



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da  
Informação e Documentação

Renata Helena Villaron Xavier Moll

**MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO EM GESTÃO DE  
PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA CÂMARA DOS  
DEPUTADOS**

Brasília  
2009



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da  
Informação e Documentação

Renata Helena Villaron Xavier Moll

## **MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO EM GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Monografia a ser entregue ao **Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação** como exigência final para obtenção do título de **Especialista em Gestão de Pessoas**.

Orientadora: Josivania Silva Farias

Brasília  
2009

## SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO .....	05
1.1. Contexto .....	05
1.2. Situação Problema .....	06
1.3. Objetivos .....	07
1.4. Justificativa .....	07
2 – REFERENCIAL TEÓRICO .....	09
2.1. Visão Histórica da Gestão de Pessoas .....	09
2.2. Mudanças Ocorridas na Gestão de Pessoas .....	10
2.3. Mensuração de Desempenho em Gestão de Pessoas .....	13
2.4. <i>Balanced Scorecard</i> em Gestão de Pessoas .....	16
2.5. Visão Histórica da Administração Pública no Brasil .....	23
2.6. Gestão de Pessoas no Setor Público .....	25
3 – METODOLOGIA .....	29
3.1. Tipo de Pesquisa .....	29
3.2. Participantes da Pesquisa .....	30
3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados .....	30
3.4. Procedimentos de Análise de Dados .....	32
4 – A ORGANIZAÇÃO <i>LOCUS</i> DA PESQUISA .....	33
5 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	34
5.1. Perspectiva Financeira .....	40
5.2. Perspectiva do Cliente .....	46
5.3. Perspectiva dos Processos Internos .....	49
5.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....	54
7 – CONCLUSÃO .....	61
REFERÊNCIAS .....	63
ANEXOS .....	68

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1. Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .	40
Figura 2. Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .	41
Quadro 1. Mapa Estratégico Corporativo da Câmara dos Deputados.	36
Quadro 2. Missão, Visão e Valores da Estrutura de Apoio Administrativo da Câmara dos Deputados.	38
Quadro 3. Perspectiva Papel Institucional do Mapa Estratégico Corporativo da Câmara dos Deputados.	42
Quadro 4. Perspectiva Papel Institucional do Mapa Estratégico da Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados.	43
Quadro 5. Perspectiva Público-Alvo do Mapa Estratégico Corporativo da Câmara dos Deputados.	47
Quadro 6. Perspectiva Público-Alvo do Mapa Estratégico da Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados.	47
Quadro 7. Perspectiva Processos Internos do Mapa Estratégico Corporativo da Câmara dos Deputados.	50
Quadro 8. Perspectiva Processos Internos do Mapa Estratégico da Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados.	50
Quadro 9. Perspectiva Pessoas e Tecnologia do Mapa Estratégico Corporativo da Câmara dos Deputados.	55
Quadro 10. Perspectiva Pessoas e Tecnologia do Mapa Estratégico da Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados.	56

## **1- INTRODUÇÃO**

Esta parte introdutória contextualiza e descreve o problema de pesquisa, explicita os objetivos gerais e específicos e justifica a realização da pesquisa.

### **1.1. Contexto**

O final do século XX e o início do século XXI, no Brasil, foram marcados por mudanças advindas da globalização e da redemocratização, pós-regime militar, seguidas do aumento de demandas sociais, que forçaram o Estado a rever seu modelo de gestão. O quadro configurado levou o Estado à incorporação de novos papéis, abandono de outros e, sobretudo, a reorganização para enfrentar a crise e adequar-se as novas demandas sociais. (MARINI, 2002; MENDES; TEIXEIRA, 2000).

No que diz respeito ao setor privado, as exigências do atual panorama econômico, com forte pressão pela redução de custo e pela inovação, dada a duração cada vez menor dos ciclos de vida de produtos, associadas às exigências de qualidade e atendimento às satisfações do cliente, trouxeram demandas crescentes relativas ao incremento das competências organizacionais e profissionais. (CASTELLS, 1999; HAMMER; CHAMPY, 1994; HAMEL; PRAHALAD, 1997; ULRICH, 1998).

Em consequência dessas demandas tem-se constatado um avanço das ciências na busca por novos modelos de organização e gestão que objetivam, especialmente, vantagens competitivas, nos quais se inclui a gestão de pessoas. Esse movimento na adoção de processos inovadores de gestão é bem mais intenso no setor privado. No setor público essas transformações acontecem em ritmo lento.

Os modelos de gestão de pessoas evoluíram da simples estrutura de um departamento de pessoal, responsável apenas pelo processo de contratação e remuneração de empregados, em que eram vistos apenas como custos e fator de produção, passando por um modelo baseado no comportamento humano, em que há grande preocupação com fatores que impactam no bem-estar dos empregados, até um modelo estratégico de gestão de pessoas articulado por competências em que a área e as pessoas assumem a importância de ativo estratégico e em que há

grande preocupação em se alinhar os objetivos da área de recursos humanos aos objetivos da organização.

## 1.2. Situação Problema

A questão norteadora desta pesquisa surgiu a partir de discussões disponíveis na literatura científica, indicando a necessidade de avaliação das reais contribuições da área de gestão de pessoas para o incremento da competitividade e da capacidade da organização de lidar com desafios vindouros (ULRICH, 1998; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Vincular resultados mensuráveis às ações de gestão de pessoas ainda é um desafio a ser respondido. A mensuração de resultados da área deve sair dos tradicionais indicadores de desempenho para vincular-se a indicadores de *performance* empresarial, notadamente sob a perspectiva do *Balanced Scorecard*.

De forma geral, os resultados da área de Recursos Humanos são apresentados sob a ótica de seu próprio campo, satisfação dos empregados, custo por contratação, rotatividade de pessoal, produtividade (relação homens/hora por quantidade de produtos), horas de treinamento por funcionário, satisfação dos participantes com treinamentos ministrados, percentual do lucro destinado a ações de formação e desenvolvimento de pessoal, porcentagem dos empregados cujo desempenho foi avaliado nos últimos doze meses, promoções em decorrência dos resultados da avaliação de desempenho, entre outros, desconsiderando-se outros índices que poderiam validar a conexão entre a ação do RH e as estratégias empresariais (ULRICH, 2000).

Segundo Becker, Huselid, Ulrich (2001) atributos como, força de trabalho capaz e comprometida, desenvolvimento das competências essenciais dos empregados e sistemas de treinamento que ajudem o pessoal a aprender com mais rapidez do que o dos concorrentes são cruciais para a implementação da estratégia competitiva da organização.

Assim, o problema sobre o qual este trabalho está pautado é: os indicadores de desempenho em gestão de pessoas utilizados pela organização pública pesquisada estão efetivamente medindo a contribuição da área com a estratégia da organização na perspectiva da literatura atual?

Vale ressaltar que o problema em questão não teve a intenção de elencar indicadores adequados ou inadequados, mas sim de mostrar congruências e incongruências entre o que é medido e o que é importante medir.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Verificar a capacidade que os indicadores de desempenho em gestão de pessoas utilizados pela organização estudada possuem, no tocante à medição da *performance* da área sobre o seu desempenho estratégico.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar a estratégia da organização pesquisada;
- Identificar os indicadores de desempenho em gestão de pessoas utilizados pela organização pesquisada;
- Analisar o alinhamento dos indicadores de desempenho em gestão de pessoas com a estratégia da organização pesquisada.

### **1.4. Justificativa**

Desde 2005, esse assunto tem despertado o interesse da pesquisadora, a partir de experiências em gestão de pessoas em organizações públicas e privadas, da percepção de que as transformações ocorridas no ambiente econômico e social requerem alterações na função RH para uma maior contribuição da área nos resultados organizacionais e do interesse em contribuir para o enriquecimento dos estudos sobre mensuração de desempenho em gestão de pessoas.

A gestão de pessoas enfrenta atualmente o desafio de alinhar-se aos objetivos da organização. Este alinhamento passa necessariamente pela existência de métodos que avaliem quais os resultados que as práticas de gestão de pessoas estão trazendo para a organização.

É somente por meio da avaliação de resultados que será possível confirmar que a estratégia atual de gestão de pessoas contribui com as estratégias

organizacionais. Até contraditoriamente à própria razão de ser da gestão de pessoas, a avaliação de resultados desta função é um campo que necessita de desenvolvimento. Há uma grande dificuldade para se avaliar os resultados da gestão de um ativo tão intangível e volátil, como as pessoas.



## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo mostra uma visão histórica da gestão de pessoas, as mudanças ocorridas na área decorrentes das exigências de estratégia e *performance* da nova era, aborda os benefícios e fatores críticos de um sistema de mensuração de desempenho em gestão de pessoas, descreve a ferramenta contemporânea de gestão denominada *Balanced Scorecard* e sua aplicabilidade em gestão de pessoas, apresenta uma visão histórica da administração pública no Brasil e as particularidades da gestão de pessoas no setor público.

### 2.1. Visão Histórica da Gestão de Pessoas

A administração é uma ciência relativamente recente, se comparada à medicina, ao direito etc., e data do início do século XX quando Frederick W. Taylor propôs um modelo de gestão baseado no controle da produtividade, na especialização e na racionalização do trabalho. As idéias trazidas por Taylor se refletiram com muita força no fordismo e na total desumanização do trabalho. Essa junção deu origem a Teoria Clássica da Administração. As organizações eram vistas como sistemas fechados, estáticos e fortemente hierárquicos.

A introdução do taylorismo-fordismo nas empresas foi o primeiro marco de estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoas, definiram-se alguns princípios para a gestão de pessoal e a contratualização das relações empregatícias. A espinha dorsal desse modelo era a definição do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas associadas ao desempenho em um posto de trabalho. Disto derivavam os critérios para seleção de pessoas, “o homem certo para o lugar certo”, a necessidade de treinamento para o desempenho correto das tarefas e o sistema de recompensas baseado na produtividade.

Em 1930 Elton Mayo criou a Escola das Relações Humanas, cujo foco recaía sobre liderança, motivação, comunicação, grupos e equipes. Em outras palavras, o trabalho voltou todas as atenções para o elo entre bom desempenho e seus aspectos humanísticos.

A partir daí surgiram novas abordagens, como a Teoria Estruturalista da Administração, destacando-se componentes como a existência de tensões, conflitos

e contradições entre os aspectos formais e os informais, entre os objetivos individuais e os organizacionais.

Com a Segunda Guerra Mundial, as organizações precisaram aumentar sua capacidade de adaptação e isso acarretou mudanças relacionadas ao trabalho. Surgiram políticas de prevenção e estudos que visavam alcançar objetivos sociais, criando definitivamente o vínculo entre o trabalho e a saúde das pessoas.

Com os avanços tecnológicos, que se intensificaram a partir de 1980, o trabalho passou a ser organizado com base na capacidade das pessoas de usarem com eficiência a tecnologia e de serem mais flexíveis e participativas. A onipotência outrora associada à industrialização deu lugar à ênfase no conhecimento e na informação.

Nos dias atuais, a globalização abre espaço para diferentes formas de entrada e permanência no cenário econômico mundial, facilitando a criação de empresas multinacionais que expandem suas fronteiras de forma nunca antes imaginada. Essa variável também insere novos elementos no conceito de trabalho e na forma pela qual se busca a contínua adaptação das organizações aos indivíduos e vice-versa.

Segundo Dutra (2002), o maior desafio relativo à gestão de pessoas é envolver, comprometer, atrair pessoas talentosas mantendo a competitividade da empresa. Existe uma forte tendência empresarial em afinar suas práticas de acordo com as demandas de mercado. O papel do gestor de pessoas se concentrará no ajuste de suas estratégias à estratégia empresarial como um todo (ULRICH, 1998).

De acordo com Gil (2001), gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Conforme Fischer (2002), a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para gerenciar e orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

## **2.2. Mudanças Ocorridas na Gestão de Pessoas**

Identificar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é tão vital para a gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia-a-dia. Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente

pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização. Por outro lado, a gestão de pessoas que não procure antever o amanhã pode ser apanhada de surpresa pelas transformações que venham a atingir os fornecedores, os clientes, o mercado e o ambiente como um todo, impedindo assim a organização de reagir de forma eficaz.

Dessa forma, é necessário estabelecer que a administração de pessoal, baseada na execução de tarefas vinculadas aos subsistemas de recursos humanos, tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e desligamento do empregado, apresenta diferenças substanciais em relação à atividade de gestão de pessoas, mais adequada ao novo ambiente organizacional interno e externo (ULRICH, 1998).

De acordo com Ulrich (2003), é atribuição do RH participar das discussões para a execução da estratégia da empresa, na definição da estrutura organizacional, dos sistemas, processos e recompensas; auxiliar os gerentes a identificar que componentes da empresa devem mudar para facilitar a execução da estratégia; encontrar maneiras para administrar o capital humano, viabilizando o seu alinhamento com os objetivos organizacionais; bem como avaliar o próprio trabalho.

Para Mascarenhas e Vasconcelos (2004), a gestão de pessoas não pode deter-se a ações planejadas, integradas e alinhadas à estratégia da empresa. É preciso ir mais longe, fazendo que as pessoas sejam consideradas recursos estratégicos, capazes de dinamizar as organizações e garantir a sustentabilidade e competitividade, participando tanto da formulação quanto da implementação das estratégias da empresa.

Para Sisson (1989 *apud* DAVEL; VERGARA, 2001), quatro aspectos são fundamentais para o RH atuar de forma produtiva: a integração das políticas de gestão de pessoas com o planejamento estratégico; a responsabilidade compartilhada sobre o processo de gestão de pessoas com os gerentes de linha; o foco de atuação no indivíduo e, finalmente, maior comprometimento dos gestores com o processo de desenvolvimento das pessoas.

Ulrich (1998), por sua vez, propõe um modelo de gestão de pessoas em que são definidos quatro papéis principais, e sugere que os profissionais adotem uma perspectiva mais integradora dos processos de recursos humanos, promovendo a interação da dinâmica do ambiente de negócios com as estratégias de gestão de pessoas a partir dos focos operacional e estratégico, de cuja matriz derivam quatro

papéis: parceiro estratégico, cuja função é o ajuste entre o RH e a visão de futuro da empresa; o especialista administrativo, capaz de contribuir para a reengenharia dos processos da organização; o defensor dos funcionários, função que deve impelir o RH a criar mecanismos de escuta e resposta às demandas dos empregados; o agente de mudança, cujo papel seria assegurar a capacidade para a mudança.

Ulrich (1998) alerta para a necessidade de os profissionais de RH realizarem profundas mudanças em seus papéis, estabelecendo nexos causais entre iniciativas de RH e resultados do trabalho e procedendo, portanto, à medição de resultados relacionados à competitividade da empresa e à agregação de valor. Assim, os profissionais da área, a partir da estratégia organizacional, traduziriam as implicações desta em ações e ferramentas de gestão de pessoas.

Os especialistas de RH devem se mobilizar para evoluir de uma perspectiva burocrática e cartorial, em que a ênfase recai nas funções tradicionais de pessoal, para uma perspectiva de criação de valor, enfatizando a implementação da estratégia e desdobrando-a de forma adequada em todos os níveis da estrutura organizacional. Em paralelo, esses especialistas devem desenvolver um sistema de avaliação inovador que demonstre a influência do RH nos processos de gestão organizacional, com indicadores de interesse para os gerentes de linha, focados na rentabilidade da empresa e no valor agregado para os acionistas (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Apesar das teorias contemporâneas de gestão de pessoas indicarem para a necessidade de se alinhar as ações em recursos humanos com as políticas e estratégias empresariais, na prática, verifica-se que a área de recursos humanos em grande parte das empresas ainda encontra-se em fase de transição do tradicional departamento de pessoas, que segundo Ulrich (2003), é frequentemente ineficaz, incompetente e dispendioso, para uma área mais estratégica em recursos humanos.

Sabe-se da importância de haver uma área mais estratégica de recursos humanos nas empresas, que agregue resultados para as mesmas e possibilite a melhoria da qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho (ULRICH, 2003), entretanto, ainda existem realidades organizacionais que atuam contra as estratégias e a favor da busca apenas da eficácia operacional, o que é insipiente para o alcance da vantagem competitiva em um mundo globalizado (PORTER, 2003).

Essas questões são fundamentais para compreender a mudança e a ampliação do foco do RH de uma função administrativa tradicional para uma função estratégica mais abrangente. O fato de que a principal fonte de produção migrou do capital físico para o capital intelectual colocou os gestores de RH em uma situação delicada quanto à demonstração de como exatamente se cria valor para as empresas com a gestão de pessoas (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Apesar do quadro apresentado, já se reconhece a capacidade de agregação de valor dessa função. O desafio maior consiste em atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio, ou seja, no desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas, definindo estratégias e ações para posteriormente mensurá-las, buscando avaliar se essas trouxeram de fato contribuições para o incremento da competitividade e da capacidade da empresa de lidar com desafios vindouros (ULRICH, 1998; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

### **2.3. Mensuração de Desempenho em Gestão de Pessoas**

A questão da mensuração de indicadores de desempenho em Gestão de Pessoas tem sido um dos desafios experimentados pelos especialistas e pelas empresas, em razão da dificuldade de isolar variáveis que permitam afirmar que determinado resultado dependeu de ações de gestão de pessoas ou de ações decorrentes das estratégias econômicas e comerciais da empresa.

Parte dessa dificuldade pode ser creditada à insuficiente compreensão do papel da área pelos decisores estratégicos e parte se deve aos próprios profissionais da área, ainda pouco afetos à consideração da função como um campo disciplinar dotado de um eixo teórico-conceitual caracterizado por ferramentas de diferentes matrizes, que podem se integrar aos objetivos e mapas estratégicos da empresa.

O fato de o impacto do RH sobre a estratégia da empresa ser de difícil visualização o converte em principal fonte de potencial competitivo sustentável. “Ativos estratégicos mantêm afiado o trunfo competitivo das empresas durante muito tempo, mas, por definição, são de difícil imitação” (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 16). Assim, a iniciativa mais poderosa dos profissionais de RH para garantir sua contribuição estratégica é o desenvolvimento de um sistema de mensuração de

desempenho que demonstre o impacto da área de RH nos demais setores da organização, bem como no desempenho global da organização.

Esse sistema de mensuração precisa focar o modo como a área de Recursos Humanos pode desempenhar um papel central na implementação da estratégia da organização. Não obstante, com uma arquitetura de RH adequada, os tomadores de decisão serão capazes de compreender como as pessoas criam valor e como medir o processo de criação de valor.

Segundo Kaplan e Norton (2004), após a organização desenvolver sua estratégia e sua proposta de valor para os clientes, cada unidade de apoio deve elaborar seu planejamento de longo prazo de maneira alinhada com o planejamento institucional. A proposta de valor da organização exige que a área de gestão de pessoas crie sinergias por meio do desenvolvimento de novos programas de recrutamento, treinamento, retenção e compartilhamento de pessoal-chave de modo a assegurar o alinhamento dos colaboradores, pilar sustentador dos resultados da organização, com a estratégia organizacional.

Uma breve apreciação dos principais estudos que vêm sendo conduzidos para se tentar mensurar e avaliar a contribuição das ações da gestão de pessoas nos resultados organizacionais revela empenhos no sentido de medir quantitativamente a contribuição das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre os resultados da organização (ULRICH, 1998; FITZ-ENZ, 2001; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Com relação aos objetivos, os estudos se caracterizam por trazer propostas de mensuração quantitativa, da contribuição do RH para o resultado empresarial de uma organização específica. Esses autores vêm seguindo a tendência de utilização do padrão de referência do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1997).

Oliveira, Albuquerque e Muritiba (2003) salientam que os resultados desses estudos podem ser divergentes e que há sérias dificuldades de natureza metodológica, o que vem dificultando a construção de um corpo cumulativo de conhecimento nesse tema. A dificuldade reside na existência de importantes variáveis intervenientes entre sistemas de RH e *performance* empresarial.

De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001), a mensuração do desempenho de recursos humanos quando bem elaborada exerce papel essencial no posicionamento da área de RH na organização, inclusive quanto a sua própria

credibilidade. Do mesmo modo, influencia a capacidade da organização de capitalizar as atividades de recursos humanos como ativo estratégico. Ao mesmo tempo, fornece *feedback* útil para a avaliação da atual estratégia de RH e para a previsão do impacto de futuras decisões e proporciona justificativas válidas e sistemáticas para as decisões sobre alocação de recursos.

Segundo os mesmos autores, o primeiro fator decisivo para se ter um bom sistema de mensuração em RH é a seleção de indicadores relevantes, que tenham relação com a estratégia da empresa e com sua cadeia de valor. Precisam ser medidas as variáveis de recursos humanos que, com o tempo, influenciem outras variáveis de processos relevantes para a satisfação de clientes ou, de forma mais direta, para o faturamento ou para o resultado da empresa. Desta forma, as variáveis selecionadas para serem medidas revelariam a maneira pela qual RH cria valor para a empresa.

Esse tipo de métrica é útil não só para a melhoria no processo decisório de RH, mas também para possibilitar ao RH ter condições de reivindicar com legitimidade recursos financeiros para realizar seus investimentos, uma vez que consegue demonstrar como contribui para o sucesso financeiro do negócio.

Para os autores, o indicador deve ser expresso em unidades numéricas com significado intrínseco quanto ao desempenho (como, por exemplo, unidades monetárias). O tipo de mensuração ideal fornece respostas a perguntas do tipo “em quanto teremos de mudar X a fim de atingir nossa meta de mudança em Y”.

Para tanto, ao se analisar o *turnover* de uma empresa, por exemplo, deve-se procurar compreender quanto à variação de um ponto percentual deste índice aumenta o custo da empresa em termos monetários. Assim, a mensuração de relações, no caso, entre *turnover* e custos da empresa, e não somente do nível da variável, no caso, o *turnover*, dá significado aos níveis em si e às mudanças potenciais nesses níveis.

Seguindo este raciocínio, os autores sugerem que sejam medidas relações causais entre as variáveis de recursos humanos e outras métricas relacionadas ao desempenho do negócio. Essas relações, no entanto, são específicas de empresa para empresa. Para estabelecer tais relações causais, sugere-se que inicialmente devem ser elucidados os constructos do processo de criação de valor da organização. Uma maneira de se realizar esta atividade é por meio da construção das cadeias de causa-e-efeito propostas pelo *Balanced Scorecard*. Posteriormente,

é necessário, para cada nó da cadeia, determinar indicadores relevantes e pertinentes.

#### **2.4. *Balanced Scorecard* em Gestão de Pessoas**

A ferramenta de gestão denominada *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvida pelos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton em 1992 com o intuito de se criar uma ferramenta que pudesse refletir o equilíbrio entre objetivos de curto prazo e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Este instrumento tornou-se um processo gerencial que possibilita não apenas mensurar resultados estratégicos, mas identificar e ilustrar a cadeia de relações de causa e efeito por meio de mapas estratégicos, e também dar foco e alinhamento à estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 2004). Essa lógica orienta a definição dos resultados relevantes para a gestão de pessoas.

As maiores vantagens apresentadas pelo *Balance Scorecard* em relação a outras metodologias de gerenciamento são a estruturação de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores em perspectivas ou dimensões e a construção do relacionamento entre esses objetivos por intermédio de relações de causa-e-efeito.

Os objetivos centrais do *Balanced Scorecard* segundo Kaplan e Norton (1997) são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O *Balance Scorecard* é um sistema de gestão que possibilita a implementação da estratégia, mantendo-a como referencial central no gerenciamento da organização. Compreende a tradução da visão e da estratégia de uma organização em um conjunto integrado de objetivos e indicadores que formam a base para um sistema de gerenciamento estratégico e de comunicação.

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e iniciativas, organizados segundo diferentes perspectivas. São “pontos de vista” referentes ao negócio e que representam os fatores-chave para uma visão ampliada da organização. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata as principais oportunidades de melhoria a serem aproveitadas e



problemas a serem enfrentados de modo a maximizar o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro da organização. As perspectivas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão lógica, estruturada e completa da estratégia institucional.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos e medidas devem focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas básicas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

A **perspectiva financeira** tem como objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais *stakeholder* (HERRERO, 2005). A grande maioria das organizações tem como atividade tradicional a análise de indicadores financeiros, seja para atender os requisitos legais, fiscais, dos proprietários ou dos acionistas, seja para simples controle administrativo. A análise dessas medidas financeiras indica se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados da organização.

A **perspectiva do cliente** salienta que conhecer os clientes é fundamental para uma estratégia organizacional que tenha como principal foco a satisfação e a retenção dos clientes, e requer muito mais do que uma simples pesquisa convencional periódica. Exige ouvir com atenção os clientes, conhecê-los a ponto de saber do que gostam, se os produtos que estão sendo ofertados atendem ou não suas necessidades, se os serviços de apoio estão adequados ou não. De acordo com Campos (1998) as preocupações dos clientes normalmente recaem nas seguintes categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço, e custo. Para que o *Balanced Scorecard* funcione, as organizações devem estabelecer objetivos para as categorias anteriormente citadas e traduzir estes objetivos em medidas específicas. Além disso, as empresas devem estar atentas ao custo de seus produtos, mesmo sabendo que o preço é apenas um dos componentes do custo incorrido pelos clientes na negociação com seus fornecedores.

A **perspectiva dos processos internos** da empresa busca traduzir as medidas de satisfação dos clientes e medidas financeiras em dados que mostrem o que as organizações precisam fazer internamente para atender as expectativas de seus clientes e acionistas. De acordo com Campos (1998) a excelência de desempenho percebida pelos clientes é resultado dos processos, decisões e ações

que ocorrem dentro da organização. As necessidades dos clientes e as metas financeiras estabelecidas norteiam os processos internos que a empresa precisa ter para satisfazê-las. As empresas precisam definir os processos e as competências que precisam superar e especificar medidas adequadas para avaliar se o objetivo está sendo atingido.

A **perspectiva do aprendizado e crescimento** esta relacionada com a necessidade de aprimorar e criar valor. Vale discorrer mais detalhadamente sobre ela porque engloba a gestão de pessoas. Esta perspectiva identifica os ativos intangíveis que são mais importantes para a estratégia da organização e a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.

Conforme afirma Kaplan e Norton (2001), a capacidade de uma empresa para inovar, aperfeiçoar e aprender vincula-se diretamente com o valor da organização. Apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar as deficiências operacionais constantemente, uma empresa pode penetrar em novos mercados e melhorar seu faturamento e as suas margens de lucro.

Segundo Campos (1998), um indicador de desempenho precisa enfatizar a importância de investir em infra-estrutura (pessoal, sistemas e procedimentos), sem a qual as áreas tradicionais de investimento (novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos) não seriam suficientes por si só.

Dentro deste contexto, a perspectiva de aprendizado e crescimento tem por objetivo avaliar qual é o valor do executivo e do colaborador para a empresa em três níveis de contribuição: como indivíduo, como membro de uma equipe de trabalho ou como alguém integrado na cultura organizacional.

Herrero (2005) entende que é preciso verificar se o trabalho realizado pelos funcionários da organização está permitindo a aprendizagem e a criação de novos conhecimentos, que, se traduzidos em competências essenciais, estarão contribuindo para a criação de valor para os *stakeholders*.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998) o valor de mercado de uma empresa é igual ao capital financeiro mais o capital intelectual, que, por sua vez, é desdobrado em capital estrutural e capital humano. O capital intelectual é formado pelo: capital humano, toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos colaboradores de uma empresa, além da criatividade e inovação

organizacionais; capital estrutural, a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais, patentes, marcas registradas, direitos autorais e a documentação; capital de clientes, o relacionamento com os clientes.

O atual modelo econômico pode ser o marco de uma nova era de ouro para a área e função de RH, uma vez que, salienta a importância dos ativos intangíveis. O potencial estratégico emergente dos recursos humanos, gira em torno da função cada vez mais central dos recursos intangíveis e do capital intelectual na nova economia (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Para que os funcionários possam desempenhar suas atividades com eficácia num ambiente competitivo são necessários sistemas de informação capazes de fornecer informações precisas sobre os clientes, sobre os processos internos e sobre as consequências financeiras de suas decisões.

Segundo Kaplan e Norton (1997), motivação, *empowerment* e alinhamento são indispensáveis. Motivar os funcionários para agirem alinhados com as estratégias da organização é imprescindível para o alcance dos resultados estabelecidos pela empresa. Uma das formas de promover um ambiente de funcionários motivados seria incentivá-los a dar sugestões sobre como reduzir custos, melhorar a qualidade, o tempo e o desempenho dos processos internos, para melhor satisfazer os clientes, e, sempre que possível, implementá-las.

De acordo com o modelo proposto por Becker, Huselid e Ulrich (2001), o processo do *scorecard* de RH tem início com um trabalho de equipe dos líderes seniores de RH para definir com clareza a estratégia de negócios (traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos); desenvolver um argumento de negócios para RH como ativo estratégico (por que e como RH é capaz de respaldar a estratégia e qual a influência crucial de RH sobre a implementação da estratégia e sobre o papel dos sistemas de mensuração orientados para a estratégia); criar um mapa estratégico para representar a cadeia de valor empresa (hipóteses ou previsões sobre os processos organizacionais que impulsionam o desempenho da empresa); identificar os produtos de RH dentro do mapa estratégico (vetores de desempenho de RH e capacitadores de RH); alinhar a arquitetura de RH com os produtos de RH (como os componentes do sistema de RH encaixam-se entre si e como sistema de RH alinha-se com os demais elementos de cadeia de valor da empresa); projetar o sistema de mensuração estratégico e

implementar a gestão por mensuração (desenvolvimento de indicadores válidos para os produtos de RH).

O *Scorecard* de RH possibilita gerenciar RH como ativo estratégico e demonstrar a contribuição de RH para o sucesso financeiro da empresa. Se bem concebido, conduz o raciocínio aos principais produtos de recursos humanos que alavancarão o papel de RH na estratégia geral da empresa, ao Sistema de Trabalho de Alto Desempenho, a extensão em que o Sistema de Trabalho de Alto Desempenho está alinhado com a estratégia da empresa e a eficiência com que geram tais produtos (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), o *Scorecard* reforça a diferenciação entre rotinas e produtos de RH (rotinas não exercem efeitos estratégicos, produtos influenciam a implementação da estratégia), capacita para o controle de custos e criação de valor, quantifica os indicadores antecedentes (Sistema de Trabalho de Alto Desempenho e alinhamento do sistema de RH), avalia a contribuição de RH para a implementação da estratégia e para os resultados, cria condições para que os profissionais de RH efetivamente gerenciem suas responsabilidades estratégicas e encoraja a flexibilidade e a mudança.

A seguir são conceituados os principais termos utilizados pelo *Balanced Scorecard*: mapa estratégico, temas estratégicos, objetivos estratégicos, relações de causa-e-efeito, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

A implementação da estratégia exige que os funcionários estejam conectados e comprometidos com o referencial estratégico organizacional. Para garantir tal alinhamento, a organização deve dispor de um processo de comunicação eficaz que demonstre a forma pela qual as ações da organização se convertem em resultados que maximizam o cumprimento da missão. Para tanto, constrói-se um **mapa estratégico**, ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização. O mapa aponta, por intermédio de conjunto de objetivos estratégicos balanceados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa-e-efeito e gerenciados por indicadores, a forma pela qual ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis.

O mapa estratégico transcreve a missão, a visão e a estratégia da organização em conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais. A tradução da estratégia por meio dessa ferramenta cria referencial comum de fácil compreensão para os funcionários,

proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da organização possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas.

Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis da organização, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

Os **temas estratégicos** são conjuntos de objetivos relacionados a um mesmo assunto ou com relações de causa-e-efeito muito fortes. São os pilares da estratégia, pois, em regra, contemplam uma série de objetivos com suas relações de causa-e-efeito, que forma uma hipótese estratégica.

Os **objetivos estratégicos** são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma instituição e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização num determinado período. Segundo a metodologia do BSC, os objetivos estratégicos encontram-se distribuídos pelas perspectivas definidas no mapa estratégico da organização.

A estratégia pode ser definida também como agrupamento de hipóteses sobre causas e efeitos, sobre como um objetivo impacta no alcance de outro. Segundo esse prisma, o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. Desse modo, a cadeia de causa-e-efeito deve permear todas as perspectivas do mapa estratégico. As **relações de causa-e-efeito** representam a correlação causal existente entre os objetivos listados no mapa estratégico da organização e demonstram como um objetivo é impactado por outro. Segundo Kaplan e Norton (1997) um painel de desempenho bem elaborado deverá contar a história da estratégia da organização, identificando e tornando explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa-e-efeito entre os elementos do mapa estratégico. Todo objetivo, indicador, iniciativa e ação deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa-e-efeito que comunica o significado da estratégia da organização.

O *Balanced Scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem própria, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar aos colaboradores sobre os pontos do sucesso atual e futuro.

Os **indicadores de desempenho** são padrões utilizados para avaliar e comunicar um desempenho alcançado frente a um resultado esperado. Mostram a situação relativa de um determinado item considerado relevante em função do que lhe é possível estabelecer, orientando a tomada de decisão, as ações e as atividades. Possuem, sempre, unidades de medidas associadas, a exemplo de quantidade, percentual, dias etc.

Os indicadores podem ser de resultado ou de tendência. Indicadores de resultado medem se os objetivos foram alcançados após um período de tempo suficiente para confirmar seus efeitos. São medidores do desempenho da organização no que se refere a um determinado objetivo estratégico ao final de um período ou atividade, refletindo sucessos ou insucessos do passado, e não atividades e decisões atuais. Esses indicadores são objetivos, facilmente coletados e geralmente tratam-se de um padrão utilizado por organizações de um mesmo setor de atuação.

Já os indicadores de tendência medem os meios, as ações e as causas antes do efeito se confirmar. Medem os processos e as atividades que compõem o caminho estratégico escolhido pela organização para atingir o resultado esperado. Permite que as organizações ajustem os comportamentos ao desempenho e são mais preditivos por natureza. Estes indicadores direcionam para uma conclusão, mas não são conclusivos por si só e, geralmente, são difíceis de serem coletados. São normalmente atribuídos a objetivos estratégicos das perspectivas de processos internos ou de pessoas e inovação.

Destaca-se, por fim, que, pelo fato de manifestarem *performance* de determinada área ou atividade, os indicadores induzem comportamentos gerenciais, da equipe e individuais.

Para medir o sucesso no alcance dos objetivos, além da definição dos indicadores, é preciso estabelecer **metas de desempenho** a serem alcançadas. As metas representam os níveis de desempenho ou de melhoria requeridos para o alcance de um objetivo estratégico, servindo como vínculo entre este e os colaboradores da organização. As metas são estabelecidas em unidades específicas (moeda, número, percentual) e estão vinculadas aos indicadores. Devem incluir

periodicidade (anual, semestral, mensal). As metas devem orientar o comportamento esperado do negócio. Em essência, são valores atribuídos a indicadores que representam padrão de sucesso e indicam resultados a serem alcançados.

As **iniciativas estratégicas** podem ser definidas como o agrupamento de ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e ao preenchimento das lacunas de desempenho existentes entre a *performance* atual e as metas futuras. Frequentemente são projetos e programas, enfim, ações de caráter estratégico. Elas se diferenciam dos objetivos estratégicos e da rotina organizacional por serem mais específicas, por terem começo e fim predeterminados e por terem pessoas ou equipes alocados para a sua execução, bem como verba preestabelecida, se necessário. Muitas iniciativas, quando executadas em conjunto, podem contribuir para o alcance de um ou mais objetivos estratégicos. Permitem que a organização se desloque do estado atual em direção ao alcance de suas metas.

Uma vez que, o presente trabalho objetiva avaliar os indicadores de desempenho em gestão de pessoas utilizados por uma organização pública, faz-se necessário inscrever o tema, de forma sintética e simplificada, no contexto dos princípios gerais que regem a administração pública, bem como, nas peculiaridades da gestão de pessoas no serviço público.

## **2.5. Visão Histórica da Administração Pública no Brasil**

Ainda na segunda metade do século XIX, o Estado brasileiro era marcado pelo patrimonialismo liberal clássico, devido a sua pouca influência na ordem economia e social. O Estado funcionava como sendo uma extensão do poder do soberano, aproximando-se muito do estilo de administração dos estados totalitários, onde não se sabe ao certo o que separa o patrimônio do ditador ou de um predominante, do patrimônio nacional. As regras da administração pública aconteceram em razão da vontade do soberano, aí englobada a vontade do Estado, não havendo preocupação com o bem estar social.

A partir da década de 30, tem-se um Estado autoritário caracterizado por uma significativa centralização do poder político na esfera do executivo, que assume o processo de modernização e industrialização do país. O Estado só vem passar por uma profunda transformação com o início da aceleração do processo de industrialização, aparecendo então o Estado intervencionista, que passa a fomentar

o crescimento econômico. A partir da Constituição de 1934 até o final dos anos 60, predominou um modelo clássico de administração pública burocrática, onde a administração pública brasileira incorporou de forma intensa a racionalidade em suas organizações burocráticas, através da criação de um conjunto de normas e legislações que passaram a vigorar. Pode-se concluir que com o fim do Império e o início da República, tendo o país passado por mudanças e evoluído para um sistema de governo que propunha implantar no Brasil uma democracia, surge aos poucos à necessidade de uma máquina pública mais eficiente e eficaz com fins de atingir um novo padrão de desenvolvimento, não sendo mais concebível que se perpetuassem as práticas patrimonialistas, fazendo-se necessário partir para a implantação de um novo modelo que atendesse às novas demandas. (MENDES, 1998; GRANJEIRO, 2005).

No final dos anos 70 e durante os anos 80, o Brasil, como outros países do mundo, passou por sucessivas crises e dificuldades econômicas, o que culminou em certa predominância a racionalidade lógica da economicidade nos processos de modernização administrativa, colocando em questionamento a forma tradicional de organização e gestão governamental a partir do esgotamento do modelo burocrático de administração pública vigente (PIMENTA, 1998; MARINI, 2002).

Com o esgotamento do regime autoritário na segunda metade da década de 1980, pressionado pelas crescentes demandas por participação política nos vários segmentos da sociedade, o que resultou no advento do novo texto constitucional em 1988, tornaram-se incompatíveis as idéias consolidadas no período autoritário, fazendo-se necessário a implantação de um novo aparelho administrativo, mais ágil e eficiente, capaz de suprir as crescentes demandas sociais.

Em 1985, através do projeto de reforma instituído com o Decreto nº 91.309 percebe-se a preocupação em se restabelecer no país a participação da sociedade na vida política e, conseqüentemente, o retorno da democracia. Percebe-se também, a preocupação em moderniza-se o aparelho administrativo do Estado, buscando assim, uma estrutura mais eficiente e capaz de suprir as novas demandas da sociedade. São dados os primeiros passos na implantação de um modelo gerencialista de administração pública com ênfase na eficiência da administração, qualidade dos serviços prestados e necessidades vitais da coletividade. Pretendia-se com isto privilegiar uma maior descentralização administrativa (MENDES; TEIXEIRA, 2000).



De acordo com Mendes e Teixeira (2000) esse modelo gerencialista traz em sua essência o “empreendedorismo” como propulsor das mudanças, buscando-se inovações gerenciais e incentivos à realização de parcerias entre o setor público e o privado. Dessa forma, esses autores apresentam algumas concepções advindas do novo modelo como, por exemplo, a tentativa do governo em frear os gastos com pessoal, privatização de instituições governamentais, desenvolvimento da automação com o surgimento de novas tecnologias na produção e distribuição do serviço público e o desenvolvimento de uma agenda internacional pregando novas formas de gerenciamento e cooperação intergovernamental.

O crescimento populacional e a mudança na disposição demográfica é mais um fator que afeta diretamente o Estado e exige um reordenamento de algumas políticas governamentais, uma vez que o envelhecimento da população acarreta um aumento da demanda por serviços sociais e públicos. Esse fenômeno é apontado como sendo uma razão de natureza social. Por outro lado, os autores relacionam as idéias sobre o papel do Estado e das políticas públicas com os aspectos econômicos e sociais como sendo um ‘produto’ de natureza política.

Verifica-se que em razão das novas demandas surgidas através do crescimento populacional, mudanças na estrutura demográfica, aparecimento de novas tecnologias aliadas, por outro lado, à falta de crescimento econômico do Estado, foram os principais fatores responsáveis pelo surgimento do modelo gerencialista, que vem a tona como o novo paradigma (MARINI, 2002; MENDES; TEIXEIRA, 2000; KEINERT, 2000; ROSEMBERG; OHAYON, 2002), que objetiva superar as deficiências não mais suportadas pela velha forma burocrática de se administrar o setor público.

## **2.6. Gestão de Pessoas no Setor Público**

A maior parte dos estudos na área de Gestão de Pessoas tem como foco de pesquisa as organizações do setor privado da economia. São poucos os estudos que se voltam a conhecer essas relações no âmbito do setor público.

A Gestão de Pessoas no setor público possui algumas particularidades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Algumas das diferenças entre esses dois tipos de organização são a finalidade, os

meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, entre outras. Dessa forma, quando se fala em Gestão de Pessoas no setor público faz-se necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas.

No que diz respeito à finalidade, pode-se dizer que as empresas do setor privado visam aumentar os lucros e as organizações do setor público visam melhorar a prestação de serviços a sociedade. Essa diferença representa um distanciamento significativo da abordagem de recursos humanos para esses dois setores. Olivier (2001) salienta que existe uma grande dificuldade em se adotar novas técnicas de gestão de pessoas no setor público, o que resulta numa defasagem do setor em relação à evolução do mercado e às mudanças de paradigmas de recursos humanos.

Na iniciativa privada a área de recursos humanos vem lutando para obter uma posição de destaque, onde consiga participar efetivamente do planejamento estratégico da organização e assim, melhor direcionar suas políticas. No setor público o problema é mais complexo em razão das organizações não possuírem, na grande maioria, departamentos estruturados voltados à gestão de recursos humanos. Segundo Farias e Gaetani (2002) o grande desafio do governo é formular uma política integrada e abrangente de recursos humanos, de forma a conferir maior organicidade e coesão à administração pública.

A administração pública parece admitir sua defasagem, e com isso, começa a desenvolver políticas que se alinhem à nova realidade temporal. Prova disso é o Plano Diretor do Governo do Brasil desenvolvido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE, 2002) que já apresenta uma política abrangente de recursos humanos, contemplando aspectos múltiplos. O que se pretende é modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho.

O que parece faltar na gestão de recursos humanos, seja ela na iniciativa privada ou na pública, é uma representação de cúpula que possa participar efetivamente do planejamento estratégico das organizações. Isso está mais próximo de acontecer nas empresas privadas que ao menos já possuem departamentos

estruturados de recursos humanos, embora atualmente possa se observar em algumas empresas, principalmente nas grandes, uma opção pela terceirização desse setor. Por sua vez, na grande maioria das organizações públicas isso ainda é um desejo que parece distante. Como afirma Pacheco (2002), as coordenações de RH precisam rever sua postura tradicional, que tendeu a considerar como seu objetivo principal assegurar o bem-estar dos servidores.

As transformações políticas, econômicas e sociais da última década do século XX, estão norteando a necessidade de repensar todos os caminhos e atitudes que ficaram muitos anos enraizados. Estas transformações levam à adoção de um novo modelo institucional, em que as organizações são vistas como um conjunto político de ações integradas, movimentadas por pessoas que exigem participação, democracia e liberdade. Quando se fala em política de recursos humanos na administração pública, usa-se o passado como um paralelo para mostrar o pólo oposto ao que se deve posicionar, nesta verdadeira luta de adaptação do homem às novas exigências do mercado globalizado e competitivo.

No universo da administração pública, a abordagem democrática e a dimensão estratégica do desenvolvimento de recursos humanos se relacionam de imediato com as questões da representatividade e da legitimidade da ação governamental, quando são considerados aspectos como a decisão sobre a coisa pública ou a consequência social do desempenho organizacional. Seja pela natureza das suas funções, seja pela sua própria dimensão, o serviço público pode ser, no Brasil, um estimulador da democracia na sociedade, a depender da perspectiva que oriente o seu desempenho. A busca de aperfeiçoamento da organização pública através da reforma administrativa não deve ser orientada apenas pelos valores sociais, que devem definir o comportamento da organização no seu ambiente. A reforma administrativa não deve se limitar a mudança nos padrões de racionalidade interna da organização, mas sim estabelecer as condições organizacionais mais adequadas ao entendimento das demandas do ambiente sobre a Administração Pública.

Os valores básicos que orientam o modelo de aprendizagem para uma condução democrática da ação governamental são a dignidade social e a participação universal, ou seja, os indivíduos não devem ser meros objetos de programas sociais, preparados por especialistas para atender às necessidades por estes identificadas por meio de exercícios intelectuais, significa, ao contrário,

imprimir aos indivíduos a condição de atores, participantes na identificação da situação e nas decisões que provocam impacto sobre seus interesses.

Orientado por valores democráticos, o desenvolvimento de recursos humanos exercido na Administração Pública deverá contribuir para a ampliação dos pontos de identidade entre esta e a sociedade brasileira, posicionando a estrutura administrativa governamental na sua adequada condição de serviço público.

A consciência das inúmeras dificuldades inerentes à atuação na Administração Pública Brasileira é algo, em princípio, desmotivador. O imobilismo, entretanto, não é nada condizente com uma concepção estratégica e democrática sobre o desenvolvimento de recursos humanos. Aos impasses e injunções, sobrepõe-se a crença de que as pessoas devem estabelecer estratégias sobre todos os assuntos, especialmente sobre aqueles que lhes afetam. E esta, talvez, seja uma chave para a criação de uma ampla e vigorosa força de aperfeiçoamento da Administração Pública Brasileira.

Frente ao exposto, algumas instituições públicas têm buscado práticas gerenciais do setor privado, entre elas o modelo do *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (1997) reconhecem a possibilidade do *Balanced Scorecard* melhorar a administração de empresas públicas, apesar da ferramenta ser concebida para organizações lucrativas, numa perspectiva econômico-financeira. Ainda que não precisem gerar lucro, as organizações públicas demandam, cada vez mais, uma gestão profissionalizada, que lhes permita avaliar adequadamente a utilização dos recursos aplicados no alcance de sua missão, especialmente porque estes recursos são oriundos de receitas públicas.

Kaplan e Norton (2004) relatam casos de implantação do modelo *Balanced Scorecard* e do uso de mapas estratégicos, como forma de garantir a divulgação da estratégia de governo, bem como o foco do uso de recursos. Estes autores comentam que para um sistema de medidas de desempenho ter sucesso, deve-se evitar o erro de criar indicadores em demasia, sob o risco de se perder o foco sobre as informações realmente críticas.

Do ponto de vista acadêmico o presente trabalho acrescenta mais um estudo à parcela da produção científica existente sobre a aplicação do modelo *Balanced Scorecard* em organizações de governo, cujos métodos e técnicas adotados são apresentados na seqüência.

### **3 - METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta a metodologia adotada neste estudo, o tipo de pesquisa realizada, os participantes da pesquisa e os instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa qualitativo-descritiva, uma vez que descreve os indicadores de desempenho em gestão de pessoas utilizados pela Câmara dos Deputados e seu alinhamento com as estratégias da organização, através das perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento propostas por Kaplan e Norton (2001).

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa documental e de campo. A pesquisa documental, segundo Vergara (2000), visa obter elementos sobre o contexto de produção dos serviços da instituição. A pesquisa de campo visa coletar dados na instituição onde ocorre o fenômeno investigado, conforme ressalta Vergara (2000).

Esta pesquisa foi realizada com base em um estudo de caso cuja questão temporal tem perspectiva de transversalidade. O estudo de caso se presta ao objetivo do estudo por analisar em profundidade uma unidade organizacional (TRIVINÕS, 1997), por possibilitar o agrupamento de um número expressivo de dados, utilizando várias formas de coleta com grau de detalhamento mais apurado e por atender a três situações propostas por Yin (2001) que devem levar a essa escolha.

A primeira, quando se trata de responder a questões de como e por que, relacionadas a operações e atividades que vão sendo desenroladas em uma linha de tempo ao invés de serem percebidas como repetições ou incidências. A segunda, quando o pesquisador tem acesso a eventos comportamentais considerados fontes de evidência para o estudo. A terceira, quando os eventos estudados são acontecimentos contemporâneos, embora o pesquisador não possa manipular os comportamentos mais importantes.

Para Yin (2001, p. 32), a técnica do estudo de caso

“é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o seu contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utilizam múltiplas fontes de evidência”.

Yin (2005) aponta a tendência da utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa em muitas situações, principalmente para contribuir com os estudos organizacionais, gerenciais, sociais, políticos e de grupos, entre outros. Sua necessidade é derivada do desejo de compreensão dos fenômenos sociais complexos.

### **3.2. Participantes da Pesquisa**

Participaram da pesquisa 05 (cinco) funcionários do nível gerencial da Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados, cuja escolha foi feita por acessibilidade.

### **3.3. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados**

Os instrumentos utilizados na coleta de dados, consoante à proposta de estudo de caso, foram à pesquisa documental e a entrevista semi-estruturada. Vale ressaltar que a realização da pesquisa foi precedida de prévia e expressa autorização da organização.

A pesquisa documental é uma técnica de levantamento de dados para o estudo de caso e conforme Martins (2006) essa técnica é necessária para o melhor entendimento do caso e também para corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes.

A pesquisa documental foi feita por meio do corpus de documentos existentes na rede interna de computadores da organização pesquisada. Foram analisados os seguintes documentos: Manual de Diretrizes Corporativas, Plano Corporativo, Manual de Programas Corporativos, Mapa Estratégico Corporativo, Mapa Estratégico da Área de Recursos Humanos; Manual de Indicadores de Desempenho

da Área de Recursos Humanos, Planilha de Controle dos Indicadores de Desempenho da Área de Recursos Humanos.

A entrevista individual, semi-estruturada, foi feita a partir de um roteiro que a orientou. Esse tipo de entrevista permite esclarecer, de imediato, pontos que ficam obscuros e, também, proceder a adaptações necessárias durante sua aplicação.

As entrevistas foram realizadas e registradas pessoalmente pela pesquisadora nos dias 01/07/09, 02/07/09, 06/07/09, 09/07/09 e 15/07/09 em horário e local previamente marcados, de acordo com a conveniência dos participantes da pesquisa, com duração média de 30 minutos cada entrevista.

Para que o entrevistado se sentisse mais à vontade durante o contato foi esclarecido previamente que a entrevista objetiva coletar dados para uma pesquisa acadêmica e que serão fornecidos os resultados do trabalho, posteriormente à conclusão.

Tais procedimentos foram definidos com base no que preceitua Gaskell (2002), com relação à condução de entrevistas. O autor sugere a elaboração de um roteiro apresentado sob a forma de tópicos que oriente a condução da entrevista, mas que de modo algum impeça o aprofundamento de aspectos que possam ser relevantes ao entendimento do objeto ou do tema em estudo. Para a elaboração dos tópicos, o pesquisador deve avaliar seus interesses de investigação e proceder a uma crítica da literatura sobre o tema. Além de ser um instrumento orientador para a entrevista, o roteiro pode ser útil para a elaboração e antecipação de categorias de análise dos resultados. O número de entrevistas deve ser pensado levando-se em conta os objetivos da pesquisa, os diferentes ambientes a serem considerados e, principalmente, a possibilidade de esgotamento do tema. Uma das principais finalidades da pesquisa qualitativa é a de apresentar, de forma ampla e representativa, a diversidade de pontos de vistas de um determinado grupo e, para tal, é preciso avaliar se as características de gênero, idade e instrução são relevantes e quais os benefícios de investigar alguns segmentos sociais específicos ao invés de outros. A escolha criteriosa dos participantes é fundamental para os resultados da pesquisa, na medida em que afeta a qualidade das informações obtidas e a validade da própria pesquisa.

### 3.4. Procedimentos de Análise de Dados

Os dados obtidos foram categorizados segundo as perspectivas: a) financeira, b) do cliente, c) dos processos internos e d) do aprendizado e crescimento propostas por Kaplan e Norton (1997) definidas a priori e submetidos à análise de conteúdo dedutiva, a fim de facilitar a conexão com o referencial teórico.

A análise de conteúdo constitui-se de

um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 1994, p. 226)

Pode-se assegurar que a análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicações diferentes, sendo que na primeira, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo, enquanto na segunda é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração (BARDIN, 1994).



#### **4. A ORGANIZAÇÃO *LOCUS* DA PESQUISA**

O Poder Legislativo desempenha papel imprescindível perante a sociedade do País, visto que desempenha três funções primordiais para a consolidação da democracia: representar o povo brasileiro, legislar sobre os assuntos de interesse nacional e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos. Nesse contexto, a Câmara dos Deputados, autêntica representante do povo brasileiro, exerce atividades que viabilizam a realização dos anseios da população, mediante discussão e aprovação de propostas referentes às áreas econômicas e sociais, como educação, saúde, transporte, habitação, entre outras, sem descuidar do correto emprego, pelos Poderes da União, dos recursos arrecadados da população com o pagamento de tributos.

A Administração e o corpo funcional da Câmara dos Deputados, cientes da necessidade de utilizar com eficiência, eficácia e efetividade os recursos públicos, têm pautado suas ações na linha da transparência, a fim de assegurar que a Casa cumpra a sua missão maior no sentido de garantir a democracia e a cidadania à sociedade brasileira.

Com a finalidade de atingir tal propósito e dar suporte aos trabalhos legislativos, a estrutura funcional da Câmara dos Deputados é composta pela Secretaria-Geral da Mesa e pela Diretoria-Geral.

À Diretoria-Geral compete planejar, coordenar, orientar, dirigir e controlar todas as atividades administrativas da Casa, de acordo com as deliberações da Mesa. Estão diretamente subordinadas à Diretoria-Geral outras três Diretorias: a Administrativa, a de Recursos Humanos e a Legislativa, entre outros órgãos.

À Diretoria de Recursos Humanos compete planejar, organizar, coordenar, comandar, controlar e orientar os órgãos que a compõem, controlar as atividades inerentes à gestão de pessoas da Câmara e zelar pelo cumprimento das diretrizes e programas da política de pessoal. Estão diretamente subordinados à Diretoria de Recursos Humanos os seguintes órgãos: Departamento de Pessoal, Departamento Médico, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento, Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo, Secretaria-Executiva do Pró-Saúde, Secretaria-Executiva da Comissão do Pecúlio, entre outros.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e analisa as evidências empíricas obtidas na pesquisa de campo, através de 04 (quatro) categorias de análise: perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

A Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados criou o seu Planejamento Estratégico por meio da metodologia do *Balanced Scorecard* em 2006. Posteriormente, outras áreas da estrutura administrativa da organização criaram o seu Planejamento Estratégico.

Cada uma dessas áreas construiu um mapa estratégico, em que objetivos foram definidos, metas foram estabelecidas e indicadores foram apontados com a finalidade de orientar os esforços da Câmara para a obtenção de resultados. Além disso, onze programas e projetos estratégicos foram priorizados para serem desenvolvidos e implantados no biênio 2009-2010.

Os onze projetos e programas considerados estruturantes para promover o salto qualitativo da gestão estratégica da Câmara dos Deputados são aqueles que impactaram maior número de objetivos do mapa corporativo. A maioria desses programas e projetos está nas perspectivas de base do mapa ("Processos Internos" e "Pessoas e Tecnologia"), justamente por se tratar do primeiro ciclo de gestão da Câmara. Segue abaixo a relação dos projetos e programas:

- Gestão Administrativa – aperfeiçoamento e integração do planejamento orçamentário, do processo de aquisição de bens e serviços e da gestão de contratos.
- Informações Gerenciais – consolidação de informações operacionais de bancos de dados existentes para subsidiar a tomada de decisões gerenciais e estratégicas.
- Gestão de Projetos – implementação da metodologia de gerenciamento de projetos, envolvendo capacitação de pessoas e tecnologias de ponta, para garantir efetividade das ações administrativas e promover a gestão estratégica.
- Gestão de Processos – implementação da metodologia de gestão de processos, visando à melhoria contínua dos processos estratégicos, à

automação dos fluxos de trabalho e ao aumento da eficiência organizacional.

- Plano Diretor de Uso dos Espaços – definição de política de reordenamento e racionalização dos espaços construídos, com a incorporação dos conceitos de acessibilidade e de sustentabilidade, com vistas a assegurar condições adequadas de trabalho, conforto e segurança.
- Gestão por Competências – implantação de modelo de gestão de pessoas capaz de garantir as competências necessárias ao bom desempenho profissional e ao cumprimento da missão da Câmara.
- Educação Continuada – elaboração de programas de formação e de capacitação regulares voltados às necessidades técnicas, gerenciais e comportamentais dos servidores e Deputados.
- Gestão da Informação e do Conhecimento – definição e implantação de políticas para selecionar, organizar, manter e disseminar informações e documentos de forma segura, com o objetivo de compartilhar o conhecimento.
- Portal Corporativo – transformação da Intranet da Câmara em ponto central de acesso a informações e serviços, favorecendo a comunicação interna, o trabalho colaborativo e a disseminação do conhecimento.
- Infraestrutura e Serviços de Tecnologia da Informação – assegurar, em espaço físico adequado, a infraestrutura de tecnologia da informação necessária para a gestão estratégica e para o aprimoramento e desenvolvimento de novos serviços.
- Gestão do Atendimento – assegurar altos padrões de qualidade no atendimento aos parlamentares, aos órgãos colegiados e aos cidadãos, por meio da otimização dos canais e dos processos de atendimento.

Cumprida essa primeira etapa, iniciou-se à fase do “alinhamento estratégico da Câmara”. Analisados, comparados e alinhados à Missão e à Visão Estratégica da área de apoio técnico-administrativo e legislativo da Câmara dos Deputados, os objetivos dos mapas estratégicos setoriais convergem para o Mapa Estratégico Corporativo, que representa toda a Instituição. Programas e projetos corporativos estruturantes, que permitirão alavancar a gestão estratégica na Câmara, foram

atrelados aos objetivos contidos em cada uma das perspectivas do Mapa Estratégico Corporativo.

O Mapa Estratégico Corporativo descreve de maneira clara e consistente a estratégia da Câmara dos Deputados, o que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. Ele representa a convergência dos objetivos estratégicos de seis mapas das áreas de apoio técnico-administrativo e legislativo da Câmara dos Deputados.

Papel Institucional	Contribuir para o exercício da cidadania e para o fortalecimento da democracia representativa	Contribuir para o fortalecimento institucional do Poder Legislativo	Contribuir para o aperfeiçoamento da função legislativa, fiscalizatória e representativa
Público Alvo	Interagir com a sociedade para a promoção da cidadania	Atender com excelência os órgãos colegiados deliberativos	Atender e assessorar com excelência o parlamentar
Processos Internos	Subsidiar a tomada de decisões por meio de informações e análises proativas e tempestivas	Aprimorar a gestão e a disseminação da informação e do conhecimento	Ampliar a visibilidade da atividade legislativa dos atos administrativos
	Desenvolver parcerias estratégicas	Aperfeiçoar o planejamento e execução da aquisição e suprimento de bens e serviços	Aprimorar continuamente os instrumentos de gestão estratégica
Pessoas e Tecnologia	Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores	Garantir infraestrutura física adequada	Garantir soluções tecnológicas corporativas
			Modernizar a gestão de processos de trabalho
			Garantir as competências requeridas ao cumprimento da Missão da Câmara

Quadro 1. Mapa Estratégico Corporativo da Câmara dos Deputados.  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2009

Kaplan e Norton (2004) sugerem que após a organização desenvolver seu planejamento estratégico, cada unidade de apoio deve elaborar seu planejamento estratégico de maneira alinhada com o planejamento institucional. Percebe-se que o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico corporativo da Câmara dos Deputados ocorreu de forma diferente do que sugerem os autores. Tal fato pode ser mais bem compreendido com o uso dos depoimentos das entrevistas.

“O Planejamento Estratégico da Câmara começou setorialmente, a área piloto foi à área de recursos humanos. A área de recursos humanos testou o modelo e viu que tinha benefícios e as outras áreas despertaram para a mesma necessidade (...), adotaram o BSC e construíram os seus mapas setoriais. Com esse trabalho concluído houve uma reunião com representantes de todas as áreas que pincelaram, extraíram dos mapas setoriais os objetivos corporativos (...).”

Trecho da entrevista 1.

“(...) A Diretoria de Recursos Humanos foi a primeira na Câmara a estabelecer um planejamento estratégico, foi um fato único na administração porque não foi a instituição como um todo que fez o seu planejamento estratégico, foi a Diretoria de Recursos Humanos. Então é uma experiência a ser avaliada. Depois replicou-se essa experiência em outras áreas setoriais. O planejamento estratégico de toda a Câmara foi feito com base nas diversas áreas setoriais. E curiosamente, aquilo que se observou na área de recursos humanos, problemas, objetivos, estratégias, também foi observado nas diversas áreas, o que convergiu na formação de um planejamento geral da casa. A Câmara, por ser uma organização dispare, muito ampla, seria muito difícil a Câmara abordar uma gestão estratégica global (...).”

Trecho entrevista 5.

O planejamento estratégico constitui uma ferramenta de gestão, um processo de definições e consensos, que possibilita ao(s) dirigente(s) estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, visando aperfeiçoar sua relação com o ambiente. Normalmente o planejamento estratégico de uma instituição envolve a criação de uma visão de futuro, o esclarecimento da sua missão, a identificação de seus valores, o estabelecimento de objetivos, metas, indicadores e projetos.

<b>Missão</b>	Dar suporte à atividade parlamentar, com qualidade e ética, contribuindo para o seu contínuo fortalecimento, aperfeiçoamento e transparência.
<b>Visão</b>	Ser modelo de excelência na administração pública, contribuindo para que a Câmara dos Deputados seja reconhecida pela sociedade como instituição promotora da cidadania, da igualdade e da justiça social.
<b>Valores</b>	Comprometimento, profissionalismo e responsabilidade.
	Ética e transparência.
	Cooperação, integração e solidariedade.
	Eficiência, eficácia e efetividade.

Quadro 2. Missão, Visão e Valores da Estrutura de Apoio Administrativo da Câmara dos Deputados.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Na proposição de Kaplan e Norton (1997), o estabelecimento da estratégia não é um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que tem seu início com a definição da missão da organização. É quando se responde a pergunta “por que existimos?”. A missão é a razão de ser da organização, a função que ela desempenha no mercado para tornar-se útil e justificar os seus resultados perante as partes interessadas.

A missão de uma empresa é a contribuição mais duradoura e expressiva e reflete o caráter permanente de uma organização. Ou seja, a missão de qualquer organização é o seu propósito de existência, seu escopo operacional e objetivos gerais. A definição da missão responde a algumas perguntas básicas sobre a organização, como por exemplo, quem são seus clientes, qual o seu negócio, o que seus clientes valorizam.

Para se traduzir a missão em resultados almejados, percorre-se a trajetória que passa pelos valores essenciais – aquilo em que a organização acredita –, passa pela visão – o que se quer ser no futuro –, passa pela definição e implementação do sistema de medição – o *Balanced Scorecard* –, passa pelo estabelecimento das iniciativas estratégicas – o que é preciso ser feito.

Entende-se que a missão da Câmara dos Deputados indica qual é o seu negócio, mas não indica quem são seus clientes e o que eles valorizam. As respostas a essas perguntas são encontradas na definição da visão da organização. Eficiência, eficácia e efetividade não são valores, são dimensões desejáveis de desempenho.

A eficiência é a obtenção de resultados através da ênfase nos meios, da resolução dos problemas existentes e da salvaguarda dos recursos disponíveis com

o cumprimento das tarefas e obrigações. Significa fazer bem as tarefas, administrar os custos, reduzir as perdas e o desperdício. Para Machado (2002), o conceito de eficiência se relaciona à forma pela qual os recursos são geridos, e, segundo Garcia (1997), eficiência pode ser expressa como a relação existente entre os produtos resultantes da realização de uma ação governamental programada e os custos incorridos diretamente em sua execução.

A eficácia é a obtenção de resultados através da ênfase nos próprios resultados e nos objetivos a serem alcançados, com a exploração máxima do potencial dos processos. Significa a otimização das tarefas com a agilização de recursos para alcançar o resultado esperado. Machado (2002) afirma que uma organização é eficaz quando alcança os produtos e os resultados adequados à sua missão, e é eficiente quando o faz com o menor custo possível. De acordo com Baracho (2000) a eficácia deve ser medida pelo grau de cumprimento dos objetivos fixados nos programas de ação, comparando-se os resultados realmente obtidos com os previstos.

A efetividade é a obtenção de resultados através da ênfase na percepção do cliente. Significa que há preenchimento das expectativas do cliente, através de uma ação programada e planejada para satisfazer os seus desejos. A efetividade, segundo Baracho (2000), mede o impacto final da atuação sobre o total da população afetada. Na administração pública, o valor efetivo ou potencialmente criado não pode ser medido com base exclusivamente nos produtos, já que estes quase nunca têm significação em si, mas em relação aos resultados e impactos que geram.

Após uma época em que o pensamento gerencial se orientava para atividades funcionais e particulares, como marketing, produção e finanças, a necessidade de atuação sistêmica e global da empresa tem crescido gradativamente. Surge então o conceito de estratégia corporativa, que foi considerada como a idéia unificadora das áreas funcionais, relacionando suas atividades com o ambiente externo e adotando a noção de adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de seu setor de atuação. Esse conceito tem evoluído para um posicionamento das empresas em busca de vantagens competitivas (FISCHMANN, 1999).

A maioria das organizações busca usar algum tipo de planejamento estratégico, dentro do qual se definem objetivos e metas a serem atingidos. As

estratégias definidas para tanto, porém, encontram barreiras e dificuldades na fase de implementação e mesmo o seu controle exige sistemas que possam permitir a eficácia e efetividade de se tomar medidas de ajuste ou que gerem mudanças de sentido e direção pela alta administração, dentro de um período de tempo adequado para aproveitar oportunidades ou para evitar perdas. Uma possível conceituação de desempenho no âmbito das organizações é a capacidade da empresa atingir seus objetivos estratégicos através da implementação de estratégias adotadas dentro do seu processo de planejamento. A empresa, dessa forma, deve contar com um sistema de indicadores de desempenho que permita a verificação do efetivo sucesso de sua gestão estratégica.

### 5.1. Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira sintetiza as conseqüências econômicas imediatas das ações realizadas. Isto é, os indicadores desta perspectiva indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Dessa forma, os objetivos e as medidas das outras três perspectivas têm como foco os objetivos financeiros definidos na perspectiva financeira. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997).

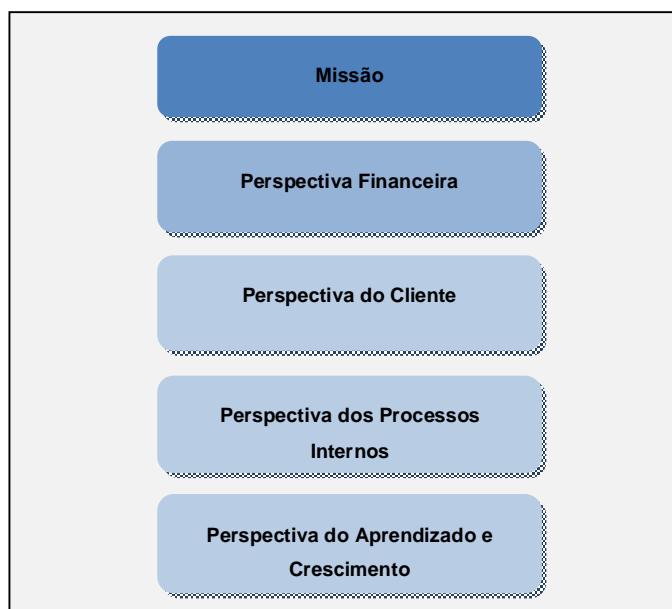


Figura 1. Perspectivas do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).



Nas organizações governamentais e sem fins lucrativos, entretanto, a perspectiva financeira representa uma limitação, não um objetivo. Ela não é o foco das outras perspectivas, uma vez que os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua missão. O que indica isso é a satisfação dos clientes, ou seja, da sociedade que financia as ações governamentais. A perspectiva do cliente passa, nesse caso, a ser o foco das outras perspectivas e o sucesso delas passa a ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que atendem as necessidades de seus participantes e não pelo desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 1997).

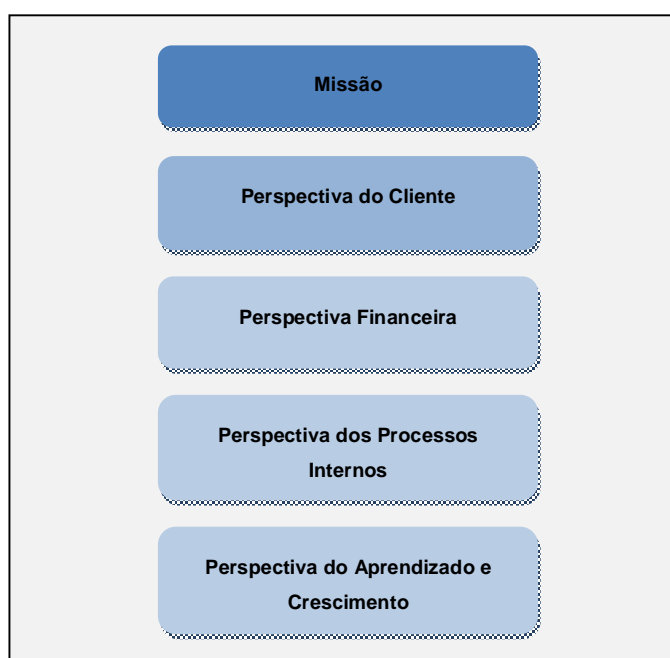


Figura 2. Perspectivas do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997).

Percebe-se que o modelo conceitual do *Balanced Scorecard* para organizações públicas deve ser diferente da organização privada, com a perspectiva financeira perdendo sua posição de topo.

A Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados substituiu a perspectiva financeira proposta por Kaplan e Norton (1997) pela perspectiva papel institucional, que representa a missão ou o papel que a área de RH desempenha dentro da instituição.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um sistema de gestão

eficiente. É uma metodologia que liga as atividades de curto e longo prazo de uma organização com a visão, a missão e a estratégia da empresa, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis. Além disso, ele cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Missão, visão e valores são diretrizes traduzidas em objetivos e medidas através das quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

A substituição da perspectiva financeira pela perspectiva papel institucional contemplou a importância da missão, da visão e dos valores, entretanto, desconsiderou a variável financeira.

A variável financeira é fundamental para a viabilização e/ou manutenção de qualquer organização oferecendo e/ou garantindo os recursos necessários para a viabilização dos seus projetos. A perspectiva financeira, em organizações públicas, refere-se à forma como pode ser otimizado o uso de recursos públicos aplicados na organização, reduzindo desperdícios e desvios, agregando valor aos clientes sem aumento dos custos de forma a beneficiar a sociedade. Os indicadores financeiros em organizações públicas podem ser vistos como catalisadores do sucesso dos clientes (cidadãos) ou como restrições entre os quais a organização deve operar.

Perspectiva	Objetivos
<b>Papel Institucional</b>	Contribuir para o exercício da cidadania e para o fortalecimento da democracia representativa
	Contribuir para o fortalecimento institucional do Poder Legislativo
	Contribuir para o aperfeiçoamento da função legislativa, fiscalizatória e representativa

Quadro 3. Perspectiva Papel Institucional do Mapa Estratégico Corporativo da Câmara dos Deputados.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
<b>Papel Institucional</b>	Contribuir para o desenvolvimento da Cidadania.	RH Cidadania
	Integrar e disseminar o conhecimento entre áreas.	Índice de Integração
	Garantir as competências requeridas ao cumprimento da Missão da Câmara.	Áreas com competências técnicas mapeadas
		Lacuna de Competência Institucional
	Promover o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.	Índice de bem-estar e qualidade de vida no trabalho
	Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores.	Índice de Valorização e Reconhecimento dos Servidores

Quadro 4. Perspectiva Papel Institucional do Mapa Estratégico da Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados. Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O objetivo “Contribuir para o desenvolvimento da Cidadania” da área de Gestão de Pessoas visa auxiliar na promoção de atitudes e práticas relacionadas ao exercício consciente, crítico, participativo e engajado da cidadania. O indicador “**RH Cidadania**” pesquisa a efetividade, com clientelas específicas, sobre mudanças em atitudes relacionadas a práticas cidadãs, como decorrência da participação nos programas e ações da área de RH ou acesso ao conhecimento. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(N^{\circ} \text{ de respostas satisfatórias} / \text{Total de respostas}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010, entretanto, foram medidas apenas as metas alcançadas em 2006 e 2007. A medição de 2007 contemplou os programas Estágio Visita e Parlamento Jovem, com resultado de satisfação superior a meta de 2010. Em razão disso, a medição de 2008 foi suspensa e novas propostas para o indicador estão sendo estudadas, tais como, criação de novos programas e ampliação dos programas existentes para outras clientelas, expansão do uso da modalidade EAD com foco no desenvolvimento da cidadania (cursos, tutoriais, vídeos e outros), disseminação desses programas para outras Câmaras e Assembléias. Entende-se que o indicador “RH Cidadania” está associado ao objetivo corporativo “Contribuir para o exercício da cidadania e para o fortalecimento da democracia representativa” dentro dessa perspectiva e ao objetivo corporativo “Interagir com a sociedade para a promoção da cidadania” da perspectiva público-alvo.

O objetivo “Integrar e disseminar o conhecimento entre áreas” da área de Gestão de Pessoas visa promover o intercâmbio de informações, a troca de experiência, o compartilhamento de visões e a realização de ações conjuntas entre os diversos setores e servidores da Casa. O indicador “**Índice de Integração**” mede

o grau de satisfação dos Diretores da Casa quanto à integração e à troca de conhecimentos entre os vários setores. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(N^{\circ} \text{ de diretores satisfeitos} / \text{Total de participantes da amostra}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010, entretanto, não foram medidas as metas alcançadas, visto que esse indicador deve ser aferido por instrumento de pesquisa e, portanto, aguarda a demanda das demais áreas da Casa que estão no seu primeiro ciclo de gestão estratégica, a fim de que o instrumento seja único e possa contemplar todos os indicadores. Percebe-se que o indicador “Índice de Integração” não possui objetivo corporativo associado dentro dessa perspectiva, mas está associado ao objetivo corporativo “Aprimorar a gestão e a disseminação da informação e do conhecimento” da perspectiva processos internos.

O objetivo “Garantir as competências requeridas ao cumprimento da Missão da Câmara” da área de Gestão de Pessoas visa prover, nas diversas áreas da Câmara, o contingente de pessoas capacitadas para o exercício das atividades funcionais, tanto em termos técnico-profissionais (gerenciais) quanto comportamentais e humanísticos. O indicador **“Áreas com Competências Técnicas Mapeadas”** identifica o número de unidades administrativas onde o mapeamento das competências técnicas foi realizado. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $\text{Número de unidades administrativas onde o mapeamento das competências técnicas foi realizado} / \text{Número total de unidades administrativas}$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2009 e 2010. O indicador **“Lacuna de Competência Institucional”** identifica a relação entre as competências mapeadas na Casa e as apresentadas pelos servidores. Esse índice é calculado conforme planilha específica. Não foram definidas metas de desempenho. Analisa-se que os indicadores “Lacuna de Competência” e “Servidores com Competências Mapeadas” não possuem objetivo corporativo associado dentro dessa perspectiva, mas estão associados ao objetivo corporativo “Garantir as competências requeridas ao cumprimento da missão da Câmara” da perspectiva pessoas e tecnologia.

O objetivo “Promover o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho” da área de Gestão de Pessoas visa promover, medir e avaliar o bem-estar, a satisfação e a motivação do Público-Alvo. Estimula cuidados com a saúde física e mental. Desenvolve ações que estimulem a melhoria da qualidade de vida dos parlamentares, servidores e seus dependentes. O indicador **“Índice de bem-estar e qualidade de vida no trabalho”** mede o grau de bem-estar e da qualidade de vida

no trabalho dos servidores e deputados. Esse índice é calculado conforme planilha específica. A mediação do indicador intercalará os temas "saúde e bem-estar" e "qualidade de vida no trabalho" ano a ano. Em 2009, a medição contemplará apenas "saúde e bem-estar". Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2009 e 2010. Observa-se que o indicador "Índice de Satisfação" não possui objetivo corporativo associado dentro dessa perspectiva, mas esta associado ao objetivo corporativo "Atender e assessorar com excelência o parlamentar" da perspectiva público-alvo.

O objetivo "Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores" da área de Gestão de Pessoas visa garantir a satisfação do servidor no exercício de suas funções, deixando claro o quanto o seu trabalho contribui para o cumprimento dos objetivos da Instituição, de forma a melhorar a sua auto-estima e a alinhar suas ações com a estratégia maior. Premiar o esforço e o comprometimento com a Casa (pessoal e de equipe), estimulando a busca constante pelo aperfeiçoamento e promovendo a reaproximação das pessoas distanciadas dos propósitos institucionais. O indicador "**Índice de Valorização e Reconhecimento dos Servidores**" mede o grau de satisfação dos servidores quanto ao seu reconhecimento e valorização por parte da Instituição. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(N^{\circ} \text{ de respostas satisfatórias} / \text{Total de respostas}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010, entretanto, não foram medidas as metas alcançadas, visto que esse indicador deve ser aferido por instrumento de pesquisa e, portanto, aguarda a demanda das demais áreas da Casa que estão no seu primeiro ciclo de gestão estratégica, a fim de que o instrumento seja único e possa contemplar todos os indicadores. Avalia-se que o indicador "Índice de Valorização e Reconhecimento dos Servidores" não possui objetivo corporativo associado dentro dessa perspectiva, mas esta associado ao objetivo corporativo "Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores" da perspectiva pessoas e tecnologia.

Percebe-se que todos os indicadores da perspectiva papel institucional estão associados a objetivos corporativos de outras perspectivas.

## 5.2. Perspectiva do Cliente

A Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados mudou a nomenclatura da perspectiva do cliente proposta por Kaplan e Norton (2001) para público-alvo, que representa a interação e atendimento da clientela considerada 'alvo' das ações de RH.

A perspectiva do cliente permite a identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a organização atua, bem como as medidas de desempenho da organização nesses segmentos-alvo. Nesta perspectiva, normalmente constam medidas essenciais que indicam se uma estratégia foi bem formulada e bem implementada, tais como nível de satisfação do cliente, índice de retenção do cliente, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes e participação nos segmentos-alvo.

Fazendo uma ligação com a perspectiva financeira, numa relação de causa e efeito, a perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para instituições do setor privado, a satisfação do cliente e sua fidelidade seriam a causa primária da obtenção de bons resultados financeiros, no entanto para instituições do setor público seria o principal objetivo (RUAS, 2003). Kaplan e Norton (2001) ressaltam a importância da perspectiva do cliente para as instituições governamentais e sem fins lucrativos ao enfatizar a necessidade de inclusão de objetivos abrangentes, ligados a missão da instituição, no alto do *scorecard*, representando o propósito de longo prazo da organização. A inserção do objetivo abrangente no *balanced scorecard* das entidades não lucrativas ou dos órgãos governamentais comunica com nitidez a missão de longo prazo da organização (KAPLAN; NORTON, 2001).

A perspectiva do cliente, em organizações públicas, emerge da missão e esta relacionada com o processo de criação de valor para o público-alvo e com a forma de atender plenamente às demandas do cliente, a sociedade, nas suas mais diversas categorias, para cumprir a missão da organização, ou seja, como se deve proceder para aumentar a qualidade de sua atuação e atender as necessidades dos cidadãos e como estão sendo sustentadas a habilidade e a criatividade dos servidores para atender as expectativas dos cidadãos. O usuário e o contribuinte

assumem posição preponderante na construção das estratégias de governo. Esses, para fins de estratégia, são os destinatários finais da ação governamental. As pessoas são o elo entre o aparelho estatal e os destinatários do seu produto (bens e serviços públicos).

Perspectiva	Objetivos
Público-Alvo	Interagir com a sociedade para a promoção da cidadania.
	Atender com excelência os órgãos colegiados deliberativos.
	Atender e assessorar com excelência o parlamentar.

Quadro 5. Perspectiva Público-Alvo do Mapa Estratégico Corporativo da Câmara dos Deputados.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Público-Alvo	Interagir com a sociedade na promoção de práticas legislativas.	Participantes em Eventos Legislativos
	Proporcionar atendimento diferenciado aos deputados.	Índice de Excelência de Serviços de RH - Deputado Serviços Diferenciados
	Garantir a excelência no atendimento aos servidores e seus dependentes.	Índice de Excelência de Serviços de RH - Servidor

Quadro 6. Perspectiva Público-Alvo do Mapa Estratégico da Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O objetivo “Interagir com a sociedade na promoção de práticas legislativas” da área de Gestão de Pessoas visa interagir com a sociedade na promoção de práticas legislativas. O indicador “**Participantes em Eventos Legislativos**” mede o número de participantes em eventos de disseminação do Saber Legislativo, patrocinados pela Casa ou em parceria. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula: Soma de participantes de cada evento que compõem a listagem no período. Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010. A meta alcançada em 2007 superou as expectativas, entretanto, as metas alcançadas em 2006 e 2008 ficaram abaixo do esperado. Entende-se que o indicador “Participantes em Eventos Legislativos” esta associado ao objetivo corporativo “Interagir com a sociedade para a promoção da cidadania” dentro dessa perspectiva.

O objetivo “Proporcionar atendimento diferenciado aos Deputados” da área de Gestão de Pessoas visa proporcionar aos deputados serviços e informações de RH, seja em caráter pró-ativo, seja no atendimento a demandas específicas, com atenção personalizada e adequada às suas necessidades. O indicador “**Índice de**

**Excelência de Serviços de RH - Deputado**” avalia a qualidade dos serviços de RH prestados aos Deputados. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(N^{\circ} \text{ de respostas satisfatórias} / N^{\circ} \text{ total de respondentes}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010, entretanto, não foram medidas as metas alcançadas, visto que esse indicador deve ser aferido por instrumento de pesquisa e, portanto, aguarda a demanda das demais áreas da Casa que estão no seu primeiro ciclo de gestão estratégica, a fim de que o instrumento seja único e possa contemplar todos os indicadores. O indicador **“Serviços Diferenciados”** indica o número de serviços prestados pela área de RH, aos Deputados, com características diferenciadas. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(N^{\circ} \text{ de serviços diferenciados} / N^{\circ} \text{ total de serviços prestados ao Parlamentar}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010. As metas planejadas para 2006 e 2007 não foram alcançadas. A Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados pretende eliminar esse indicador, uma vez que, praticamente todos os órgãos da área de RH têm serviços diferenciados para parlamentares. O desafio que se coloca não é criar novos serviços diferenciados, mas trabalhar para que o parlamentar se sinta muito bem atendido e que disponha de um atendimento de excelência pela área de RH. Percebe-se que os indicadores “Índice de Satisfação do Deputado” e “Serviços Diferenciados” estão associados ao objetivo corporativo “Atender e assessorar com excelência o parlamentar” dentro dessa perspectiva.

O objetivo “Garantir a excelência no atendimento aos servidores e seus dependentes” da área de Gestão de Pessoas visa assegurar, aos servidores e às áreas da Câmara, atendimento ágil e efetivo, com urbanidade, provendo serviços e informações de qualidade, monitorando desempenho, viabilizando oportunidade de treinamento, capacitação e desenvolvimento. O indicador **“Índice de Excelência de Serviços de RH - Servidor”** avalia a qualidade dos serviços de RH prestados aos servidores. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(N^{\circ} \text{ de respostas satisfatórias} / \text{Total de respostas}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010, entretanto, não foram medidas as metas alcançadas, visto que esse indicador deve ser aferido por instrumento de pesquisa e, portanto, aguarda a demanda das demais áreas da Casa que estão no seu primeiro ciclo de gestão estratégica, a fim de que o instrumento seja único e possa contemplar todos



os indicadores. Analisa-se que o indicador “Índice de Satisfação do Servidor” não possui objetivo corporativo associado.

### **5.3. Perspectiva dos Processos Internos**

A Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados manteve a Perspectiva dos Processos Internos proposta por Kaplan e Norton, que representa processos que ocorrem no âmbito dos setores da área de RH e que contribuirão para a satisfação dos usuários/clientes e cumprimento do papel institucional.

A perspectiva dos processos internos permite aos executivos a identificação dos processos internos que são críticos para a organização e que, por isso, devesse ter excelência. Portanto, as medidas dos processos internos estão voltadas para aqueles que permitem a organização: atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; e satisfazer as expectativas dos acionistas em relação a retornos financeiros. A chave para o sucesso do *Balanced Scorecard* esta na seleção e medição daqueles processos que permitem, em ultima instancia, atingir a missão da organização.

As abordagens tradicionais de medição de desempenho buscam o monitoramento e a melhoria dos processos existentes. O *Balanced Scorecard*, além disso, permite a identificação de processos novos, que são críticos para o alcance dos objetivos financeiros e dos clientes, ou seja, para o sucesso da estratégia da empresa.

Tanto para as organizações governamentais e sem fins lucrativos como nas organizações privadas, a perspectiva dos processos internos tem os mesmos objetivos, ou seja, identificar os processos internos que são críticos para a organização e monitorá-los. Nas organizações privadas, porém, o objetivo final é aumentar os ganhos financeiros dos acionistas, enquanto que nas organizações governamentais e sem fins lucrativos é a satisfação dos clientes.

A perspectiva dos processos internos, em organizações públicas, propõe a descentralização da gestão organizacional, sendo que os aspectos importantes estão relacionados à modernização continuada, aos investimentos com processos participativos e à melhoria dos controles, a criação de um modelo de gestão e a melhoria no sistema de comunicação interna e externa. Os objetivos estratégicos relacionados a essa perspectiva ressaltam a atuação nos processos internos, como

estão sendo gerenciados, inovados e aperfeiçoados os processos internos para satisfazer plenamente as necessidades e expectativas dos usuários da organização (clientes), dentro das restrições orçamentárias, que processos de negócios devem se tornar excelentes. Os processos internos escolhidos derivam normalmente dos objetivos e indicadores escolhidos na perspectiva clientes e condicionam o funcionamento da entidade. Podendo ajudar ou prejudicar a estratégia delineada.

Perspectiva	Objetivos
<b>Processos Internos</b>	Subsidiar a tomada de decisões por meio de informações e análises proativas e tempestivas.
	Aprimorar a gestão e a disseminação da informação e do conhecimento.
	Ampliar a visibilidade da atividade legislativa dos atos administrativos.
	Desenvolver parcerias estratégicas.
	Aperfeiçoar o planejamento e a execução da aquisição e do suprimento de bens e serviços.
	Aprimorar continuamente os instrumentos de gestão estratégica.
	Modernizar a gestão de processos de trabalho.

Quadro 7. Perspectiva Processos Internos do Mapa Estratégico Corporativo da Câmara dos Deputados.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
<b>Processos Internos</b>	Promover a produção e disseminação do Saber Legislativo.	Alunos Formados
		Disseminação de Estudos
	Desenvolver cultura da educação continuada.	Servidores Treinados por Ano
	Promover a Saúde Integral, ampliando o alcance das ações de saúde preventiva e laboral.	Índice de Absenteísmo
		Servidores Participantes de Programas voltados a Saúde Preventiva e Laboral
	Garantir a adequada seleção e a alocação de pessoas.	Lotações por Competências
		Seleção por Competências
	Aprimorar a interação entre os órgãos de RH e da Câmara.	Interação Institucional
	Garantir agilidade e modernização nos processos de trabalho.	Índice de Processos no Prazo
	Identificar as necessidades atuais e futuras do Público-Alvo.	Índice de Necessidades Inventariadas

Quadro 8. Perspectiva Processos Internos do Mapa Estratégico da Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O objetivo “Promover a produção e disseminação do Saber Legislativo” da área de Gestão de Pessoas visa incentivar a criação, a documentação, a pesquisa e a sistematização de conhecimentos inerentes às funções do Legislativo (atividades

finalísticas da Câmara dos Deputados), bem como criar e manter canais de comunicação com a sociedade, em parceria com os demais órgãos internos da Casa ou com organizações/instituições externas. O indicador **“Alunos Formados”** mede o número de alunos formados em cursos de Pós-Graduação, na área do Saber Legislativo, patrocinados pela Casa ou em parceria. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula: Soma de alunos formados em cada curso que compõe a listagem do Saber Legislativo no período. Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010. Não foi medida a meta alcançada em 2006. A meta alcançada em 2007 superou as expectativas, entretanto, a meta alcançada em 2008 ficou abaixo do esperado. O indicador **“Disseminação de Estudos”** mede a quantidade de estudos disponíveis ao público, sobre o Saber Legislativo, promovidos pela área de RH. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula: Soma de estudos publicados no exercício. Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010. A meta alcançada em 2006 ficou abaixo do esperado, entretanto, as metas alcançadas em 2007 e 2008 superaram as expectativas. Entende-se que os indicadores “Alunos Formados” e “Disseminação de Estudos” estão associados aos objetivos corporativos “Aprimorar a gestão e a disseminação da informação do conhecimento” e “Ampliar a visibilidade da atividade legislativa e dos atos administrativos” dentro dessa perspectiva.

O objetivo “Desenvolver cultura de educação continuada” da área de Gestão de Pessoas visa incentivar o constante aperfeiçoamento técnico, gerencial, comportamental e humano dos servidores e Deputados. O indicador **“Servidores Treinados por Ano”** mede o número de servidores que cumpriram um mínimo de 40 horas de treinamento no ano. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula: Soma do nº de servidores que cumpriram um mínimo de 40 horas de capacitação no ano. Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2007 a 2010. As metas planejadas para 2007 e 2008 não foram alcançadas.

“(...) Quando nós criamos esse indicador, nós tínhamos essa expectativa de capacitar os servidores 40 horas por ano, mas não atingimos essa meta. Isso nos obrigou a rever um monte de coisas, ou a meta esta muito além daquilo que a gente pode oferecer ou a gente tem que se reestruturar, tem que focar, 40 horas treinando o que? (...)”.

Trecho entrevista 1.

Percebe-se que o indicador “Servidores Treinados por Ano” esta associado ao objetivo corporativo “Aprimorar a gestão e a disseminação da informação e do conhecimento” dentro dessa perspectiva.

O objetivo “Promover a Saúde Integral, ampliando o alcance das ações de saúde preventiva e laboral” da área de Gestão de Pessoas visa promover saúde física e mental, um ambiente seguro e saudável, a satisfação e a motivação das pessoas. O indicador “**Índice de Absenteísmo**” contabiliza as faltas dos servidores justificadas por Licença para Tratamento da Saúde. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(\text{N}^\circ \text{ de parlamentares efetivos afastados por LTS} + \text{N}^\circ \text{ de servidores efetivos afastados por LTS} + \text{N}^\circ \text{ de CNEs afastados por LTS}) / (\text{N}^\circ \text{ total de parlamentares} + \text{N}^\circ \text{ total de servidores efetivos} + \text{N}^\circ \text{ total de CNEs}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010. A meta alcançada em 2006 ficou dentro do esperado. As metas alcançadas em 2007 e 2008 superaram as expectativas. O indicador “**Servidores Participantes de Programas voltados à Saúde Preventiva e Laboral**” mede o número de servidores que participam de programas voltados à saúde preventiva e laboral. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula: Somatório do nº de participantes em cada um dos eventos realizados no período. Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010. A meta alcançada em 2006 ficou dentro do esperado, a meta alcançada em 2007 ficou abaixo do esperado e a meta alcançada em 2008 superou as expectativas. Observa-se que os indicadores “Índice de Absenteísmo” e “Servidores Participantes de Programas voltados à Saúde Preventiva e Laboral” não possuem objetivo corporativo associado.

O objetivo “Garantir a adequada seleção e alocação de pessoas” da área de Gestão de Pessoas visa assegurar que os processos de seleção (internos e externos) e de lotação de pessoas ocorram considerando o perfil requerido pelos diversos setores da Casa e o melhor aproveitamento das competências dos servidores. O indicador “**Lotações por Competências**” mede o grau de satisfação das gerências quanto ao processo de lotação realizado pela área de RH. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(\text{N}^\circ \text{ de entrevistas positivas} / \text{N}^\circ \text{ total de entrevistas}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2009 e 2010. O indicador “**Seleção por Competências**” mede o grau de satisfação das gerências quanto ao processo seletivo interno ou externo, realizado pela área de RH. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(\text{N}^\circ \text{ de entrevistas positivas} / \text{N}^\circ \text{ total de entrevistas}) \times 100$ .

/ N° total de entrevistas) x 100. Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2009 e 2010. Avalia-se que os indicadores “Lotações por Competências” e “Seleção por Competências” estão associados ao objetivo corporativo “Aprimorar continuamente os instrumentos de gestão estratégica” dentro dessa perspectiva.

O objetivo “Aprimorar a interação entre os órgãos de RH e da Câmara” da área de Gestão de Pessoas visa desenvolver e otimizar canais de interação de forma a ampliar o conhecimento institucional e a intensificar a colaboração entre os órgãos da Casa, visando objetivos comuns. O indicador **“Interação Institucional”** mede a relação entre o número de servidores efetivos, participantes de pelo menos uma das ações promovidas pela área de RH destinadas à divulgação das atividades dos diversos setores da Casa e o número total de servidores efetivos da Câmara. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(\text{N}^\circ \text{ de servidores efetivos participantes de pelo menos uma das ações de RH para a divulgação das atividades dos diversos setores da Casa} / \text{N}^\circ \text{ total de servidores efetivos da casa}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010. As metas alcançadas em 2006 e 2007 superaram as expectativas, considerando-se apenas os servidores participantes do Programa de Desenvolvimento Gerencial. A meta alcançada em 2008 ficou abaixo do esperado, indicando que o Programa de Desenvolvimento Gerencial não é mais suficiente para cumprir o objetivo e novas ações devem ser programadas para 2009. Percebe-se que o indicador “Interação Institucional” está associado ao objetivo corporativo “Aprimorar a gestão e a disseminação da informação e do conhecimento” dentro dessa perspectiva.

O objetivo “Garantir agilidade e modernização nos processos de trabalho” da área de Gestão de Pessoas visa promover a análise e melhoria contínua de processos, com tecnologia apropriada, fluxos de trabalho otimizados e servidores sensibilizados (comprometidos com a agilidade). O indicador **“Índice de Processos no Prazo”** representa o índice de processos estratégicos, da área de RH, concluídos dentro de um prazo pré-estabelecido e adequado à natureza do processo. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(\text{N}^\circ \text{ de processos estratégicos finalizados no prazo pré-estabelecido} / \text{N}^\circ \text{ total de processos estratégicos tramitados}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010, entretanto, não foram medidas as metas alcançadas. Como resultado preliminar do projeto de Sistematização de Processos da Área de RH, cerca de 40 processos de trabalho, referentes aos temas Gestão de Benefícios e

Cursos Internos, já foram mapeados e estão sendo validados pelas áreas responsáveis que, ao final da validação, apresentarão estimativas dos prazos para cada fluxo de trabalho. Só então o indicador poderá ser medido. Analisa-se que o indicador “Índice de Processos no Prazo” está associado ao objetivo corporativo “Modernizar a gestão de processos de trabalho” dentro dessa perspectiva.

O objetivo “Identificar as necessidades atuais e futuras do Público-Alvo” da área de Gestão de Pessoas visa conhecer detalhadamente o Público-Alvo para inventariar, analisar e monitorar suas necessidades, atuais e futuras, identificando os produtos e serviços de RH que lhes sejam relevantes. O indicador “**Índice de Necessidades Inventariadas**” estabelece a relação entre os segmentos do público-alvo de RH com necessidades inventariadas e o total da clientela a ser mapeada. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(N^{\circ} \text{ de áreas mapeadas} / \text{Total de áreas a serem mapeadas}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010, entretanto, não foram medidas as metas alcançadas. O projeto "Identificação das Necessidades" foi extinto ao se perceber que as áreas já possuíam seus próprios processos de levantamento de necessidades. Portanto, o indicador deixou de fazer sentido e será extinto. Observa-se que o indicador “Índice de Necessidades Inventariadas” está associado ao objetivo corporativo “Subsidiar a tomada de decisões por meio de informações e análises proativas e tempestivas” dentro dessa perspectiva.

#### **5.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

A Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados mudou a nomenclatura da perspectiva do aprendizado e crescimento proposta por Kaplan e Norton (2001) para pessoas e tecnologia, que representa a competências de servidores da área de RH e infra-estrutura adequada à realização de suas atividades.

A perspectiva do aprendizado e crescimento trata da infra-estrutura da empresa, visando o crescimento e melhoria em longo prazo. Enfatizando a importância da infra-estrutura da empresa em um quadro de intensa competição nos dias de hoje e para o futuro, Kaplan e Norton (1997) colocam que é improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Os objetivos

financeiros, do cliente e dos processos internos só serão atingidos se a empresa tiver uma infra-estrutura que apóie esses objetivos e que provenha das pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais, entretanto nem sempre as capacidades da infra-estrutura estão adequadas aos objetivos estabelecidos. No *Balanced Scorecard* essa adequação é feita com os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento, isto é, com o investimento em capacitação para os empregados, com a melhoria da tecnologia da informação e dos sistemas e com o alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

A gestão das ações estratégicas definidas dentro dessas quatro perspectivas é feita pelo acompanhamento das medidas e indicadores de desempenho. Além disso, essas medidas servem para articular a estratégia da empresa, para comunicar esta estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum (KAPLAN; NORTON, 1997). Esse processo, segundo os autores, é contínuo e inicia com a definição da missão da organização.

A perspectiva do aprendizado e crescimento, em organizações públicas, refere-se às ações direcionadas ao ser humano envolvido com os processos internos da instituição, oferece os alicerces para que as demais perspectivas do *Balanced Scorecard* tenham êxito. Funcionários motivados com competências e ferramentas adequadas operando num clima organizacional delineado para sustentar as inovações adotadas nos processos, são os elementos principais para a melhoria contínua, dentro das limitações financeiras, em direção ao sucesso dos clientes (cidadãos) e a realização da missão. A organização deve incentivar fortemente a gestão de recursos humanos, estabelecer parâmetros de alocação de pessoas e elaborar um plano diretor de Recursos Humanos de como agir para crescer e mudar, indo ao encontro das exigências dinâmicas dos clientes.

Perspectiva	Objetivos
<b>Pessoas e Tecnologia</b>	Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores.
	Garantir infra-estrutura física adequada.
	Garantir soluções tecnológicas corporativas.
	Garantir as competências requeridas ao cumprimento da Missão da Câmara.

Quadro 9. Perspectiva Pessoas e Tecnologia do Mapa Estratégico Corporativo da Câmara dos Deputados.  
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
<b>Pessoas e Tecnologia</b>	Desenvolver visão sistêmica e habilidades de relacionamento nos servidores.	Índice de Habilidade de Relacionamento
		Índice de Visão Sistêmica
	Desenvolver cultura de comprometimento com os resultados estratégicos.	Índice de comprometimento com a estratégia
	Garantir infra-estrutura física, tecnológica e logística adequadas.	Índice de Atendimento às Recomendações da COSAT na Área de RH
		Índice de Atendimento das Demandas de Infraestrutura

Quadro 10. Perspectiva Pessoas e Tecnologia do Mapa Estratégico da Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

O objetivo “Desenvolver visão sistêmica e habilidades de relacionamento nos servidores da área de RH” da área de Gestão de Pessoas visa fomentar nos profissionais de RH (servidores que atuam nos processos de gestão de pessoas) amplo conhecimento institucional, especialmente quanto às funções legislativas e atividades realizadas na Casa, assim como o desenvolvimento e refinamento de competências para relacionamento intra e interpessoal a fim de melhorar o atendimento ao Público-Alvo. O indicador “**Índice de Habilidade de Relacionamento**” indica o percentual de servidores da área de RH participantes de programas e workshops específicos, destinados a promover o desenvolvimento em competências intra e interpessoais. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(N^{\circ} \text{ de servidores capacitados em relacionamentos} / N^{\circ} \text{ total de servidores da área de RH}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010. A meta alcançada em 2006 superou as expectativas, as metas alcançadas em 2007 e 2008 ficaram abaixo do esperado. O indicador “**Índice de Visão Sistêmica**” indica o percentual de servidores da área de RH capacitados em programas e *workshops* específicos, destinados a promover o desenvolvimento em visão sistêmica. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(N^{\circ} \text{ de servidores capacitados em visão sistêmica} / N^{\circ} \text{ total de servidores da área de RH}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010. As metas alcançadas em 2006, 2007 e 2008 ficaram abaixo do esperado. As metas foram estabelecidas sobre o que será definido como Nível Básico em Visão Sistêmica, ou seja a participação em dois eventos: Treinamento Experiencial em Grupo (TEG - 8 horas-aula) e Oficina de Visão Sistêmica (15 horas-aula). Percebe-se que os indicadores “Índice de Habilidade de Relacionamento” e “Índice de Visão



Sistêmica” estão associados ao objetivo corporativo “Garantir as competências requeridas ao cumprimento da Missão da Câmara” dentro dessa perspectiva.

“(...) A primeira coisa em termos de indicadores que a gente precisou muito trabalhar é de como que a gente faria para conseguir uma adesão dos servidores aos processos, a compreensão do planejamento estratégico, principalmente porque não dá para você construir um planejamento estratégico de baixo para cima, porque o nível é outro, nós estamos trabalhando nível estratégico e aqui é tático-operacional, então é difícil às vezes você conseguir essa adesão de quem não participou da elaboração e ao mesmo tempo de quem não tem essa visão sistêmica, então por isso que foi importante alguns dos indicadores eles saíram à frente do que outros, alguns objetivos estratégicos a gente quis que eles pudessem ser alcançados com mais rapidez do que outros, justamente um deles foi a visão sistêmica (...)”.

Trecho entrevista 2.

O objetivo “Desenvolver cultura de comprometimento com os resultados estratégicos” da área de Gestão de Pessoas visa desenvolver ações que estimulem (motivem) valores, atitudes e comportamentos como forma de cumprir as metas, alcançar os objetivos, melhorar os produtos, os serviços e a satisfação do Público-Alvo. O indicador “**Índice de comprometimento com a estratégia**” mede o percentual de comprometimento, aferido por meio de pesquisa, de acordo com a autopercepção do servidor. Esse índice é calculado conforme planilha específica. Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010, entretanto, não foram medidas as metas alcançadas. Analisa-se que o indicador “Índice de Resultados de Projetos Estratégicos na Área de RH” está associado ao objetivo corporativo “Garantir as competências requeridas ao cumprimento da Missão da Câmara” dentro dessa perspectiva.

O objetivo “Garantir infra-estrutura física, tecnológica e logística adequadas” da área de Gestão de Pessoas visa identificar, especificar e buscar os meios para o fornecimento do mobiliário, das condições ambientais e de instalações, com respeito às normas ergonômicas e de segurança no trabalho, bem como dos sistemas de informação, softwares, equipamentos de informática e outros recursos tecnológicos, suprimentos e serviços de apoio necessários às funções de RH. O indicador “**Índice de Atendimento às Recomendações da COSAT na Área de RH**” apresenta o

percentual de cumprimento das recomendações da COSAT quanto à adequação das condições de trabalho (ambientais, ergonômicas, segurança do trabalho) nas unidades da área de RH. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(\text{N}^\circ \text{ de recomendações da COSAT atendidas} / \text{N}^\circ \text{ total de recomendações da COSAT em laudos técnicos no período}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010, entretanto, não foram medidas as metas alcançadas. O indicador **“Índice de Atendimento das Demandas de Infra-Estrutura”** representa o percentual de solicitações de infra-estrutura atendidas. Esse índice é calculado através da seguinte fórmula:  $(\text{N}^\circ \text{ de expedientes com solicitação de infra-estrutura para a área de RH atendidos dentro do prazo instruído} / \text{N}^\circ \text{ total de expedientes com solicitações de infra-estrutura para a área de RH}) \times 100$ . Foram definidas metas de desempenho para os anos de 2006 a 2010, entretanto, não foram medidas as metas alcançadas. Observa-se que os indicadores “Índice de Atendimento às Recomendações da COSAT na Área de RH” e “Índice de Atendimento das Demandas de Infra-Estrutura” estão associados ao objetivo corporativo “Garantir infra-estrutura física adequada” dentro dessa perspectiva.

Verifica-se que os indicadores de desempenho da Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados estão alinhados com a estratégia da organização. Existem reuniões periódicas de avaliação da estratégia entre os dirigentes da organização, com a finalidade de analisar as hipóteses estratégicas, monitorar os indicadores, avaliar o cumprimento das metas, verificar o andamento dos projetos e tomar decisões, entretanto, grande parte dos indicadores não está sendo sistematicamente acompanhada. Pode ser que isso se deva a elevada quantidade de indicadores. Consequentemente, as informações não são disponibilizadas no tempo hábil para a tomada de decisão, ficando uma lacuna na ligação do planejamento estratégico com os resultados obtidos. Para exemplificar, observa-se o trecho a seguir:

“(…) O problema maior está na efetiva utilização do resultado verificado dos indicadores, às vezes nós fazemos uma pesquisa, levantamos um indicador e isso não retorna para um novo planejamento, para uma correção do curso das ações, das propostas, fazer fechar o ciclo, você faz o planejamento, o objetivo, o indicador, depois tem que fazer a retroalimentação e é nessa parte que a gente falha. No planejamento anterior a gente criou alguns indicadores que são totalmente verificados e utilizados, existe mensuração, mas nem

todos, eu acho que tem alguns que nós não conseguimos ainda mensurar, ou pelo menos mensurar de forma adequada, mas a mensuração existe, no geral sim (...)."

Trecho da entrevista 3.

"(...) A gente tem algumas dificuldades nos nossos indicadores, nós temos uma série de indicadores, mas no meu ponto de vista a maioria deles não foi capaz de dar o *feedback*, de dar o retorno que a gente esperava (...)."

Trecho da entrevista 3.

O processo de *feedback* e aprendizado permite que o nível executivo, através da comparação entre as metas de desempenho desejadas e os resultados obtidos, possa receber um feedback sobre a sua estratégia e testar as hipóteses em que ela se baseia. Para Kaplan e Norton (1997), este mecanismo de *feedback* é importante não só para saber se o que foi planejado está sendo executado, mas também saber se estratégia planejada continua sendo viável e bem sucedida. Os processos de tradução da visão, comunicação e planejamento do negócio são críticos para a implementação estratégica. Porém, o processo de *feedback* e aprendizagem assume um papel fundamental neste ambiente em constante transformação, pois permite rever a estratégia, confrontando-a com as novas oportunidades e ameaças que surgem, e adaptando-as ou estabelecendo novos objetivos.

Após dois anos da implementação do *Balanced Scorecard* na Diretoria de Recursos Humanos da Câmara dos Deputados, os diretores da área estão revendo os parâmetros escolhidos para medir o desempenho estratégico da área. É por intermédio deles que a instituição comprova ou verifica se a estratégia definida está alcançando os resultados esperados ou se é preciso fazer ajustes para atingir as metas, os objetivos e a visão de futuro.

"Nós estamos passando por um processo de revisão. Na época que a gente concebeu, foi até engraçado porque a gente concebeu e achava que era tudo muito bom. Na revisão que estamos fazendo nós alteramos alguns indicadores, desistimos de outros por entender que não eram mais relevantes. Então, essa questão de adequação é relativa, depois que passa a gente pensa porque colocamos esse indicador e achava que era tão eficiente e agora vê que ele não é (...)."

Trecho entrevista 4.

O *Balanced Scorecard* não é uma ferramenta engessada, deve ser implantado segundo uma lógica cíclica repetitiva, como um processo contínuo de aprendizado.

Conforme sugere De Geus (1998), o chamado planejamento estratégico deve ser tratado focado no aprendizado proporcionado, e não na busca de um plano final e definitivo, devido ao dinamismo da realidade e à consequente importância de adaptação, inovação e flexibilidade. Percebe-se no *Balanced Scorecard* o potencial de ser mais do que uma ferramenta para transformar a estratégia em ação – ser um instrumento para o desenvolvimento de uma “organização do aprendizado”.

## 6. CONCLUSÃO

O presente trabalho de pesquisa teve como objetivo verificar a capacidade dos indicadores de desempenho da área de gestão de pessoas da Câmara dos Deputados no tocante à medição da *performance* da área sobre o seu desempenho estratégico.

Entende-se que a área de gestão de pessoas da Câmara dos Deputados está evoluindo na mensuração do seu desempenho estratégico, na medida em que, construiu um mapa estratégico – que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da área –, definiu temas estratégicos – conjuntos de objetivos relacionados a um mesmo assunto –, estabeleceu objetivos estratégicos – fins a serem perseguidos pela área para o cumprimento da missão e o alcance da visão institucional –, identificou relações de causa-e-efeito – que representam a correlação causal existente entre os objetivos listados no mapa estratégico da área –, elaborou indicadores de desempenho – que avaliam e comunicam um desempenho alcançado frente a um resultado esperado –, metas de desempenho – níveis de desempenho requeridos para o alcance de um objetivo estratégico –, e iniciativas estratégicas – agrupamento de ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e ao preenchimento das lacunas de desempenho existentes entre a *performance* atual e as metas futuras.

Nenhum aspecto dessa pesquisa foi considerado crítico quanto à implementação do *Balanced Scorecard*, as observações feitas pelos entrevistados vão mais ao encontro do aperfeiçoamento das práticas do que reestruturação das mesmas, entretanto, no que se refere ao acompanhamento, alguns aspectos devem ser observados.

A análise documental denota determinadas lacunas de informação no que se refere às metas alcançadas, o que indica que não há um acompanhamento sistemático dos indicadores. Por outro lado, a análise dos depoimentos dos entrevistados sugere que os indicadores são adequados à realidade da Câmara dos Deputados, efetivos na medição do desempenho estratégico da área de Gestão de Pessoas e relevantes à estratégia da organização, o que possibilita o entendimento de que existe um acompanhamento dos indicadores.

Parece que o processo de acompanhamento dos indicadores é ainda incipiente e falho, necessitando de melhorias. Isso denota um maior valor à intenção

estratégica, do que à ação estratégica e é esta ação estratégica que poderá garantir a qualquer organização sua sustentabilidade junto a sua clientela, a sociedade.

Transformar idéias em ações é uma das atividades mais difíceis dentro das organizações, pois isso implica romper barreiras e vencer inúmeras resistências que são observadas sob as mais variadas formas. Essas resistências incluem não só problemas operacionais intrínsecos às organizações, mas, principalmente, aspectos intangíveis como a cultura organizacional e a postura dos líderes. Dessa forma, envolver os funcionários, fazer com que a liderança crie significado para aqueles que a seguem – unindo-os em uma equipe coesa –, dar atenção às coisas certas, inspirar confiança e ter autocontrole tornaram-se condições imperativas para que a implantação de novas estratégias alcance o sucesso (BENNIS, 2001), acionando o aprendizado organizacional por meio das mudanças, de forma a conquistar melhorias ou inovações.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.8, n.4, p. 13-25, out./dez., 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v08n4art2.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2008.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de caso em Pesquisa e Avaliação Educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

BARACHO, M. A. P. **A importância da gestão de contas públicas municipais sob as premissas da governance e accountability**. Revista Tribunal de Contas de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 34, n. 1, p. 129-161, jan./mar. 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BAUMANN, R. *et al.* **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BENNIS, W. **Uma força Irresistível**. HSM Management, mai.-jun, 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-04.pdf>>. Acesso em 20 ago. 2008.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAMPOS, K. C. L et al. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722004000300015&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722004000300015&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 22 ago. 2008.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1995.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: \_\_\_\_\_ (Orgs.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

\_\_\_\_\_; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DE GEUS, A. **A empresa viva**. São Paulo: Ed. Campos, 1998.

DIETSCHI, D. A. e NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do *Balanced Scorecard* às empresas abertas e fechadas. **Rev. contab. finanç.**, jan./abr. 2008, vol.19, no.46, p.73-85. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n46/v19n46a07.pdf>>. Acesso em 15 nov. 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

FARIAS, P. C. L.; GAETANI, F. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório**. Lisboa: CLAD, 2002.

FISCHER, A. L. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. [et al]. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

Fitz-enz, J. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GARCIA, R. C. **Avaliação de ações governamentais: pontos para um começo de conversa**. Brasília: Mimeo, 1997.

GRANJEIRO, J. W. **Administração Pública**. Brasília: VESTCON, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANDY, C. **A era da irracionalidade**. Lisboa: Edições CETOP, 1991.

HERRERO FILHO, E.. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.



JOIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de caso múltiplos: da teoria à prática. In: VEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M (Org.). **Pesquisa qualitativa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KEINERT, T. M. M. O que é administração pública no Brasil? In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**, Florianópolis: ENANPAD, 2000.

LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Prod.**, São Paulo, v. 12, n. 2, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132002000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132002000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 nov. 2008.

MACHADO, N. **Sistema de informação de custo**: diretrizes para integração ao orçamento público e à contabilidade governamental. São Paulo, Tese de Doutorado, FEA/USP, 2002.

MARE – **Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado**. Disponível em: <[www.servidor.gov.br](http://www.servidor.gov.br)>. Acesso em: 16 jan. 2009.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América latina. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 53, n. 4, p. 31-52, out./dez., 2002.

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, F. C. de. **Tecnologia na gestão de pessoas**: estratégias de auto-atendimento para o novo RH. São Paulo: Thomson, 2004.

MENDES, V. L. P. S. Estado e Sociedade civil no Brasil: uma maltratada relação?. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

MENDES, V. L. P. S.; TEIXEIRA, F. L. C. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**. Florianópolis: ENANPAD, 2000.

OLIVEIRA, P. ALBUQUERQUE, L., MURITIBA, S. **Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas na atualidade**. In: ENANPAD 2003. Atibaia. Anais do XXVII Encontro da ANPAD, 2003.

OLIVIER, M. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas universidades federais. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**. Campinas: ENANPAD, 2001.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995–2002. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 53, n. 4, p. 78-105, out./dez. 2002.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

PORTER, M. E. O que é estratégia. In: Ulrich, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2003.

ROSEMBERG, G., OHAYON, P. Auto-avaliação da gestão em organizações públicas de ciência e tecnologia: um instrumento aplicado à FIOCRUZ – Fundação Instituto Oswaldo Cruz. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**. Salvador: ENANPAD, 2002.

RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A – IPT. In: RAE-eletrônica, São Paulo: FGV-EAESP, v.2, n.1, jan-jun/2003. Internet. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/>>. Acesso em: 27 jun. 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa e educação**. São Paulo: Atlas, 1997.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Ed. Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. Uma nova ordem para recursos humanos. In: Ulrich, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 7, n. spe, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2002000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 nov. 2008.

## **ANEXOS**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**

#### Dados de Identificação

- Formação Acadêmica.
- Tempo de experiência na área de Gestão de Pessoas da Câmara dos Deputados.
- Cargo/Função.

#### Percepção dos funcionários quanto à:

- Adequação dos indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas à realidade da Câmara dos Deputados;
- Efetividade dos indicadores na medição do desempenho estratégico da área de Gestão de Pessoas da Câmara dos Deputados;
- Relevância dos indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas para a estratégia da Câmara dos Deputados.

## ENTREVISTA 1 – RESPOSTAS CONSOLIDADAS

### Dados de Identificação

- Formação Acadêmica.  
Graduação em Engenharia Elétrica e Computação.
- Tempo de experiência na área de Gestão de Pessoas da Câmara dos Deputados.  
5 anos na área de Tecnologia da Informação desenvolvendo sistemas para a área de Gestão de Pessoas.  
4 anos na área de Gestão de Pessoas.
- Cargo/Função.  
Assessor da Diretoria de Recursos Humanos.

### Percepção dos funcionários quanto à:

- Adequação dos indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas à realidade da Câmara dos Deputados.  
São adequados, mas o planejamento estratégico é dinâmico, deve ser revisto periodicamente, então se nós olharmos como foi o desenho do nosso mapa, como foram definidos os indicadores a quase 3 anos atrás, os indicadores foram desenhados em 2006, ao longo desse tempo a gente vem amadurecendo, aprendendo cada vez mais, hoje nós estamos revendo uma série de coisas que foram definidas em 2006, tem indicadores que foram extintos, alguns estão mudando sua concepção, sua forma de cálculo, de interpretação, sua própria descrição, porque nós estamos amadurecendo dentro daquilo que entendemos ser o nosso papel. Nesse sentido pode-se dizer que eles se adéquam com o tempo, por a gestão ser uma coisa dinâmica, com o tempo eles se adéquam a gestão, eles podem não ser adequados num primeiro momento pela própria questão da maturidade com o processo, mas na medida em que você vai aprendendo a trabalhar com o modelo, eles se adéquam. Por exemplo, o objetivo “Desenvolver cultura da educação continuada” tem o indicador “Servidores Treinados por Ano”, a descrição desse indicador é “Número de servidores que cumpriram o mínimo

de 40 horas de treinamento no ano”. Quando nós criamos esse indicador, nós tínhamos essa expectativa de capacitar os servidores 40 horas por ano, mas não atingimos essa meta. Isso nos obrigou a rever um monte de coisas, ou a meta esta muito além daquilo que a gente pode oferecer ou a gente tem que se reestruturar, tem que focar, 40 horas treinando o que? Nós começamos a perceber que a educação continuada e a gestão por competências caminham juntas, tem suas particularidades, não é uma necessariamente dependente da outra, mas caminham juntas. Se eu tenho que capacitar mais servidores e tenho que embutir essa cultura, eu tenho que ter maior capacidade de oferecer turmas, e seu eu preciso oferecer mais turmas, no que é que eu vou focar? Se eu estou trabalhando com gestão por competências e já consegui mapear algumas competências, então os meus cursos têm que estar alinhados as competências que estão sendo mapeadas e com isso aqueles que não têm alinhamento eu deixo de dirigir esforço e concentro esforços nesses que agora passam a compor a minha estratégia. Então um indicador é super útil nesse sentido, mesmo quando você define equivocadamente uma meta ou tinha uma expectativa de medição e aquilo se transforma ao longo do caminho, porque ele te ajuda no processo de amadurecimento e é isso que faz do indicador uma ferramenta útil.

- Efetividade dos indicadores na medição do desempenho estratégico da área de Gestão de Pessoas da Câmara dos Deputados.

São efetivos. A própria percepção dos gestores da área do papel da área de RH, na medida em que há 2 anos atrás eu tinha um mapa com esse monte de objetivos e hoje eu começo a perceber que eu tenho um desenho diferente, só que mais sólido, mais claro. Nós tínhamos aqui na Perspectiva de Pessoas e Tecnologias, um objetivo, que a época era importante porque era um desejo da área de RH que todo servidor da área fosse capacitado e estimulado a usar recursos de informática. Por quê? Quando esse objetivo surgiu percebeu-se que muitas ferramentas de TI existem, mas não são utilizadas e com isso os processos não se aperfeiçoam e você não consegue oferecer um serviço melhor. Então nós criamos um objetivo estratégico ao mesmo tempo em que criamos um objetivo estratégico de garantir as competências, que teve como consequência um projeto de gestão por competências. Analisando

o mapa hoje, 2 anos depois, amadurecidos já com todo esse processo nós percebemos que isso daqui é na verdade uma competência a ser desenvolvida, isso foi engolido pelo projeto de gestão por competências. Então um objetivo, passou a ser uma competência, ele não tem sentido como um objetivo no mapa, na época tinha, e tinha indicador para ele. Então, tem efetividade na gestão de pessoas? Completa.

- Relevância dos indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas para a estratégia da Câmara dos Deputados.

Completa. Se você decidiu adotar um modelo de gestão como o BSC e como a maioria dos modelos de gestão, onde você define objetivos e metas a serem cumpridos, você tem que monitorar, aquilo que não se mede não se gerencia e a forma de você medir é o indicador. Então a relevância dele é 100%. Não existe gestão sem medição, você não gerencia aquilo que você não mensura. Como você vai saber que ação você tem que tomar se você não sabe o quanto você está deficiente ou o quanto você está superando. E a forma de você fazer isso é criando instrumentos de medição, os indicadores são. Por isso que cada objetivo estratégico tem pelo menos um indicador. Não pode existir um objetivo estratégico sem indicador, porque daí ele é um objetivo solto. Você nunca vai saber o quanto você está alcançando ou não aquele objetivo. Então o indicador é uma consequência dos objetivos, os objetivos estratégicos são resultado de um processo de elaboração de gestão, de um plano de gestão e os indicadores te dão suporte na execução da gestão. Uma coisa é planejar, desenhar, outra coisa é executar a gestão. Para executar a gestão, sem indicadores você não consegue. Sem os projetos que vão fazer as mudanças e os indicadores que vão medir o alcance daqueles projetos, se o resultado dos projetos está impactando nos objetivos.

## ENTREVISTA 2 – RESPOSTAS CONSOLIDADAS

### Dados de Identificação

- Formação Acadêmica.  
Graduação em Medicina e Gestão da Segurança Pública. Mestrado em Planejamento e Gestão em Defesa Civil, Gestão Estratégica e Qualidade, Medicina de Emergência e Desastre, Inteligência Estratégica. Mestrando em História Militar e Ciência Política.
- Tempo de experiência na área de Gestão de Pessoas da Câmara dos Deputados.  
25 anos como servidor da Câmara.  
12 anos em cargo de direção.  
7 anos na direção do Departamento Médico.
- Cargo/Função.  
Diretor do Departamento Médico.

### Percepção dos funcionários quanto à:

- Adequação dos indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas à realidade da Câmara dos Deputados.  
Acredito que sim. O mapa estratégico, o planejamento estratégico foi feito com base no BSC, esse trabalho foi construído em conjunto, então todos os diretores de departamento e todos os diretores de coordenação participaram da construção, depois todas as discussões de indicadores também foram feitas em conjunto ai só com os diretores de departamento, então toda vez que era discutido um indicador, a gente tinha plena condição de poder rebater ou de questionar, de tal forma que a gente concluiu o trabalho dos indicadores agora e do jeito que ficou eu acho que esta próximo de tudo aquilo que a gente queria, não houve nenhum ponto que pudesse dizer assim, foi tão polemico que a gente pensasse em mudar algum objetivo estratégico. A gente procurou se adequar ao máximo dentro do que estava no planejamento até porque a gente entende que se tivesse que mudar o objetivo com base no indicador seria complicado.



- Efetividade dos indicadores na medição do desempenho estratégico da área de Gestão de Pessoas da Câmara dos Deputados.

Em tese sim, porque em tese, porque ainda não deu tempo de fazer um estudo dessa mensuração, foi recente que a gente concluiu esses indicadores. Se você for discutir, por exemplo, qual que é a missão da Câmara, a Câmara já tem uma missão constitucional, isso é uma questão que a gente levantou, que eu levantei particularmente nas primeiras discussões, nós vamos discutir missão de algo que já está definido, não, então nós vamos discutir o que, missão, valores e visão de quem, da administração da casa, e estamos sujeitos a qualquer variação política, porque de 2 em 2 anos muda o Presidente e pode ser que quem entra não concorde, então a gente resolveu fazer dessa forma, começando pela área de recursos humanos. Então quando você me pergunta, esta de acordo com a Câmara? Com recursos humanos com certeza, isso é um primeiro ponto, agora o recursos humanos esta de acordo com a Câmara? Acredito que sim. Eu tenho recebido alguma demanda, dos meus servidores, aqui do Departamento Médico, se a gente não teria que fazer um planejamento estratégico do departamento médico, então entra na mesma questão, a missão do Departamento Médico ela já é definida por lei.

- Relevância dos indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas para a estratégia da Câmara dos Deputados.

Quando os funcionários eles entram na casa, eles entram com uma perspectiva e a gente tem diversas áreas atuando. No Departamento Médico especificamente, os servidores são médicos, enfermeiros, profissionais de saúde, o profissional de saúde ele costuma trabalhar em hospital, em instituição de saúde, então ele não tem muitas vezes uma visão sistêmica, administrativa, uma visão de processo que outros profissionais teriam. O profissional de saúde ele quer atuar na área dele médica e deu, então na hora que você começa trabalhar questões relativas a planejamento estratégico, você tem resistência, você tem alguma dificuldade. A primeira coisa em termos de indicadores que a gente precisou muito trabalhar é de como que a gente faria para conseguir uma adesão dos servidores aos processos, a

compreensão do planejamento estratégico, principalmente porque não dá para você construir um planejamento estratégico de baixo para cima, porque o nível é outro, nós estamos trabalhando nível estratégico e aqui é tático-operacional, então é difícil às vezes você conseguir essa adesão de quem não participou da elaboração e ao mesmo tempo de quem não tem essa visão sistêmica, então por isso que foi importante alguns dos indicadores eles saíram à frente do que outros, alguns objetivos estratégicos a gente quis que eles pudessem ser alcançados com mais rapidez do que outros, justamente um deles foi a visão sistêmica, tem-se trabalhado muito com a questão para que exista primeiro uma interação de que todos os servidores saibam o que o outro faz, porque faz e como faz, para que haja essa adesão ao processo. E dentro desse contexto eu posso te responder que os indicadores são relevantes. Existe indicador que é mais relevante do que outro? Não. Existe para cada objetivo um indicador específico, todos se completam.

## ENTREVISTA 3 – RESPOSTAS CONSOLIDADAS

### Dados de Identificação

- Formação Acadêmica.  
Graduação em Administração. Especialização em Planejamento e Administração de Recursos Humanos. Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Mestrado em Gestão Social e Trabalho.
- Tempo de experiência na área de Gestão de Pessoas da Câmara dos Deputados.  
13 anos na área de Gestão de Pessoas.
- Cargo/Função.  
Diretor do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento.

### Percepção dos funcionários quanto à:

- Adequação dos indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas à realidade da Câmara dos Deputados.  
Uma pergunta difícil. Eu acho que são. Sempre tem ajustes a serem feitos, nas reuniões a gente vê a necessidade e estamos promovendo algumas adequações, então obviamente tem ajustes porque a meu ver muda o cenário, muda a atuação da Câmara, muda a atuação da área de gestão de pessoas, as coisas não são estáveis, então vai mudar o planejamento, vai mudar o objetivo e vai mudar o indicador, tem que mudar, no meu conceito, acho que eles são tecnicamente adequados, não vejo dificuldade nisso, com ressalvas, com ajustes, mas no geral diria que são adequados. O problema maior tá na efetiva utilização do resultado verificado dos indicadores, às vezes nós fazemos uma pesquisa, levantamos um indicador e isso não retorna para um novo planejamento, para uma correção do curso das ações, das propostas, fazer fechar o ciclo, você faz o planejamento, o objetivo, o indicador, depois tem que fazer a retroalimentação e é nessa parte que a gente falha. No planejamento anterior a gente criou alguns indicadores que são totalmente verificados e utilizados, existe mensuração, mas nem todos, eu acho que tem alguns que nós não conseguimos ainda mensurar, ou pelo

menos mensurar de forma adequada, mas a mensuração existe, no geral sim. Eu acho que o problema maior é fazer com que esse ciclo seja mais automático, dando uma viajada aqui, que ele seja um conhecimento implícito, que ele seja um conhecimento tácito, que ele entre na nossa rotina de trabalho, que não seja aquela coisa que de repente você tem que forçar e falar: Ah! Tem um indicador, vamos puxar uma informação pra verificar, tomar uma decisão estratégica, que isso seja assimilado na nossa rotina de trabalho, essa gestão estratégica, com objetivos e indicadores e que isso faça parte da nossa rotina diária, é isso que a meu ver não ocorre naturalmente, a gente tem que forçar essa atenção aos indicadores, do contrário se você distrair você faz um novo planejamento sem uma análise dos indicadores.

- Efetividade dos indicadores na medição do desempenho estratégico da área de Gestão de Pessoas da Câmara dos Deputados.

Eu acho que eles são muito eficazes, indicador é número, quantidade, ele esgota argumentação, ele tem a grande vantagem de sair de discussões teóricas e entra com um dado, com informação, com indicador, ele por si só diz muito. Por exemplo, a quantidade de alunos que nós tivemos aqui num determinado ano, por mais que esse indicador requeira cuidados em sua leitura, ele é um impacto. Se eu falo assim: O CEFOR no ano de 2008 teve 13.000 alunos, é um número que diz muita coisa da atuação do CEFOR, por mais que ele seja questionável. Todo dado estatístico tem que ser trabalhado junto com outras informações. Mas eu acho que ele é efetivo, ele tem essa força, ele esgota com uma discussão, você entra com números e os números são muito importantes, principalmente quando você tem comparações com anos interiores. Eu acho que ainda falta para nós aqui na Câmara uma maior experiência no planejamento estratégico para que isso se torne automático, bem inserido na nossa cultura, aí sim eu acho que os indicadores serão mais efetivos ainda. Quando estamos trabalhando no desenvolvimento de um pensamento estratégico na instituição, no dia a dia você olha e pensa, não andamos, não evoluímos, mas quando você bate fotos, do ano de 2003 e do ano de 2009, você vê como é grande a diferença, em momentos estanques fica muito evidente a evolução.

- Relevância dos indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas para a estratégia da Câmara dos Deputados.

Acho que isso já foi respondido.

## ENTREVISTA 4 – RESPOSTAS CONSOLIDADAS

### Dados de Identificação

- Formação Acadêmica.  
Graduação em Ciências Contábeis.
- Tempo de experiência na área de Gestão de Pessoas da Câmara dos Deputados.  
8 anos na área de Gestão de Pessoas.
- Cargo/Função.  
Diretor do Departamento de Pessoal.

### Percepção dos funcionários quanto à:

- Adequação dos indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas à realidade da Câmara dos Deputados.  
Nós estamos passando por um processo de revisão. Na época que a gente concebeu, foi até engraçado porque a gente concebeu e achava que era tudo muito bom. Na revisão que estamos fazendo nós alteramos alguns, desistimos de outros por entender que não eram mais relevantes. Então, essa questão de adequação é relativa, depois que passa a gente pensa porque colocamos esse indicador e achava que era tão eficiente e agora vê que ele não é. Isso é uma realidade, a gente pensa, acha que a coisa vai dar um rumo, mas quando vai na prática acaba constatando que não era, acaba abandonando alguns indicadores. Obviamente agora, nessa revisão, a gente acredita que eles estejam adequados, daqui um tempo que a prática vai dizer se realmente eles foram adequados, a gente tem algumas dificuldades nos nossos indicadores, nós temos uma série de indicadores, mas no meu ponto de vista a maioria deles não foi capaz de dar o feedback, de dar retorno que a gente esperava. Por isso que a gente esta agora revisando, buscando essa readequação dos indicadores para ver se a gente consegue ser um pouco mais efetivos. Eu acho até que essa questão não se mostrou tão eficiente, por uma questão de adaptação da Casa a esse processo. É um processo de aprendizagem mesmo, é a primeira vez que se faz isso na Câmara, os

gestores que aqui estão não tinham outras experiências de planejamento estratégico, a gente aprendeu e continua aprendendo no dia a dia, então isso acaba deixando a coisa um pouco mais difícil, mas também um pouco mais prazerosa e entusiasmada porque é você que com a assessoria está tentando levar o planejamento. Então eu acho que isso tudo contribuiu para que esses indicadores fossem tão adequados em determinado momento e depois visse que não são tanto assim.

- Efetividade dos indicadores na medição do desempenho estratégico da área de Gestão de Pessoas da Câmara dos Deputados.

Acho que já até comentei um pouco sobre isso, acho que vai na mesma linha da adequação. Em razão da pouca adequação eles acabaram se mostrando pouco efetivos, na minha visão, boa parte deles não foram efetivos, não mostraram efetivamente que a gente estava alcançando as nossas metas e por isso estamos readequando esses indicadores.

- Relevância dos indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas para a estratégia da Câmara dos Deputados.

Os indicadores que tem para a nossa área eu acho que são. Eu acho que o projeto de gestão por competências é super relevante, vai permitir a Câmara uma guinada na parte de gestão de pessoas, a gente sente das pessoas que participam do projeto que a receptividade e a adequação são grandes. Falando genericamente dos outros indicadores, talvez a minha visão seja um pouco mais pessimista devido a minha distância desses outros indicadores, da importância desses indicadores para a minha área. Ai eu já tenho aquela outra visão que eu te falei, achando que ainda está em fase de adequação e que só o tempo vai dizer se eles são realmente relevantes. Na análise que nós fizemos, pela revisão que fizemos agora, a gente obviamente acha que todos eles estão readequados, serão efetivos e são relevantes.

## ENTREVISTA 5 – RESPOSTAS CONSOLIDADAS

### Dados de Identificação

- Formação Acadêmica.  
Graduação em Geologia. Especialização em Administração Gerencial.
- Tempo de experiência na área de Gestão de Pessoas da Câmara dos Deputados.  
4 anos na área de Gestão de Pessoas.
- Cargo/Função.  
Diretor do Pró-Saúde.

### Percepção dos funcionários quanto à:

- Adequação dos indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas à realidade da Câmara dos Deputados.  
Primeiramente, como nós estamos na primeira experiência com indicadores, eu creio que seja um pouco prematuro eu falar se esses indicadores são devidamente adequados. Nas reuniões, percebe-se que na verdade há necessidades de alterações, e essas alterações estão sendo feitas. Nós estamos agora dentro de uma realidade diferente daquilo que os imaginávamos, estamos agora numa prática e essa prática tem revelado uma outra realidade. Então, os indicadores estão sendo substituídos porque os objetivos estratégicos estão sendo substituídos também. A Diretoria de Recursos Humanos foi a primeira na Câmara a estabelecer um planejamento estratégico, foi um fato único na administração porque não foi a instituição como um todo que fez o seu planejamento estratégico, foi a Diretoria de Recursos Humanos. Então é uma experiência a ser avaliada. Depois replicou-se essa experiência em outras áreas setoriais. O planejamento estratégico de toda a Câmara foi feito com base nas diversas áreas setoriais. E curiosamente, aquilo que se observou na área de recursos humanos, problemas, objetivos, estratégias, também foi observado nas diversas áreas, o que convergiu na formação de um planejamento geral da casa. A Câmara, por ser uma organização dispare, muito ampla, seria muito difícil a Câmara



abordar uma gestão estratégica global. E a gestão de recursos humanos que é pra mim fundamental porque tudo são pessoas. Se essas pessoas não tiverem no pensamento ou na sua ação convergindo para o que a administração pretende, como é que você vai conseguir alguma coisa? Então tudo são pessoas.

- Efetividade dos indicadores na medição do desempenho estratégico da área de Gestão de Pessoas da Câmara dos Deputados.

Alguns medidores sim. Os medidores necessariamente e dificilmente abordarão a totalidade do objetivo estratégico. Os objetivos são conseguidos com indicadores sucessivos. As alterações de indicadores que a gente tem trabalhado favorece essa linha. Como é uma experiência primeira, os indicadores têm sido substituídos na busca dessa efetividade. De tal maneira que o indicador possa refletir melhor o que se pretende estrategicamente. Então foram criados indicadores que quando a gente, hoje, analisa do ponto de vista estratégico e da avaliação dos desempenhos, que eles não estão muito bem alinhados, estão um pouco desfocados. Agora não, agora a gente percebe que ou serão objetivos desprezados e criam-se novos objetivos ou então muda-se o indicador. Muitos indicadores foram modificados.

- Relevância dos indicadores de desempenho da área de Gestão de Pessoas para a estratégia da Câmara dos Deputados.

Eu acho que eles são fundamentais, eles são o termômetro, mais do que isso, eles vão realmente indicar se estamos na direção correta e indicar mudança de curso. Talvez na avaliação de 2010 nós vamos verificar o que se pretendia e o que se conseguiu. Somente os indicadores é que vão revelar isso. Não terá outro meio.