização (FERNANDES, 2004).

Para Takashina e Flores (1996), os indicadores de desempenho precisam ter uma forma de cálculo bem explícito e, se possível, simplificado, uma frequência de coleta por um responsável designado, uma divulgação ampla para a melhoria e não para a punição e uma integração com quadros de gestão à vista ou com sistema de informação gerencial, quando eles existirem. Deve-se evitar medir somente o previsto em relação ao realizado, sendo que os indicadores do CRMV-DF possuem exatamente esse indicador.

Cada sistema de gestão de pessoas deve ser planejado e avaliado em relação a sua capacidade de contribuir para a consecução dos macro-objetivos de Gestão de pessoas. Essa contribuição se dá a partir de um processo contínuo e persistente ao longo do qual essa área se desenvolve em interdependência com outros recursos, através de um conjunto consistente de políticas de gestão ao longo do tempo. Para tal, a Gestão de Pessoas deve prestar suporte as áreas e equipes de trabalho em seus esforços de organizar e reorganizar a empresa, de forma a viabilizar a formação das estratégias (MASCARENHAS, 2008).

Na transcrição abaixo, os funcionários consideram que essas ferramentas gerenciais melhorarão o sistema interno e externo do Conselho.

Tudo isso vai reverter para a sociedade. Na minha percepção eu penso que tudo isso é reverter num melhor serviço para sociedade e pros profissionais também (Coordenador B).

Ajuda a dar um direcionamento operacional, essa parte de trabalho (Assessor A).

Não se pensa em acabar, é necessário dar uma capacitação contínua. Todo dia tem uma coisa nova no nosso dia a dia, todo dia aprendemos coisas novas, e assim deve ser no emprego também, você tem que agregar (Assessor B).

Conseguir dar uma perspectiva de como juntar os objetivos de processos, os objetivos de recursos com as entregas que você tem. Buscando alinhar isso, como te dei como exemplo (Diretor A).

Se ela for seguida, é bem provável que vai provocar melhora não só para manter, mas no funcionamento da máquina para profissionalização do Conselho (Diretor B).

O principal responsável que ajudará a alcançar melhoras para a organização é a área de Gestão de pessoas, pois é essa área que deve aumentar a capacidade da empresa em atingir seus objetivos por meio da realização de diagnósticos organizacionais, deve implantar arquiteturas organizacionais adequadas. Os profissionais da GP devem assumir responsabilidades de consultores internos, auxiliando os demais grupos a planejar e criar métodos organizacionais que agilizem a comunicação e a geração de novos conhecimentos (MASCARENHAS, 2008). Devem também ter um alto grau de sensibilidade para enxergar necessidades, expectativas, potencialidades e desejos dos trabalhadores, por isso necessita adquirir competências conceituais, técnicas e humanas para atender os usuários internos e externos da organização (BRAND et al., 2008).

O colaborador tem suas características e possuem certas necessidades para lidar todos os processos e exercer bem suas funções. Funcionários preparados conduzirão melhor o processo, atendendo ao cliente num menor prazo dentro dos padrões de qualidade definidos (FERNANDES, 2004).

O CRMV-DF possui apenas um coordenador administrativo que lida com atividades administrativas gerais da instituição, financeiras, contábeis, acompanhamento e orientação de tarefas, controle do almoxarifado, além do Setor de Gestão de pessoas. É evidenciado que o coordenador administrativo não pode lidar exclusivamente com a área de gestão de pessoas, sendo uma melhor alternativa a contratação ou remanejamento de mais um colaborador para atuar de forma exclusiva para esse setor.

O que interfere grandemente na da estratégia é o alinhamento entre o interesse entre a organização e as pessoas. Para o alcance da estratégia é necessário que ocorram mudanças e que os colaboradores apoiem essa estratégia (KRONMEYER FILHO, 2005).

## 5 CONCLUSÕES

O setor público brasileiro tem desempenhado um papel crucial ao se comprometer com um sistema mais moderno e dinâmico de gestão de Pessoas (OCDE, 2010). Diante disso, as organizações públicas buscam uma nova visão no desenvolvimento do trabalho para lidar com a natureza humana na gestão de pessoas, adotando novas práticas de gerenciamento (CAMARGO et al., 2014).

O presente estudo buscou investigar os indicadores de gestão de pessoas e seu alinhamento à estratégia no Conselho Regional de Medicina Veterinária do Distrito Federal.

Na metodologia utilizada pela Autarquia verificou-se que a ferramenta de gestão utilizada possui certas deficiências na criação do mapa estratégico. Fica evidenciado que a organização somente criou macroprocessos e por consequência somente abrange indicadores a níveis organizacionais. Observa-se também que a formulação dos indicadores fazem parte de uma ferramenta de gestão de projetos constatando-se que não são indicadores de performance, mas apenas de progresso de atividades. A própria concepção dos indicadores foi de forma equivocada, trazendo um questionamento para esta pesquisa se a organização, de fato, compreendeu o conceito de indicador de desempenho.

Os resultados demonstraram que não há indicadores de desempenho específicos da área de GP, tampouco práticas e políticas. Inclusive, a organização tem como objetivo organizacional implantar essas políticas que irão nortear as ações de GP.

Vale destacar que na percepção dos colaboradores há necessidade de qualificação, motivação, reconhecimento, acompanhamento e definição de competências, no qual os entrevistados consideraram que é a função desempenhada pela Gestão de pessoas. No que tange à expectativa dos colaboradores quanto ao uso dessas ferramentas gerenciais não existem indicadores que comprovem que essas melhorias serão alcançadas.

Diante dos resultados encontrados, recomenda-se à instituição o desdobramento do mapa estratégico através de microatividades, que também sejam formulados indicadores onde seja possível que cada setor alcance os objetivos organizacionais. Ressalta-se a importância de estar atento na criação dos indicadores, voltando-se para a importância, clareza, abrangência, acessibilidade, comparabilidade, baixo custo de obtenção, estabilidade e rapidez de disponibilidade. Sendo assim a Gestão Estratégica de Pessoas terá uma maior efetividade e uma dedicação expressiva de cada colaborador da área.

Como agenda de pesquisa, sugere-se estudos em que a análise seja feita em organizações que já tenham dados consolidados sobre uso dos indicadores, comparando também as ferramentas utilizadas em outras autarquias e/ou com diferentes modelos gerenciais.

Recomenda-se ainda a reaplicação deste estudo no CRMV-DF analisando se as expectativas previstas na atual gestão foram alcançadas, se deram continuidade em gestões posteriores, identificando percepção de todos os colaboradores sobre essas ferramentas gerenciais.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. **XXIV Encontro Nac. de Engenharia de Produção**. Florianópolis - SC, 2004.
- ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE**. v. 10 n.1, p.1-19, 2012.
- ANSOFF, H.Igor; MCDONNELL, Edward.J. **Implantando a Administração Estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. São Paulo, Editora Atlas, 2ª edição, 1993.
- ARAUJO, Aneide Oliveira. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da Gestão Estratégica**. São Paulo: FEA/USP, 2001.
- BRAND, Aniele Fischer; TOLFO, Suzana da Rosa; PEREIRA, Maurício Fernandes; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Atuação estratégica da área de Gestão de Pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área. **XI Semead - Gestão e Regionalidade**. v. 24, n.71, 2008.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão por Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRIDA, Marinaldo de; SANTOS, Jair Nascimento. O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. **Revista de Ciências da Administração**. v. 13 n. 31, p. 210-240, 2011.
- CAMARGOS, M.A.; DIAS, A.T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 1. 2003.
- CAMARGO, Evandro José Bilyez de; PEREIRA, André da Silva Pereira; GRZYBOVSKI, Denize; LORENZON, Ana Luisa Hentges; BELTRAME, Betina. Gestão de Pessoas na Administração Pública: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010. **XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro- RJ, 2014.
- CARMO, Luis Paulo Faria; TOSTES, Fernando Pereira; FARIA, Carlos Eduardo Pires de Faria. Contribuição à construção de indicador de desempenho no setor público: estudo de caso no colégio militar do rio de janeiro. **Revista UnB Contábil**, v. 11, n. 1-2, p.30-44, 2008.
- CARDOSO, AMILTON FERNANDO. **Análise de indicadores de desempenho organizacional nas pequenas empresas de confecção de camisetas em malha de Brusque/SC**. 2005. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis com ênfase em Controladoria)–Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.
- CAPOBIANGO, Ronan Pereira; NASCIMENTO, Aparecida de Lourdes do, SILVA, Edson Arlindo; FARONI, Walmer. Reformas administrativas no brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE**, São Paulo – SP, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.
- CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública- RAP**. Rio de Janeiro v.41 n.3, p.487-504, 2007.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; NUNES, Iara; EDREI, Laylla; FRANCISCHETO, Leela. **REV. ADM. MACKENZIE - RAM**, v. 12, n. 5 São Paulo-SP, p. 15-42, 2011.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Leme; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **ERA**. v. 46, n. 4, 2006.

FIGUEIREDO, José Rômulo. Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do balanced scorecard. **Catedragc**. 2002.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, v. 1, p. 11-34, 2002.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Trad. Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. / Uwe Flick; tradução: Magda Lopes; Revisão Técnica Dirceu da Silva.- Porto Alegre: Penso, 2013.

FONTANELLA, Bruno Jose Barcellos; LUCHESI, Bruna Moretti; SAIDEL, Maria Giovana Borges; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro; MELO, Débora Gusmão. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Caderno de Saúde Pública**, v. 27, p. 389-394, 2011.

FONSECA, Diogo Ribeiro da. (2011). Análise da implantação da gestão por competências em agências reguladoras federais (Monografia). **Universidade de Brasília**, Brasília - DF, Brasil.

FONSECA, Diogo Ribeiro da; MENESES, Pedro Paulo Murce; SILVA FILHO, Antônio. Isidro, CAMPOS, Natália Gomes. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v.47, n.6, 2013.

FREITAS, Wesley Ricardo de; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos? Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. **Revista de Ciências da Administração**. v. 12, n. 26, p. 144-162, 2010.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; NASCIMENTO, Sabrina do; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar. Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, n. 7, p. 53-72, 2008.

GIACOMO, Waldemar Álvaro Di. O New Public Management no Canadá e a gestão pública contemporânea. **Interfaces Brasil / Canadá**, Rio Grande, n. 5, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSZMIDT, Rafael Guilherme Burstein; PROFETA, Rogério Augusto. Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC–PNQ. **Revista Alcance**, v. 11, n. 1, p. 101-120, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia. **Rio de Janeiro: Campus**, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KRONMEYER FILHO, Oscar Rudy. Estratégia e Pessoas - Alinhando objetivos organizacionais e comportamento dos colaboradores através do desdobramento da estratégia em indicadores - Como a escolha incorreta dos indicadores pode comprometer a estratégia. **XXV ENEGEP**, Porto Alegre- RS, 2005.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das organizações sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5 n.2, p. 157-174. Curitiba, 2001.

LEITE, Nildes Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. **I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Natal- RN, 2007.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. **Rev. Administração**. Santa Maria, v. 6, número 4, p. 803-822, 2013.

LIMA JUNIOR, O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço. Público – RSP**, v. 49, n. 2, 1998.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. Gestão Estratégica de Pessoas - uma Ferramenta Poderosa. **VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 12, n. 2, p. 153-171, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. In: **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas, 2010.

MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998.

MOREIRA, Margarida Maria de Medeiros Benigno et al. Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira. 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução. **Teoria e Crítica**. São, 2008.

NASCIMENTO, Sabrina do; BORTOLUZZI, Sandro César; COELHO, Ana Lúcia Lima; COELHO, Christiano; ENSSLIN, Sandra Rolim. Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional. **PRETEXTO 2010**. Belo Horizonte. V. 11 n. 3. P. 34-57. Jul./set.

NASCIMENTO, Sabrina do; BORTOLUZZI, Sandro César; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra Rolim. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**, São Paulo, v.46, n.4, p.373-391, 2011.

OCDE DE RECURSOS. Avaliação da Gestão. Humanos no Governo–Relatório da OCDE: Brasil 2010. **Governo Federal.[Paris]: OCDE**, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

DE OLIVEIRA, José Antonio Puppim. Repensando políticas públicas: por que freqüentemente falhamos no planejamento?. Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo, p. 189, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organização e métodos: Uma abordagem gerencial**. 20ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

PERROCA, M.G; JERICÓ, M.C.; FACUNDIN, S.D. Monitorando o cancelamento de procedimentos cirúrgicos: indicador de desempenho organizacional. **Rev Esc Enferm. USP**, 2006.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão estratégica de pessoas para a inovação - caso do laboratório herbarium. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 135-156, 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público — RSP**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, jan./mar. 1998.

PORTO, M.A. Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção. **ENEGEG**, 1997.

PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro; FISCHMANN, Adalberto Américo. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SACKS, Harvey. Notes on methodology. Structures of social action: Studies in conversation analysis, p. 21-27, 1984.

SILVA, FJ da; RAMOS, Rubens EB; CAMPOS, A. C. C. F. Gestão de Pessoas e performance organizacional: uma investigação sobre os fatores direcionadores de satisfação e fidelidade de empregados. Anais do III Encontro Nacional de Engenharia de Produção, p. 1, 2003.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v.1, n.1, 2009.

SILVERMAN, David. Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Bookman Editora, 2009.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: **ENAP**, p. 11-28, 2010.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario Cesar Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho – como estabelecer e medir resultados**. Rio de Janeiro, QualityMark, 1996.

VIANNA, William Barbosa; GIFFHORN, Edilson; FERREIRA, Nubia Alves de Carvalho; PALADINI, Edson Pacheco. Alinhamento estratégico e indicadores de desempenho: um estudo para a integração de processos de gestão da qualidade. **Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**. V. 10, n. 1, 2010.

WICHER, Evandro Willians; HERMOSILLA, Jose Luis Garcia; SILVA, Ethel Cristina Chiari da; PIRATELLI, Claudio Luis. Medição do desempenho organizacional: o caso de um sistema integrado baseado no bsc implantado no setor sucroalcooleiro. **XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2012.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Instrumento de coleta de dados



Universidade de Brasília – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Programa de Graduação em Administração

---

#### Roteiro Semiestruturado Para Entrevista

O presente roteiro é um instrumento de coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Mayara Vieira Marinho, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses.

Os dados coletados serão utilizados em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

A sua contribuição é de grande importância para este trabalho e recebida com muita gratidão.

1. Como foi criado o Mapa Estratégico da Organização? E os indicadores estratégicos?
2. Porque a área de Gestão de pessoas é importante para empresa?
3. Como o Senhor (a) acha que os objetivos de gestão de pessoas irão ajudar a alcançar os outros objetivos?
4. O senhor considera esses três objetivos da área de gestão de pessoas suficientes para o CRMV-DF? Quais outros essa área poderia adotar?

5. Qual a sua percepção sobre os indicadores do Conselho? Eles são de fácil compreensão? Eles atendem a necessidade do conselho?
6. Como o senhor (a) entende que os objetivos de pessoas podem contribuir para os objetivos da sua área?
7. Qual a expectativa do CRMV-DF quanto ao uso do Mapa estratégico e dos indicadores?
8. O que o CRMV-DF pretende fazer com os resultados obtidos pelos indicadores?

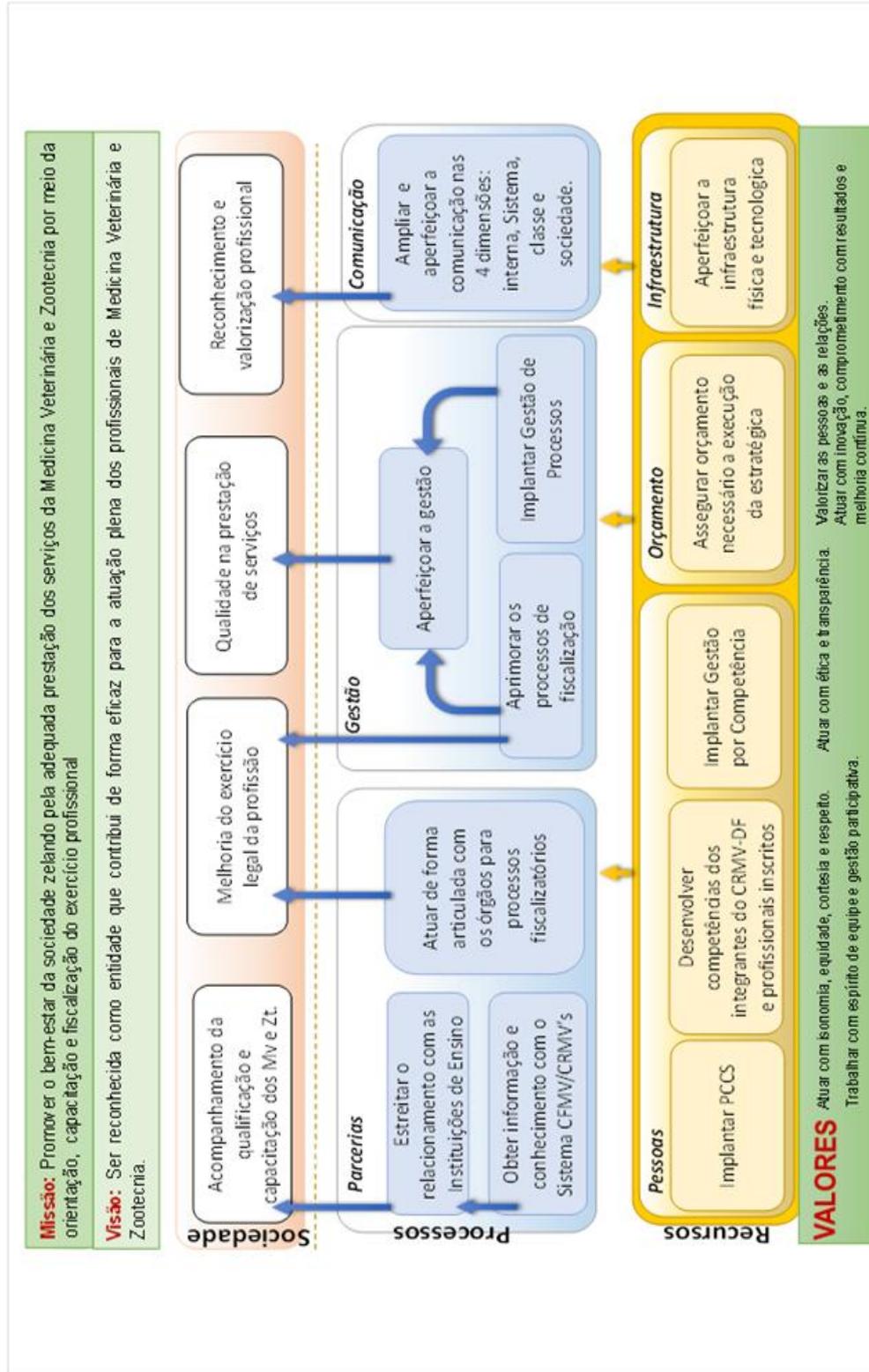
## ANEXOS

### Anexo A – Organograma do CRMV-DF



## Anexo B – Mapa Estratégico 2013/2016

### MAPA ESTRATÉGICO 2013-2016 do CRMV-DF



## Anexo C – Planos de Ação referente à Implantação do PCCR

PLANO DE AÇÃO N. 1					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Implantar o PCCR				
<b>Projeto 1</b>	Melhoria na política de Gestão de pessoas do CRMV-DF				
<b>Indicadores</b>	% de ações executadas / % ações planejadas				
<b>Metas a Alcançar</b>	Implantar PCCS até Junho de 2015				
<b>Fatores Críticos de Sucesso</b> (Condicionantes do êxito)	Falta de recursos financeiros; falta de comprometimento dos colaboradores				
<b>Macro Atividades</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como</b> (Ações a realizar)	<b>Data inicial</b>	<b>Data final</b>	<b>Resultado</b>
Abertura de processo licitatório para contratação de empresa especializada.	CPL	- Realizar licitação. - Contratação da empresa licitante.	2014	2014	Assinatura de contrato com a empresa.
Levantamento de informações dos cargos e funções do CRMV-DF	A C	- Entrevista e aplicação de questionários com os colaboradores e diretores do CRMV-DF. - Análise documental.	Out/2014	Mar/2015	Análise dos cargos do CRMV-DF.
Avaliação dos Cargos	A C	- Definir hierarquia dos cargos - Definir cargos chaves	Mar/2015	Abr/2015	Hierarquização dos cargos.
Desenho da política de reconhecimento (remuneração e outros)	A C	- Pesquisa salarial e de incentivos - Analisar o impacto dos custos no orçamento e legalidade. - Analisar os salários, gratificações, benefícios e incentivos.	Abr/2015	Mai/2015	Política de reconhecimento
Apresentação e validação do PCCS	A C	- Agendar reunião com a Direx. - Realizar reunião com a Direx.	Mai/2015	Mai/2015	PCCS Validado
Implantação do PCCS	A C	- Iniciar a sensibilização com os colaboradores	Jun/2015	Jun/2015	PCCS Implantado

## Anexo D – Planos de Ação referente à o modelo de Gestão por Competências

PLANO DE AÇÃO N. 1					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desenvolver competências dos integrantes do CRMV-DF				
<b>Projeto 1</b>	Implantar o modelo de Gestão por Competências				
<b>Indicadores</b>	% de ações executadas / % ações planejadas				
<b>Metas a Alcançar</b>	Desenvolver competências e oferecer capacitação aos colaboradores				
<b>Fatores Críticos de Sucesso</b> (Condicionantes do êxito)	Comprometimento dos colaboradores				
<b>Macro Atividades</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como</b> (Ações a realizar)	<b>Data inicial</b>	<b>Data final</b>	<b>Resultado</b>
Apresentação do plano de trabalho	AC	- Apresentar cronograma das ações - Sensibilização dos colaboradores	Nov/2014	Dez/2014	Plano de Trabalho apresentado.
Diagnósticos das competências do CRMV-DF	AC	- Definir as competências da diretoria - Definir as competências de cada função - Identificar as competências dos colaboradores	Jan/2015	Mar/2015	Identificação das competências dos integrantes do CRMV-DF
Capacitação dos colaboradores	AC	- identificar os GAP's - Oferecer treinamento aos colaboradores	Mar/2015	Abr/2015	Colaboradores capacitados
Apresentar e validar modelo de Gestão por competências	AC	- Reunião com a direx e colaboradores - Validar o modelo - Planejar desenvolvimento das competências (PDCI)	Abr/2015	Abr/2015	Modelo de gestão por competências validadas.
Implantar o modelo de Gestão por Competências	AC	- Acompanhar e monitorar o desenvolvimento de competências - Definir indicadores	Mai/2015	Mai/2015	Modelo de Gestão por competências implantadas.

## Anexo E – Plano de Ação referente às competências dos profissionais inscritos

PLANO DE AÇÃO N. 1					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desenvolver as competências dos profissionais inscritos				
<b>Projeto 1</b>	<b>Seminários de Responsabilidade Técnica Básico</b>				
<b>Indicadores</b>	% de ações executadas / % ações planejadas				
<b>Metas a Alcançar</b>	<b>Realizar 12 Seminário de Responsabilidade Técnica ao ano</b>				
<b>Fatores Críticos de Sucesso</b> (Condicionantes do êxito)	Comprometimento dos colaboradores				
<b>Macro Atividades</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como</b> (Ações a realizar)	<b>Data inicial</b>	<b>Data final</b>	<b>Resultado</b>
Seminário de RT Janeiro	A, B, C	- Proferir palestra	Jan	Jan	-Curso Realizado
Seminário de RT Fevereiro	A, B, C	- Proferir palestra	Fev	Fev	-Curso Realizado
Seminário de RT Março	A, B, C	- Proferir palestra	Mar	Mar	-Curso Realizado
Seminário de RT Abril	A, B, C	- Proferir palestra	Abr	Abr	-Curso Realizado
Seminário de RT Maio	A, B, C	- Proferir palestra	Mai	Mai	-Curso Realizado
Seminário de RT Junho	A, B, C	- Proferir palestra	Jun	Jun	-Curso Realizado
Seminário de RT Julho	A, B, C	- Proferir palestra	Jul	Jul	-Curso Realizado
Seminário de RT Agosto	A, B, C	- Proferir palestra	Ago	Ago	-Curso Realizado
Seminário de RT Setembro	A, B, C	- Proferir palestra	Set	Set	-Curso Realizado
Seminário de RT Outubro	A, B, C	- Proferir palestra	Out	Out	-Curso Realizado
Seminário de RT Novembro	A, B, C	- Proferir palestra	Nov	Nov	-Curso Realizado
Seminário de RT Dezembro	A, B, C	- Proferir palestra	Dez	Dez	-Curso Realizado

## Anexo F – Plano de Ação referente ao Desenvolvimento das competências dos integrantes do CRMV-DF

PLANO DE AÇÃO N. 2					
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desenvolver competências dos integrantes do CRMV-DF				
<b>Projeto 1</b>	Elaboração do Plano de capacitação, acompanhamento e avaliação				
<b>Indicadores</b>	% de ações executadas / % ações planejadas				
<b>Metas a Alcançar</b>	Desenvolver competências e oferecer capacitação aos colaboradores				
<b>Fatores Críticos de Sucesso</b> (Condicionantes do êxito)	Comprometimento dos colaboradores				
<b>Macro Atividades</b>	<b>Responsável</b>	<b>Como</b> (Ações a realizar)	<b>Data inicial</b>	<b>Data final</b>	<b>Resultado</b>
Elaboração do Plano de capacitação, acompanhamento e avaliação					
Acompanhar e monitorar o desenvolvimento de competências					
Definir indicadores					
Implantar o modelo de Gestão por Competências	AC	- Acompanhar e monitorar o desenvolvimento de competências - Definir indicadores	Mai/2015	Maio/2015	Modelo de Gestão por competências implantadas.