

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Carla Janaína Mendonça de Melo

**A IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES INTERVENIENTES
À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO
MINISTÉRIO PÚBLICO DE RONDÔNIA**

Taubaté – SP
2019

Carla Janaína Mendonça de Melo

**A IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES INTERVENIENTES
À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO
MINISTÉRIO PÚBLICO DE RONDÔNIA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues.

**Taubaté – SP
2019**

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

M528i	<p>Melo , Carla Janaína Mendonça de</p> <p>A identificação dos fatores intervenientes à implantação da gestão estratégica de pessoas por competências no ministério público de Rondônia / Carla Janaína Mendonça de Melo. – Taubaté, 2019.</p> <p>187 f. il.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental, 2020. Orientador: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues, Departamento de Gestão e Negócios.</p> <p>1. Gestão - Planejamento. 2. Planejamento estratégico. 3 Recursos humanos. 4. Serviço público. I.Título.</p> <p>CDD – 658.84</p>
-------	---

CARLA JANAÍNA MENDONÇA DE MELO

**A IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES INTERVENIENTES À
IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS
POR COMPETÊNCIAS NO MINISTÉRIO PÚBLICO DE RONDÔNIA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. Dra. Marcela Barbosa de Moraes

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. Dra. Vera Lúcia da Silva Ventura

Faculdade Nove de Julho

Assinatura: _____

*Dedico esse trabalho ao Ministério Público do Estado de Rondônia
e ao Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia
que me proporcionaram um olhar intenso e profundo sobre
a gestão estratégica de pessoas.
Dedico ainda a minha família, pilar do indivíduo que sou
e que me tornei durante essa jornada.*

RESUMO

Discussões acerca de produtividade e elevação do desempenho da força de trabalho nas organizações parecem derivar da capacidade de desenvolver competências organizacionais e individuais de forma a integrá-las à gestão estratégica e aos objetivos organizacionais. Assim, a gestão por competências emerge com o intuito de estabelecer sinergia entre os indivíduos e a organização, à luz de um planejamento estratégico para fomentar o alcance da missão e dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, a elevação do desempenho de ambos. Para a esfera pública, tal ferramenta também figura como mais um desafio transponível, ou seja, deixou de ser um movimento exclusivo na esfera das organizações privadas. Nesse sentido, o presente trabalho busca identificar a relação dos fatores intervenientes à implantação de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências no Ministério Público do Estado de Rondônia (MPRO). Como abordagem metodológica, utilizou-se a pesquisa descritiva quanti-qualitativa que tenciona alcançar os objetivos propostos, a partir da pesquisa de campo por meio de questionário fechado com seis dimensões, aplicado aos profissionais de recursos humanos do Ministério Público do Estado de Rondônia. Utilizou-se a ferramenta de formulários Google, que possibilita a customização de questões, os padrões de resposta utilizando a escala *Likert* e a compatibilização do instrumento para a apresentação de gráficos e planilhas referentes à análise dos dados. Para a análise de dados, utilizou-se os métodos estatísticos: médias, o alfa de Cronbach; a correlação de *Pearson* e a categorização. Por fim, os resultados indicam que o programa de gestão por competências não é classificado como um modismo pelos profissionais de recursos humanos da instituição e apontam que dos quatro papéis e/ou metáforas propostas por Ulrich (1998) as metáforas do parceiro estratégico e de agente de mudanças, exercem maior influência na correlação de variáveis para a perspectiva de gestão estratégica de pessoas por competências no Ministério Público do Estado de Rondônia.

Palavras-chave: Gestão por competências. Gestão estratégica de pessoas. Gestão estratégica. Serviço público. Planejamento e desenvolvimento regional.

THE IDENTIFICATION OF THE FACTORS INVOLVED IN THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF PERSONS BY COMPETENCES IN THE PUBLIC MINISTRY OF RONDÔNIA

ABSTRACT

Discussions about productivity and increased workforce performance in organizations seem to derive from the ability to develop organizational and individual skills to integrate them into strategic management and organizational objectives. Thus, competency management emerges in order to establish synergy between individuals and the organization, in the light of strategic planning to foster the achievement of the mission and organizational objectives and, consequently, increase the performance of both. For the public sphere, such a tool also appears as yet another transposable challenge, that is, it is no longer an exclusive movement in the sphere of private organizations. In this sense, the presente work seeks to identify the relationship of the intervening factors to the implementation of a strategic people management program by competencies in the Public Prosecution Service of the State of Rondônia (MPRO). As a methodological approach, we used the quantitative and qualitative descriptive research that intends to achieve the proposed objectives, from the field research through a six-dimensional closed questionnaire, applied to human resources professionals of the Public Prosecution Service of the State of Rondônia. The Google forms tool was used, which allows the customization of questions, the response patterns using the Likert scale and the compatibility of the instrument for the presentation of graphs and spreadsheets related to data analysis. For data analysis, statistical methods were used: means, Cronbach's alpha; Pearson's correlation and categorization. Finally, the results indicate that the competency management program is not classified as a fad by the institution's human resources professionals and point out that of the four roles and / or metaphors proposed by Ulrich (1998) the strategic partner and agent metaphors changes, exert greater influence on the correlation of variables for the perspective of strategic management of people by competencies in the Public Prosecution Service of the State of Rondônia.

Keywords: Management by competences. Strategic management of people. Strategic management. Public service. Regional planning and development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre cadeia de valor e 6Es do desempenho.....	25
Figura 2 - Aplicação do pensamento de “de fora para dentro”	27
Figura 3 - Elementos de governança das entidades públicas.	28
Figura 4 - Modelo de planejamento e gestão de pessoas.....	38
Figura 5 - Modelo de impacto da gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional.	39
Figura 6: Modelo de Competências de RH.....	55
Figura 7 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.	61
Figura 8 - Modelo de Gestão por Competência.....	63
Figura 9: Fases do processo quanti-qualitativo.	71
Figura 10: Organograma dos órgãos auxiliares do Ministério Público de Rondônia.	75
Figura 11: Paradoxo inerente aos múltiplos papéis da área de RH.	77
Figura 12: Pergunta de pesquisa e hipóteses a partir da base teórica-conceitual, entre as variáveis independentes.....	78
Figura 13: Pergunta de pesquisa e hipóteses a partir da base teórica-conceitual de Ulrich (1998) e do objetivo da pesquisa.	79
Figura 14: Pergunta de pesquisa e hipóteses a partir da base teórica-conceitual, entre as variáveis independentes e variável dependente.....	80
Figura 15: Representação entre variáveis dependentes, independentes e respectivas hipóteses de pesquisa.....	81
Figura 16: Perspectivas da investigação para a pesquisa.....	82
Figura 17: Etapas de elaboração da dissertação de mestrado	87
Figura 18: Mapa do radar estratégico no MP brasileiro.....	99
Figura 19: Mapa Estratégico do Ministério Público do Estado de Rondônia revisado para 2013-2020.	101
Figura 20: Melhoria contínua.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1A: Resumo da avaliação da gestão de pessoas na administração pública.	34
Quadro 1B: Resumo da avaliação da gestão de pessoas na administração pública.	35
Quadro 2A: Principais exigências dos papéis relacionados à gestão de pessoas. ...	35
Quadro 2A: Principais exigências dos papéis relacionados à gestão de pessoas. ...	36
Quadro 3: Mitos que impedem o RH de ser uma profissão.....	37
Quadro 4: Abordagens da fusão entre o planejamento estratégico e o planejamento de RH.....	43
Quadro 5: Definição de papéis de RH.....	44
Quadro 6: Sete fatores-chave para o sucesso em fazer com que a mudança aconteça.....	54
Quadro 7A: Conceitos de competências.	58
Quadro 7B: Conceitos de competências.	59
Quadro 8: Desdobramento do “CHA”.	60
Quadro 9:Quadro de servidores da Gerência de Recursos Humanos	73
Quadro 10: Formação e tempo de serviço dos profissionais da Gerência de Recursos Humanos no MPRO.	74
Quadro 11: Extrato do questionário utilizado com a escala <i>Likert</i>	84
Quadro 12: Segmentação do questionário de pesquisa.....	88
Quadro 13A: Descrição e importância relativa das áreas de competências de RH.	104
Quadro 13B: Descrição e importância relativa das áreas de competências de RH.	105
Quadro 14: Eventos na modalidade presencial realizados em 2016/2017 pelo Centro de Aperfeiçoamento Funcional para servidores.	107
Quadro 15: Condições para as mudanças bem sucedidas.	127
Quadro 16: Diferenças entre RH estratégico, estratégia de RH e organização de RH.	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultados obtidos com o método Alfa de Cronbach.....	89
Tabela 2A: Resultados obtidos para a metáfora parceiro estratégico.	90
Tabela 3B: Resultados obtidos para a metáfora parceiro estratégico.	91
Tabela 4: Resultados da matriz da correlação de <i>Pearson</i>	93
Tabela 5A: Atributos com correlação positiva considerável e correlação positiva muito forte para a metáfora do parceiro estratégico.	94
Tabela 6B: Atributos com correlação positiva considerável e correlação positiva muito forte para a metáfora do parceiro estratégico.	95
Tabela 7C: Atributos com correlação positiva considerável e correlação positiva muito forte para a metáfora do parceiro estratégico.	96
Tabela 8D: Atributos com correlação positiva considerável e correlação positiva muito forte para a metáfora do parceiro estratégico. .	
Cont.	97
Tabela 9A: Atributos com correlação negativa para a metáfora do parceiro estratégico.	105
Tabela 10B: Atributos com correlação negativa para a metáfora do parceiro estratégico.	106
Tabela 11: Resultados obtidos para a metáfora Especialista Administrativo.	108
Tabela 12: Resultados da matriz da correlação de <i>Pearson</i> . EA3 – aumento da Produtividade e EA4 eficiência dos processos de trabalho.	109
Tabela 13A: Atributos com correlação de <i>Pearson</i> positiva considerável e correlação positiva fraca para a metáfora do especialista administrativo.	109
Tabela 14B: Atributos com correlação de <i>Pearson</i> positiva considerável e correlação positiva fraca para a metáfora do especialista administrativo.	110
Tabela 15A: Resultados obtidos para a metáfora Especialista Administrativo.	113
Tabela 16A: Resultados obtidos para a metáfora Especialista Administrativo.	114
Tabela 17: Resultados da matriz de correlação de <i>Pearson</i>	114
Tabela 18: Atributos com correlação positiva considerável para a metáfora do defensor dos funcionários.	115
Tabela 19A: Atributos com correlação de <i>Pearson</i> positiva fraca para a metáfora do especialista administrativo.	117

Tabela 20A: Atributos com correlação de <i>Pearson</i> positiva fraca para a metáfora do especialista administrativo.....	118
Tabela 21: Investimentos na Profissionalização da gestão em 2016	119
Tabela 22: Investimentos na Profissionalização da gestão em 2017.	120
Tabela 23: Notícias por teor	121
Tabela 24A: Resultados obtidos para a metáfora Especialista Administrativo.	121
Tabela 25B: Resultados obtidos para a metáfora Especialista Administrativo.	122
Tabela 26: Resultados da matriz de correlação de <i>Pearson</i>	123
Tabela 27A: Atributos com correlação de <i>Pearson</i> positiva considerável e correlação positiva fraca para a metáfora do agente de mudanças.....	123
Tabela 28B: Atributos com correlação de <i>Pearson</i> positiva considerável e correlação positiva fraca para a metáfora do agente de mudanças.....	124
Tabela 29A: Atributos com correlação de <i>Pearson</i> positiva considerável e correlação positiva fraca para a metáfora do agente de mudanças.....	125
Tabela 30A: Resultados obtidos para a gestão estratégica de pessoas por competências.	128
Tabela 31: Resultados da matriz de correlação de <i>Pearson</i> . GEPC6 – Gestão por competências e força de trabalho e GEPC8– Gestão de pessoas e alcance dos objetivos institucionais.....	130
Tabela 32A: Atributos com correlação positiva considerável para perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências.	130
Tabela 33A: Atributos com correlação positiva considerável para perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências.	131
Tabela 34A: Atributos com correlação positiva considerável para perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências.	132
Tabela 35: Resultados obtidos para a governança em gestão de pessoas.	135
Tabela 36: Resultados da matriz de correlação de <i>Pearson</i>	136
Tabela 37A: Atributos com correlação positiva considerável para a perspectiva da governança em gestão de pessoas.....	137
Tabela 38A: Atributos com correlação positiva considerável entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.	141
Tabela 39B: Atributos com correlação positiva considerável entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.	142

Tabela 40C: Atributos com correlação positiva considerável entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.	143
Tabela 41D: Atributos com correlação positiva considerável entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.	144
Tabela 42A: Atributos com correlação negativa entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.	145
Tabela 43B: Atributos com correlação negativa entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.	146
Tabela 44C: Atributos com correlação negativa entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.	147
Tabela 45A: Atributos com correlação positiva considerável e muito forte entre a metáfora especialista administrativo e demais variáveis de pesquisa.....	148
Tabela 46B: Atributos com correlação positiva considerável e muito forte entre a metáfora especialista administrativo e demais variáveis de pesquisa.....	149
Tabela 47C: Atributos com correlação positiva considerável e muito forte entre a metáfora especialista administrativo e demais variáveis de pesquisa.....	150
Tabela 48A: Atributos com correlação positiva considerável entre a metáfora defensor dos funcionários e demais variáveis de pesquisa.....	151
Tabela 49B: Atributos com correlação positiva considerável entre a metáfora defensor dos funcionários e demais variáveis de pesquisa.....	152
Tabela 50A: Atributos com correlação positiva considerável entre perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências e governança em gestão de pessoas...	153
Tabela 51B: Atributos com correlação positiva considerável entre perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências e governança em gestão de pessoas...	154
Tabela 52C: Atributos com correlação positiva considerável entre perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências e governança em gestão de pessoas...	155
Tabela 53D: Atributos com correlação positiva considerável entre perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências e governança em gestão de pessoas...	156
Tabela 54E: Atributos com correlação positiva considerável entre perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências e governança em gestão de pessoas...	157
Tabela 55F: Atributos com correlação positiva considerável entre perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências e governança em gestão de pessoas...	158

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GP	Gestão de Pessoas
MPRO	Ministério Público do Estado de Rondônia
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PEN	Planejamento Estratégico Nacional
RH	Recursos Humanos
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	15
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	15
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	17
1.5	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	21
2	REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1	DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO COMO FATOR DE FORTALECIMENTO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL	23
2.2	A GOVERNANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO E NA GESTÃO DE PESSOAS	27
2.3	O CONTEXTO ATUAL DA GESTÃO DE PESSOAS	31
2.4	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO	41
2.4.1	<i>Administração estratégica de recursos humanos</i>	45
2.4.2	<i>Administração da infraestrutura</i>	47
2.4.3	<i>Administração da contribuição dos funcionários</i>	48
2.4.4	<i>Administração da transformação e da mudança</i>	52
2.5	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	57
2.5.1	<i>Conceito de competências para o serviço público</i>	64
3	MÉTODO	70
3.1	MODELAGEM METODOLÓGICA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	70
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	72
3.3	DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	76
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	82
3.5	PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS	84
4	RESULTADOS	88
4.1	RESULTADOS DA ANÁLISE DAS TÉCNICAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	89
4.1.1	<i>Metáfora Parceiro Estratégico</i>	89
4.1.2	<i>Metáfora Especialista Administrativo</i>	108

4.1.3	<i>Metáfora Defensor dos Funcionários</i>	112
4.1.4	<i>Metáfora Agente de Mudanças</i>	121
4.1.5	<i>Gestão Estratégica de Pessoas por Competências</i>	128
4.1.6	<i>Governança em Gestão de Pessoas</i>	134
4.1.7	<i>Resultados da Correlação de Pearson entre as Variáveis da Pesquisa</i> .	141
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	160
6	REFERÊNCIAS	165
7	APÊNDICES	177

1 INTRODUÇÃO

A implantação da gestão por competências no serviço público brasileiro é amplamente discutida desde a publicação do Decreto n. 5.707, de 23 de janeiro de 2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal (BRASIL, 2006). Desde então, estudos foram realizados a fim de diagnosticar e investigar os modelos de gestão de pessoas na esfera pública, bem como a adoção da gestão por competências como ferramenta de integração entre o desempenho de servidores públicos e o alcance dos objetivos organizacionais, para conciliar as expectativas entre ambos.

No âmbito federal, estudos foram intensificados a partir de 2010, com a edição do Relatório de Avaliação da Gestão de Recursos Humanos do Governo Federal (OCDE, 2010); do Acórdão do Tribunal de Contas da União (TCU) n. 3.023/2013 (TCU, 2013), que discute a situação de governança da gestão de pessoas na Administração Pública Federal; e do Caderno de Gestão de Pessoas no Governo Federal, por meio da Escola Nacional de Administração Pública (CAMÕES; MENEZES, 2016). Isso demonstra, portanto, que há uma inesgotável necessidade de pesquisas sobre a gestão por competências para o serviço público brasileiro. Esses documentos registram as dificuldades de implantação de tal ferramenta e indicam fatores que podem influenciar direta ou indiretamente a adoção da gestão por competências em instituições públicas.

Desse modo, é importante refletir sobre a necessidade de uma nova perspectiva de gestão estratégica de pessoas para o serviço público, a partir da abordagem das competências, para proporcionar uma base sólida voltada à mudança planejada das políticas e diretrizes da área de recursos humanos (NASCIMENTO; ZUPPANI; DUTRA, 2016).

Com vistas a constituir uma proposta de implantação da gestão estratégica de pessoas por competências no Ministério Público de Rondônia (MPRO), propôs-se este estudo, à luz da necessidade de adequação à transigência do novo paradigma organizacional, capaz de concretizar tal objetivo ao se associar o planejamento estratégico em vigor na instituição.

1.1 Problema

Diante do expressivo crescimento da temática relacionada à gestão por competências no âmbito do serviço público; do fato de a ferramenta ser um dos objetivos do Planejamento Estratégico Nacional (2011-2019) do Conselho Nacional do Ministério Público e do Planejamento Estratégico (2013-2020) do Ministério Público de Rondônia; e de não haver, até o presente momento, ação iminente à sua implantação, o tema deu origem à seguinte problemática: De que forma os fatores intervenientes influenciam a implantação de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências no MPRO?

Com a identificação de fatores facilitadores ou comprometedores e da relação entre eles, pretende-se propor as estratégias de implantação para a adoção da gestão de pessoas por competências que se adeque às estratégias organizacionais, em consonância com o planejamento estratégico institucional.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a relação dos fatores intervenientes à implantação de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências no Ministério Público do Estado de Rondônia (MPRO).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apontar os fatores intervenientes para a implantação de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências no MPRO, a partir do Modelo de Múltiplos Papéis para a Área de Recursos Humanos (RH) proposto por Ulrich (1998);
- Propor as estratégias de implantação para o programa de gestão estratégica de pessoas por competências para o MPRO, considerando os princípios de governança em gestão de pessoas propostos pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

1.3 Delimitação do estudo

Para atender aos objetivos propostos nesta dissertação discute-se a relação dos fatores intervenientes a partir do Modelo de Múltiplos Papéis para a Área de RH proposto do Ulrich (1998) por meio da execução dos papéis de: administração estratégica de recursos humanos, administração da infraestrutura, administração da contribuição dos funcionários e administração da transformação da mudança.

Ao considerar que o programa de gestão estratégica de pessoas por competências para atender à instituição demandará a implantação destas aos servidores da área de gestão de pessoas no MPRO, visa-se investigar tais fatores para propor estratégias voltadas a um programa de gestão por competências que seja adequado à realidade institucional.

De fato, a adoção de uma gestão estratégica de pessoas no MPRO irá romper com os paradigmas tanto para os servidores quanto para a sociedade. Segundo Dalf (1999), há sete razões referentes à importância das organizações para os cidadãos: (a) reunião de recursos para atingir as metas e os resultados desejados; (b) eficiência na produção de bens ou serviços; (c) abertura para facilitar as inovações; (d) uso de métodos modernos de fabricação, com tecnologia atualizada; (e) adaptação rápida e influência em um ambiente mutável no qual está inserida; (f) criação de valor para gestores, clientes e empresários; (g) ajuste aos atuais desafios de diversidade, ética, padrões de carreira, motivação e coordenação das ações dos colaboradores.

A implantação da gestão estratégica de pessoas por competências poderá alinhar tais expectativas, à medida que o desafio de inovação requiera que a instituição a ser pesquisada busque novas formas de organização do trabalho, com base na integração e simplificação de processos de trabalho, planejamento e organização, e novos padrões de gestão estratégica de pessoas segundo preceitos de cooperação, participação e valorização do capital intelectual.

Buscam-se, ainda, melhor desempenho, produtividade, satisfação e otimização contínua tanto dos servidores quanto da organização. Vale ressaltar que a administração pública vem se esforçando em direção à profissionalização e modernização, com o escopo de melhorar a gestão e, conseqüentemente, prestar melhores serviços à sociedade (CARVALHO et al., 2009).

1.4 Relevância do estudo

Os desafios que emergem para a gestão de pessoas no serviço público demandam ações de inovação e ruptura de modelos burocráticos de administração e estratégias para dinamizar os processos organizacionais. Dessa maneira, é possível obter melhor eficiência, produtividade, transparência nos serviços prestados à sociedade.

Assim emerge a gestão por competência, com o objetivo de não apenas integrar instrumentos de gestão de pessoas, como também apresentar um sistema singular para o alcance dessas estratégias. Para as organizações públicas, a gestão por competência também figura como mais um desafio transponível, ou seja, deixou de ser um movimento exclusivo na esfera das companhias privadas.

Dado esse cenário, o governo federal editou, em 23 de fevereiro de 2006, o Decreto n. 5.707, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na administração pública federal. Tal aparato legislativo tem a intenção de capacitar e desenvolver competências nos servidores públicos em consonância com os objetivos institucionais, com vistas à melhoria da eficiência e eficácia dos serviços prestados ao cidadão (BRASIL, 2006).

Em 2016, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) elaborou o caderno n. 45, intitulado “Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal”, resultado de pesquisas realizadas em ministérios do governo federal que aplicaram a política supracitada. Em decorrência disso, constatou-se um déficit de implementação entre os aspectos planejados e regulamentados na política e os fatores intervenientes que comprometeram sua aplicação (CAMÕES; MENEZES, 2016).

Atentos ao cenário de mudanças impostas ao serviço público pela sociedade, outros estudos foram apresentados para identificar e esclarecer fatores condicionantes à melhoria dos serviços prestados aos cidadãos. Dessa maneira, o relatório sobre a avaliação da gestão de recursos humanos do governo federal, editado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2010, se destaca como “[...] ferramenta potencialmente poderosa para a integração estratégica das diferentes áreas de recursos humanos, a gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração brasileira”

(OCDE, 2010, p. 136). Trata-se, portanto, de um instrumento que pode estabelecer uma abordagem sistêmica entre os processos de gestão de pessoas e as estratégias organizacionais.

Em 2013, o Tribunal de Contas da União (TCU) elaborou o Acórdão n. 3.023/2013, resultado do levantamento da situação de governança da gestão de pessoas na administração pública federal, numa amostra de 330 unidades. Nesse caso, constataram-se os modelos empregados que comprometem os resultados em serviços prestados à sociedade, ao salientar que a gestão por competências permite a integração dos diversos processos de gestão de pessoas, cujo “[...] objetivo é potencializar a agregação de valor do capital humano por intermédio de processos [...], que priorizem as competências desejadas pela organização” (TCU, 2013, p. 14).

Atento à conjuntura nacional nesse segmento, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) realizou, em 2014, a Ação Nacional Estruturante – Gestão por Competências, com o intento de propor um modelo de gestão por competências de maneira similar nas unidades do Ministério Público, respeitando a autonomia financeira e as peculiaridades institucionais. Essa ação visava atender ao Planejamento Estratégico Nacional (PEN) 2011-2019, que prevê um objetivo estratégico específico para intensificar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes:

Gerir competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) possibilitando o contínuo e gradativo desenvolvimento técnico, gerencial e pessoal de todos os membros e servidores do Ministério Público, capacitando-os para a utilização de novas tecnologias, ferramentas, métodos e técnicas de trabalho. Desenvolver nas pessoas uma visão global da instituição, estimulando a integração e fomentando o comprometimento. Manter programas permanentes de capacitação, permitindo o uso das habilidades dos servidores em sua área de especialização (BRASIL, 2011, p. 40).

Recentemente, o Conselho Nacional do Ministério Público editou a Recomendação n. 52, de 28 de março de 2017, que institui a política nacional de gestão de pessoas no âmbito do Ministério Público do Brasil. Dessa maneira, visa-se contribuir para a eficácia organizacional por meio de instrumentos, métodos e técnicas alcançar metas e realizar a missão de bem servir ao cidadão, estimulando a adoção do programa de gestão por competências para as unidades de ramos do Ministério Público.

Em atenção ao planejamento estratégico nacional, o MPRO elaborou o planejamento estratégico institucional com vigência de 2013 a 2020, em consonância às políticas voltadas para a gestão de pessoas na organização com o cenário nacional, ao adotar a gestão por competências para a capacitação de membros e servidores (MPRO, 2013). Ainda sob essa orientação, criou-se a Resolução n. 20/2014-PGJ, que estabelece a política de gestão de pessoas no MPRO e intensifica a gestão por competências na instituição.

Destarte, diante das exigências e requisitos legais impostos não apenas por legislação federal, mas sobretudo pelo agente de controle das unidades ministeriais em todo o país por meio do Conselho Nacional do Ministério Público, definiu-se que a pesquisa seria realizada no Ministério Público do Estado de Rondônia, considerando que reúne o cenário favorável a adoção da gestão estratégica de pessoas por competências para o fortalecimento do seu planejamento estratégico institucional e alinhamento estratégico com o Planejamento Estratégico Nacional do Ministério Público.

Justifica-se a pesquisa considerando não apenas as exigências da sociedade por serviços públicos com qualidade e presteza, mas sobretudo em função das exigências legais internas e externas, da mobilização interna em função da adoção do planejamento estratégico institucional, bem como ao fato do Conselho Nacional do Ministério Público recomendar a adoção do programa de gestão por competências para todos os ramos do Ministério Público, por meio da Recomendação n. 52 de 28 de março de 2017, para atender ao Tribunal de Contas da União (TCU) por meio do acórdão n. 3023 de 13 de novembro de 2013, conforme recomendação n. 9.2.1 que destaca a necessidade de implementação das recomendações, “especificando as medidas a serem adotadas, os respectivos prazos e os responsáveis, ou justificativa sobre a decisão de não implementar tais recomendações” (TCU, 2013, p. 44).

Há de se considerar ainda, o advento da Lei n. 13.429/2017 de 31 de março de 2017 que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Nessa perspectiva o Art. 2º esclarece que trabalho temporário é aquele prestado por pessoa física contratada por um empresa de trabalho temporário que a coloca à disposição de uma empresa tomadora de serviços, para

atender à necessidade de substituição transitória de pessoal permanente ou à demanda complementar de serviços (BRASIL, 2017).

A mesma lei ainda oportuniza que o contrato de trabalho temporário “pode versar sobre o desenvolvimento de atividades-meio e atividades-fim a serem executadas na empresa tomadora de serviços”. Deste modo, faz impelir a todo servidor público a demonstração das competências requeridas para o exercício de seu cargo e/ou função, tendo em vista que sua atividade profissional pode vir a ser terceirizada pela organização.

Outro fator que figura como relevante a discussão da temática competência no serviço público, diz respeito ao Decreto n. 9.507 de 24 de setembro de 2018 que dispõe sobre a execução indireta mediante contratação, de serviços da administração pública direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Ao passo que o Art. 4º do referido Decreto indica a previsão expressa de quais circunstâncias se prevê a execução indireta “Não serão objeto de execução indireta os serviços que demandem a utilização, pela contratada, de profissionais com atribuições inerentes às dos cargos integrantes de seus Planos de Cargos e Salários” (BRASIL, 2018), também destaca que à luz dos princípios administrativos da eficiência, da economicidade e da razoabilidade, por haver contratação de terceiros nas seguintes hipóteses: caráter temporário do serviço; incremento temporário do volume de serviços; atualização tecnológica ou especialização do serviço com redução de custos e menor impacto sobre o meio ambiente e da impossibilidade de competir no mercado concorrencial em que está inserido.

Desta forma, os imperativos sobre o desempenho do servidor público aumentam sobremaneira, de forma que exige-se maior eficiência e eficácia do serviços públicos prestados ao cidadão. Não obstante, o foco de atuação do Ministério Público do Estado de Rondônia está descrito como “Em Defesa da Sociedade” conforme registra-se em seu Planejamento Estratégico, o que fortalece o compromisso de atendimento às suas demandas.

1.5 Organização do estudo

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, apresentar-se-á brevemente os capítulos nos parágrafos subsequentes.

Na seção 1, expõe-se a introdução ao estudo, seu objetivo geral e específicos, o problema de pesquisa, delimitação, a problemática bem como a relevância do estudo proposto.

Na seção 2, apresentar-se-á a revisão de literatura, de modo a refletir os marcos conceituais relacionados ao desempenho no serviço público como fator de fortalecimento da capacidade institucional, à governança no serviço público e na gestão de pessoas, à gestão estratégica de pessoas e aos novos papéis para a área de recursos humanos proposta por Ulrich (1998), que incluem a administração estratégica de recursos humanos, a administração da infraestrutura, a administração da contribuição dos funcionários e a administração da transformação e da mudança, além da gestão por competências no serviço público.

O arcabouço teórico proposto visa identificar e compreender fatores relacionados à construção de competências no serviço público que podem (e devem) gerar alternativas de gestão voltadas à otimização da performance organizacional. Na moderna gestão de pessoas, o desenvolvimento de métodos e fatores de excelência compatíveis com a valorização do capital intelectual nas organizações se faz premente.

Na seção 3, apresenta-se a metodologia da investigação, em consonância com os objetivos do estudo. Utilizar-se-á a pesquisa aplicada com abordagem quantitativa no MPRO, com o intuito de identificar a relação dos fatores intervenientes a partir do Modelo de Múltiplos Papéis para a área de RH proposto do Ulrich (1998), que subsidiarão a implantação de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências no MPRO. A abordagem metodológica reúne ainda a classificação da pesquisa, a população e a amostra, os instrumentos propostos para o levantamento de dados, bem como o plano de coleta e análise de dados.

Na seção 4, tenciona-se apresentar os resultados obtidos com a pesquisa acadêmica. Eles subsidiarão propostas de discussões para a elaboração de instrumentos formais de gestão, a partir do diagnóstico e da proposta de fortalecimento da unidade de gestão de pessoas, para patamares superiores de

excelência, com ações, políticas e ferramentas inovadoras, voltadas à gestão estratégica de pessoas.

Na seção 5, apresentar-se-á as considerações finais com as proposições de melhoria e de estratégias para a consecução dos objetivos específicos propostos. Nessa seção pretende-se contribuir para que o Ministério Público do Estado de Rondônia adote a gestão estratégica de pessoas por competência, condizente com o perfil institucional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Desempenho no serviço público como fator de fortalecimento da capacidade institucional

As organizações públicas vêm sendo impelidas pelas exigências de uma sociedade em rede, com o estabelecimento de critérios superiores de excelência no desempenho, mas, sobretudo, da aplicação dos princípios de eficiência, eficácia, produtividade e transparência. Nesse sentido, cabe-lhes atender a tais demandas, estimulando a participação ativa do cidadão no processo (MOTA, 2013; MARTINS; MARINI, 2014).

Nesse sentido, autores destacam critérios de mensuração do desempenho para o serviço público, entre os quais “a transparência de custos e de resultados, a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a motivação dos funcionários, sendo um dos pilares mais importantes da nova governança em torno do Estado-rede” (PACHECO, 2009, p. 149).

Assim como qualquer outro conceito, desempenho possui inúmeras variações semânticas. Pode ser compreendido, segundo Palvarini (2010, p. 4), como “[...] esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados. A equação é: desempenho = esforços + resultados; ou desempenho = esforços → resultados”. Para Pacheco (2009) a mensuração do desempenho é tema central para o serviço público, considerando as exigências de mudanças, o aumento de responsabilidades e accountability por resultados.

Diante disso, a gestão do desempenho busca definir os resultados a serem alcançados, “[...] os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a definição de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras e de sistemática de monitoramento e avaliação” (PALVARINI, 2010, p. 4).

Para Jann e Reichard (2002), há dois grupos para analisar a contratualização de resultados no serviço público, sendo o primeiro “os defensores da eficiência (ou minimizadores do custo); o outro, como reformadores em busca da melhoria de desempenho do setor público (maximizadores dos resultados)” (PACHECO, 2009, p. 151).

Enquanto isso, “[...] a mensuração de *outputs* permite conhecer o que é efetivamente produzido com os recursos públicos; já a preocupação com *outcomes*, ou impactos, permite indagar sobre a eficiência e utilidade daquilo que é produzido” (PACHECO, 2009, p. 151). Pacheco (2009) assevera ainda que as ações passíveis de mensuração inicial dizem respeito a serviços prestados aos cidadãos e, posteriormente, se direcionam aos impactos por meio de encadeamento lógico entre impactos, resultados intermediários e ações.

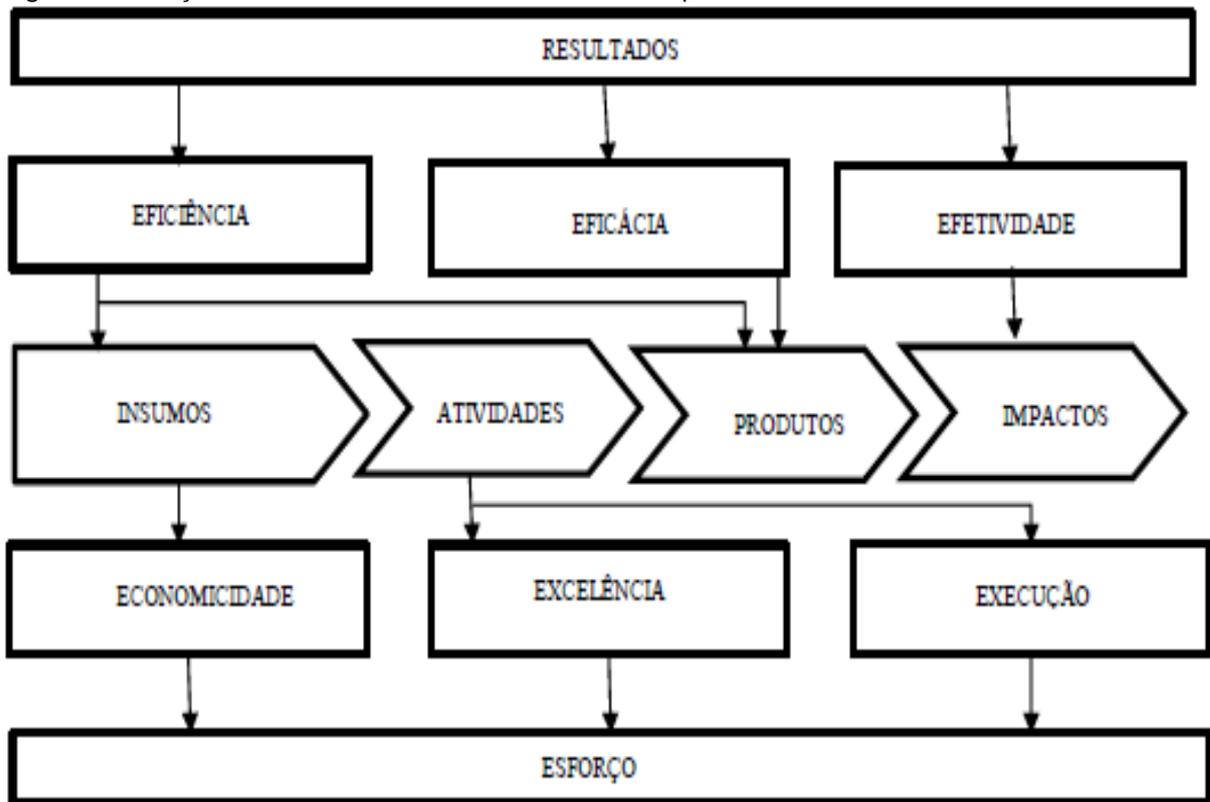
Nesse sentido, o modelo de Cadeia de Valor (BENNETT, 1976) e os 6 Es do Desempenho permitem definir a dimensão de resultados (cadeia de valor: eficiência, eficácia e efetividade) e esforços (economicidade, excelência e execução) (MARTINS; MARINI, 2014; PALVARINI, 2010).

Vale ressaltar que a cadeia de valor e os 6 Es do Desempenho possuem seis categorias:

- Efetividade: são os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado.
- Eficácia: é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).
- Eficiência: é a relação entre os produtos/serviços gerados (*outputs*) com os insumos empregados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
- Execução: refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos;
- Excelência: é a conformidade a critérios e padrões de qualidade /excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal;
- Economicidade: está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos (PALVARINI, 2009, p. 8).

Sabe-se que o desempenho excelente é um processo difícil de ser alcançado, pois implica a aplicação efetiva dos princípios destacados, mas, sobretudo, o empenho de gestores públicos, servidores e cidadãos para obter transparência, participação social e alcance de resultados planejados. Na Figura 1 há correlação entre as categorias:

Figura 1 - Relação entre cadeia de valor e 6Es do desempenho.



Fonte: Martins e Marini (2014, p. 50).

O modelo burocrático de Weber (1922) já identificava três características que se mantêm no serviço público e que, de certa maneira, contribuem para o desempenho das instituições: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

Nesse corolário em que se discute o desempenho no serviço público, outra contribuição importante da teoria weberiana diz respeito à eficiência organizacional e eficiência administrativa, com “[...] o valor da eficiência administrativa que induz à obediência às prescrições formais das tarefas, em outras palavras, preocupações como as coisas são feitas” (SECCHI, 2009, p. 352).

Segundo Mota (2013), o advento da Nova Administração Pública (*New Public Management*) surge por volta dos anos 1970, com uma proposta de abordagem gerencial distinta com foco no cliente, no gestor, no resultado e no desempenho. Na perspectiva do cliente a necessidade de incorporar singularidades por meio de demandas individuais. Quanto ao gestor a concentração em maior autonomia e flexibilidade para alcance de resultados e gestão do desempenho. Quanto ao foco nos resultados a adoção do planejamento estratégico institucional com metas e

indicadores e por fim o foco no desempenho, com a elevação da eficiência nos resultados das organizações públicas.

Ademais, (ANDION, 2012) elenca fatores atinentes à essência do novo serviço público: o primeiro diz respeito ao interesse público em que o foco dos servidores públicos deve ser a construção de interesses e responsabilidades compartilhadas junto a cidadãos; outro fator diz respeito a servir no lugar de guiar, em que os gestores públicos devem ser capazes de agir como negociadores junto aos atores (e seus interesses) na cena pública; Um terceiro fator destaca o pensar estrategicamente, agir democraticamente: políticas e programas públicos podem ser mais efetivos se concebidos e implementados por meio de processos colaborativos (coprodução). O quarto fator proposto pelos autores, diz respeito ao território (não no sentido administrativo), mas como lócus de identidade e de recursos específicos, passa a ser o espaço privilegiado de intervenção pública, visto que é construído política e socialmente, em relação a um problema específico; Destaca-se ainda a necessidade de reconhecer que *accountability* vai muito além da prestação de contas em termos financeiros e de resultado. Torna-se necessário levar em conta as leis, as normas, os valores comunitários e os interesses dos cidadãos; Por fim a cidadania que deve ser colocada acima do empreendedorismo: o foco excessivo na eficácia pode obscurecer o foco central que é promover o interesse público. Os servidores públicos não são apenas executivos do aparelho do Estado.

Para Ulrich (2014) as organizações devem voltar sua atenção ao cliente e/ou cidadão de forma a alinhar a sua perspectiva como estratégia institucional a ser alcançada, de forma que os colaboradores e/ou servidores atuem de forma motivada conduzidos por uma liderança forte. Destaca ainda que, para tanto, é essencial assegurar as pessoas competentes para garantir o sucesso organizacional.

Trata-se, portanto, de investir na mudança para que as inovações sejam sedimentadas no setor público – há a necessidade de modernizar a administração pública, considerando as modernizações organizacional e administrativa.

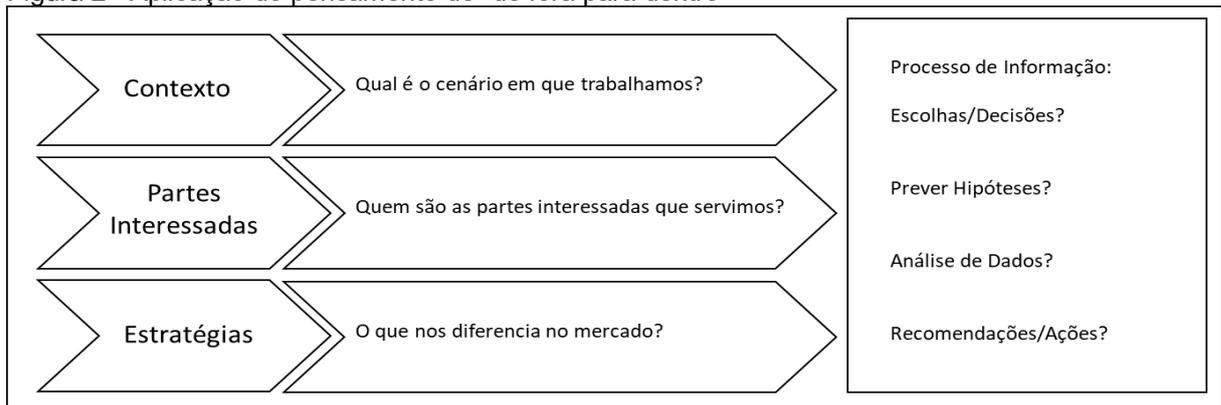
A mudança compreende as transformações nas relações de trabalho e poder, envolvendo dimensões políticas e educacionais que culminarão em resultados organizacionais. Já a modernização administrativa estabelece ações mais imediatas, com alterações de normas, procedimentos e simplificação de rotinas. Observa-se

que a proposta de mudança organizacional promove uma modernização mais duradoura (QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010).

No mesmo período em que se discutia a Nova Gestão Pública emergem reflexões sobre a capacidade institucional na década de 1990. O Estado começa as reformas de segunda geração, com o objetivo de incrementar medidas administrativas para reforçar a eficiência e a efetividade (HUERTA, 2008).

Nesse corolário, cabe ressaltar a posição de Rasmussen e Ulrich (2015) que incitam as ações de RH de forma a transcender seus limites e suas análises “de fora para dentro” de forma a promover uma análise dos negócios de ponta a ponta, considerando partes interessadas e informações importantes sobre o negócio da organização, conforme Figura 2.

Figura 2 - Aplicação do pensamento de “de fora para dentro”



Fonte: Rasmussen e Ulrich (2015, p. 238).

As análises recomendadas por Rasmussen e Ulrich (2015) buscam centrar o olhar e a ação dos profissionais de RH para além da fronteira da arquitetura organizacional, de forma a analisar e prospectar cenários para o negócio que aumentem o valor agregado e perspectivas de melhorias e crescimento institucional.

2.2 A governança no serviço público e na gestão de pessoas

Gallon e Severo (2015, p. 68) aduzem que o termo “governança” surgiu “[...] a partir da década de 60, fruto das discussões do mundo empresarial, designando a articulação cada vez mais complexa entre empresas de grandes grupos econômicos e destes entre si”. Ademais, tal expressão compreende as relações entre os atores

sociais, reguladas por “[...] normas e procedimentos que devem ser institucionalizadas, ou seja, ser aceitos e reconhecidos por todos” (BENEDICTO et al., 2013, p. 287).

Nas palavras de Gonzalez (2004) há quatro princípios básicos de governança corporativa que deveriam ser desenvolvidas pela iniciativa privada e no serviço público: “(i) *Disclosure* ou transparência; (ii) Equidade com os públicos estratégicos (*stakeholders*); (iii) prestação de contas (*accountability*); (iv) cumprimento das legislações”. Conforme a Figura 3, há a percepção de governança pública segundo Benedicto et al. (2013):

Figura 3 - Elementos de governança das entidades públicas.



Fonte: (BENEDICTO et al., 2013, p. 290).

Para Martins e Marini (2014, p. 43), a “[...] governança pública propõe uma nova síntese, uma tentativa de enxergar o governo como um processo amplo, plural e complexo da sociedade, buscando integrar política, administração, gestão e políticas públicas”. Nessa perspectiva, o Estado precisa diligenciar esforços para o desenvolvimento da governança pública, a fim de implementar um novo modelo de gestão pública segundo as características propostas por Jardim (2000). A primeira discute a adequação da arquitetura organizacional do Estado com aprimoramento da prestação de serviços e aos direitos de cidadania. O segundo refere-se a avaliação permanente das políticas públicas e seus respectivos resultados, de maneira a

fortalecer o seu controle estratégico. A terceira característica diz respeito a orientação para o cidadão-usuário e a otimização dos serviços públicos e o cumprimento das perspectivas legais. A quarta trata-se da amplitude de autonomia de gestão dos agentes públicos no que concerne as relações contratuais baseadas em resultados e requisitos de *accountability* e por fim a transparência nas ações e decisões dos agentes públicos de forma a promover a acessibilidade plena às informações públicas, possibilitando o desenvolvimento de mecanismos de controle social.

De acordo com Branco e Cruz (2013, p. 24), há mecanismos (ou práticas) de governança previstos na legislação brasileira:

- Representação parlamentar ou a representação em Conselhos que incluem representantes da sociedade civil (p.ex. Conselho Nacional de Assistência Social) aumentam a possibilidade de participação da sociedade na gestão da coisa pública, como principal interessado;
- Serviços de **atendimento** ao cidadão-usuário e de **ouvidorias**;
- Divulgação da **Carta de Serviços ao Cidadão** e a realização de pesquisas de satisfação com os serviços ofertados;
- Garantia de acesso fácil, rápido e estruturado às informações públicas, tema da **Lei de Acesso à Informação**;
- **Planejamento institucional** que contribui para a alocação ótima dos recursos disponíveis e dá mais transparência, permitindo o controle pelos interessados. Sem isso, não há governança;
- **Comitês internos** facilitam o alinhamento dos vários gestores quanto a assuntos complexos e evitam conflitos;
- **Descentralização administrativa** e o investimento em **excelência de pessoal** são metas legais e são a base para que, por meio de flexibilidade, as instituições sejam eficazes e eficientes;
- **Gestão de riscos** serve para reduzir o impacto negativo dos riscos sobre as metas institucionais, por meio da adoção de **controles internos**, concebidos e implementados pelo próprio gestor (ABNT, 2009);
- **Divulgação de planos**, como o PPA e os Planos de Ação Global, de portfólios, como a Carta de Serviços ao Cidadão, e de **resultados**, como no caso do Relatório de Gestão, são instrumentos de transparência para a sociedade;
- **Avaliações de desempenho individual e institucional** oferecem um caminho excelente de melhoria contínua da eficiência institucional;
- Prática de **auditoria interna**, mecanismo essencial para detectar precocemente riscos ainda não adequadamente tratados e fornecer à sociedade a certeza de que os controles internos são efetivos;
- Atuação do **Controle Externo**, exercido pelo Congresso Nacional com apoio do TCU, é o meio pelo qual a sociedade brasileira poderá saber se aqueles que administram o Estado em seu nome estão de fato cumprindo as normas de conduta (legalidade), agindo no estrito interesse do povo brasileiro (legitimidade) e utilizando os recursos públicos nas alternativas que dão o melhor retorno à sociedade (economicidade).

Portanto, a governança no serviço público necessita de esforços no sentido de atender às demandas da sociedade em rede, com a prestação de serviços públicos à luz da eficiência, eficácia, produtividade e capacidade estatal, com mecanismos de gestão, controle, direção e monitoramento contínuo (BRANCO; CRUZ, 2013).

Sob a perspectiva da gestão de pessoas, a governança não dissoa do que já foi registrado até aqui, ao pressupor que a boa governança depende do “equacionamento de questões intrinsecamente humana nas organizações empresariais, algo que exige, acima de tudo, substancial investimento de tempo e envolvimento das principais lideranças” (OLIVEIRA et al., 2015, p. 15).

Os autores sugerem que, para a efetivação dos critérios de boa governança nas organizações, o gestor e/ou o líder deve empreender investimentos à conscientização das pessoas sobre essa importante ferramenta de gestão, na medida em que proporciona “[...] o foco no fator humano, por sua vez, permitirá o objetivo maior da governança. Criar um ambiente no qual as pessoas desejem toma decisões no melhor interesse de longo prazo dos negócios” (OLIVEIRA et al., 2015, p. 15). Nessa senda, Marini (2004, p. 7) corrobora com Oliveira et al. (2015), ao afirmar que “a promoção a participação das pessoas em todos os aspectos do trabalho, destaca-se como elemento fundamental para obtenção da sinergia entre equipes”. Para o autor as pessoas com habilidades e competências distintas, formam equipes de alto desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas bem definidas.

Com base no art. 2º, II, da Resolução TCU n. 247/2011, pode-se entender a governança de pessoas como:

[...] o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas (TCU, 2011, p. 3).

No Acórdão TCU n. 358/2017 foi descrita a governança em gestão de pessoas como o:

[...] conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que esse recurso agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. Desse modo, podem-se elencar os seguintes objetivos para o tema: alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados; assegurar a utilização eficiente de

recursos; otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas; mitigar riscos e assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados (TCU, 2017, p. 3).

Para tanto, a gestão estratégica de pessoas por competências, figura como uma ferramenta essencial para pôr em prática a governança em gestão de pessoas, ao afirmar que “a gestão por competências é um instrumento de gestão de pessoas [...] é a base da gestão estratégica de gestão de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão estratégica de pessoas” (TCU, 2017, p. 14).

2.3 O contexto atual da gestão de pessoas

O crescente desenvolvimento tecnológico, a globalização e a elevação dos critérios de competências para indivíduos e organizações têm promovido o rompimento de paradigmas e a busca permanente pelo aperfeiçoamento contínuo de processos de trabalho, sobretudo no que concerne à gestão de pessoas, o que impulsiona o desempenho organizacional.

Nesse ínterin, Del Corso et al. (2014, p. 49) afirmam que “[...] uma empresa para competir em um ambiente global crescente se torna dependente de ter pessoas certas, sistemas de aprendizagem transacionais e ótimas medidas e incentivos”, com vistas ao reconhecimento da efetividade da empresa. Para tanto, a área de RH tem sido impelida para atuar de forma estratégica em parceria com as unidades organizacionais e os respectivos gestores, além de alcançar as estratégias organizacionais e a integração de capacidades (ULRICH, 2011).

Ademais, Del Corso et al. (2014) pontuam que a administração de recursos humanos das organizações precisa atuar de maneira célere, tendo a pujança para proporcionar o desenvolvimento de “competências necessárias alinhadas com o ambiente no qual a organização está inserida, integrando habilidades organizacionais internas e externas, bem como recursos e competências funcionais (DEL CORSO ET AL., 2014, P. 49).

Segundo Rasmussen e Ulrich (2015) a análise de RH deve transcender as questões internas da área, com foco em si mesma e passar a realizar uma análise funcional do negócio da organização com o foco voltado para a perspectiva do cliente, das tecnologias que impactam os negócios, das partes interessadas.

Enquanto voltar-se apenas para dados internos sem a análise de “fora para dentro” não poderá trazer os resultados almejados para a gestão estratégica de pessoas e da organização. Nesse contexto, as organizações que pretendem ser bem-sucedidas, que visam alcançar o crescimento, a eficiência e a eficácia dos serviços que prestam aos cidadãos precisam impulsionar os esforços desse capital intelectual para o alcance de seus objetivos individuais e satisfações pessoais. Desta maneira, serão capazes de conduzir a organização para elevados níveis de excelência, para que todos sejam favorecidos. Para Ulrich (2015) o RH deve oferecer práticas inovadoras a fim de atender as metas de planejamento da força de trabalho. Destaca ainda que trata-se de uma mudança nas habilidades dos profissionais de RH com habilidades e competências para personalizar as práticas de RH às necessidades organizacionais diferentes.

Sabe-se que os interesses entre agentes, pessoas e organização podem ser coincidentes ou divergentes. Segundo Ferreira et al. (2016, p. 92), “[...] é interessante que os objetivos de cada um sejam convergentes ou pelo menos complementares, pois assim haverá contribuição genuína de ambos os lados para que no outro chegue os resultados sem grandes conflitos”.

As organizações têm a difícil tarefa de alinhar e sensibilizar os colaboradores para obter objetivos organizacionais, pois motivar, por vezes, pode ser tarefa penosa, em razão do investimento ininterrupto para esse fim. Tais ações não dependem somente de técnicas, palestras, recompensas ou incentivos que apresentam efeito temporário; deve-se, porquanto, investir em conscientização, para demonstrar que, uma vez alcançados os objetivos organizacionais, mais facilmente a organização poderá atender às necessidades e expectativas de todos os colaboradores organizados por meio de investimentos em planos de recompensa, qualidade de vida e desenvolvimento profissional (FERREIRA et al., 2016).

É importante ressaltar que o comportamento das pessoas não depende somente das diferenças individuais, como também de benefícios e contribuições, clima organizacional favorável e grau de motivação proporcionado pela organização. Segundo Cavalcanti (2005), a relação entre a organização e o colaborador deve ser equalizadora, ou seja, a empresa precisa atender às necessidades e expectativas dos colaboradores, e estes necessitam contribuir com competências e as respectivas forças de trabalho para a melhoria do desempenho organizacional.

De fato, as pessoas exercem papel fundamental nas organizações. Inúmeros estudos no campo da administração destacam mudanças significativas identificadas no ambiente organizacional, as quais estão ligadas às mudanças políticas e econômicas processadas em nível mundial e que requerem o estabelecimento de um novo referencial na gestão de pessoas (TACHIZAWA, 2015).

Para Silveira e Del Maestro Filho (2013), há três concepções na evolução da gestão de pessoas, que se sucedem uma à outra: A primeira considera a gestão de pessoas como uma atividade de gestão e coordenação de pessoas que desempenham a produção de um bem e/ou serviço; a segunda diz respeito a posição da área de RH na arquitetura organizacional, o que determina sua importância e relevância; e por fim, que a gestão de pessoas figura como uma filosofia e abordagem especializada para gerir pessoas nas organizações.

Diante de profundas e significativas transformações, os papéis desempenhados pela área de gestão de pessoas passam a ser múltiplos, inovadores e complexos, a fim de gerar valor e obter resultados planejados. Deve-se, contudo, investir não apenas na tarefa a ser executada, como também em metas e indicadores que viabilizem o desempenho em nível individual, coletivo e organizacional (ULRICH, 1998).

Nesta senda, Ulrich (2015) destaca que os profissionais de RH devem estar cientes muito além de como a organização trabalha, mas sobretudo da natureza do RH e de como esse trabalho será realizado. Segundo ele, cabe aos profissionais de RH a tarefa de acompanhar tendências em diferentes perspectivas, entre as quais: as tendências sociais que podem promover a valorização do empregado eficaz, já as tendências tecnológicas podem afetar a extensão em que o trabalho pode ser feito em locais remotos; as tendências econômicas afetam oportunidades de crescimento e de investimentos em produtos e no talento de pessoas; as tendências políticas podem afetar as obrigações regulamentares e de conformidade da organização; as tendências ambientais podem promover iniciativas de responsabilidade social que auxiliam a atrair talentos e por fim as tendências demográficas

Ademais, isso exige que a gestão de pessoas institua políticas, diretrizes, processos e instrumentos para potencializar o desempenho dos colaboradores, adicionando valor aos resultados organizacionais, às necessidades dos cidadãos e à

satisfação no trabalho executado. Na esfera pública, os processos de mudança para (e de) evolução da gestão de pessoas na administração pública podem ser caracterizados em marcos legais a partir da década de 1930, conforme Quadro 1.

Quadro 1A: Resumo da avaliação da gestão de pessoas na administração pública.

Período	Marcos Legais	Implicações
Década de 1930	Lei n. 284/1936	Criação do Conselho Federal do Serviço Público.
	Decreto-Lei n. 579/1938	Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).
	Decreto-Lei n. 1.713/1939	Estabelecimento de novos sistemas de classificação de cargos para a estruturação de quadros de pessoal e regulamentação da relação entre Estado e servidores públicos.
Décadas de 1960 e 1970	Decreto-Lei n. 200/1967	Instituição de princípios como a descentralização de atividades, a coordenação e o planejamento de ações, o controle e a delegação de competências regimentais.
	Lei n. 5.645/1970	Instituição do Plano de Classificação de Cargos (PCC).
	Decreto n. 67.326/1970	Normatização da criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC).
Década de 1980	Decreto n. 84.669/1980	Estabelecimento de que a progressão horizontal por merecimento decorrerá da avaliação de desempenho expressa em conceitos que determinarão o interstício a ser cumprido pelo servidor.
	Decreto n. 93.213/1986	Criação do Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC).
	Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF n. 360/1988	Criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), módulo "folha de pagamento".
	Decreto n. 93.214/1986, art. 4º	Organização e manutenção do sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais.
Primeira metade da década de 1990	Lei n. 8.112/1990	Aprovação do Regime Jurídico da União e surgimento de unidades de recursos humanos voltadas para atividades específicas, como folha de pagamentos, aposentadoria, treinamento, capacitação, dentre outras.
	Decreto n. 347/1991	Determinação de que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o SIAPE constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal.

Quadro 2B: Resumo da avaliação da gestão de pessoas na administração pública.

Período	Marcos Legais	Implicações
segunda metade da década de 1990 em diante	Decreto n. 2.029/1996	Normatização da participação de servidores públicos em eventos de capacitação e treinamento.
	Decreto n. 2.794/1998	Instituição da Política Nacional de Capacitação dos Servidores, como escolha das diretrizes para a capacitação e o reconhecimento do servidor público ao longo do processo de capacitação permanente.
	Decreto n. 4.247/2002	Criação da Gratificação de Desempenho de Atividades Técnico-Administrativas (GDATA).
	Decreto n. 5.707/2006	Instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que se baseia em competências, nos conhecimentos demandados pela organização, na flexibilização dos conceitos de postos de trabalho e na responsabilização do indivíduo com seu desenvolvimento.

Fonte: Marques (2015, p. 17-18).

Nesse entremeio, o novo desafio diz respeito à adoção definitiva do modelo de gestão estratégica de pessoas, contribuindo os colaboradores identificarem interesses de realização, o que proporciona condições necessárias executar o trabalho em consonância com tais interesses (ROCHA-PINTO et al., 2001). O Modelo de Planejamento e Gestão de Pessoas (ROCHA-PINTO et al., 2004) elenca quatro elementos na administração de pessoas que envolvem fatores como administração estratégica de pessoas, de infraestrutura da organização, da contribuição dos funcionários, da transformação e da mudança. O Quadro 2 relaciona as principais demandas de cada um dos papéis.

Quadro 3A: Principais exigências dos papéis relacionados à gestão de pessoas.

Como administrar as estratégias de gestão de pessoas?	Como administrar as mudanças?	Como administrar a infraestrutura?	Como administrar a contribuição dos funcionários?
Ao definir a arquitetura da empresa.	Ao aumentar a capacidade da organização de se engajar e capitalizar as mudanças.	Ao identificar e otimizar os processos da área.	Ao garantir que os funcionários estejam totalmente comprometidos com a organização.
Ao conduzir uma consultoria de negócios.	Ao traduzir a visão da organização em atitudes e atividades que levarão à real concretização.	Ao otimizar os processos que contribuirão para aumentar a credibilidade do setor de RH.	Ao orientar e treinar os gerentes, para compreenderem a importância de ter funcionários motivados.

Quadro 4A: Principais exigências dos papéis relacionados à gestão de pessoas.

Como administrar as estratégias de gestão de pessoas?	Como administrar as mudanças?	Como administrar a infraestrutura?	Como administrar a contribuição dos funcionários?
Ao modificar a arquitetura da empresa, para facilitar a implantação estratégica.	Ao criar um modelo de transformação.	Ao redefinir os demais processos da empresa.	Ao representar os funcionários durante reuniões com a gerência.
Ao definir claramente as próprias prioridades.	Ao se tornar o arquiteto de novas culturas.		Ao oferecer oportunidades de crescimento pessoal e profissional aos funcionários.

Fonte: Rocha-Pinto (2004, p. 33).

Mais do que estabelecer estratégias para alcançar resultados positivos, as organizações dependem da boa execução dos processos que compõem a cadeia produtiva. Na execução desses processos, a gestão de pessoas na organização é imprescindível, pois dela dependem a realização do trabalho de maior magnitude e a produtividade, atuando direta ou indiretamente nos níveis estratégico, tático e operacional. Logo, a organização precisa estabelecer laços com os colaboradores por meio de políticas e diretrizes baseadas em valores positivos, com relações trabalhistas dignas e justas em um ambiente de trabalho seguro e agradável.

De acordo com Ulrich (1998), a gestão dos processos da organização é viabilizada pelas pessoas e, na perspectiva sistêmica, deve considerar os diversos componentes que influenciam o desempenho humano. Conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores influenciam no desempenho e são considerados meios para atingir os fins, os quais justificam a relevância das pessoas nas organizações.

Ao estabelecer os requisitos do processo sistêmico, a gestão de pessoas pode dividir de forma equilibrada e compatível os processos de trabalho com as competências, para evitar desajustes que levam à desmotivação e aos baixos índices de desempenho e comprometimento dos resultados organizacionais. Nessa retórica, Ulrich (1998) afirma que, na nova realidade competitiva, os profissionais de RH precisam se concentrar mais nos resultados do que na execução adequada do trabalho. Ele descreve que a área foi contaminada por mitos que a impedem de ser profissional e que em tempo, tais mitos precisam ser superados.

No Quadro 3, o autor descreve os mitos que impedem o RH de ser uma profissão. Trata-se de paradigmas a serem rompidos para dar espaço às novas realidades que se impõem às áreas de gestão de pessoas.

Quadro 5: Mitos que impedem o RH de ser uma profissão.

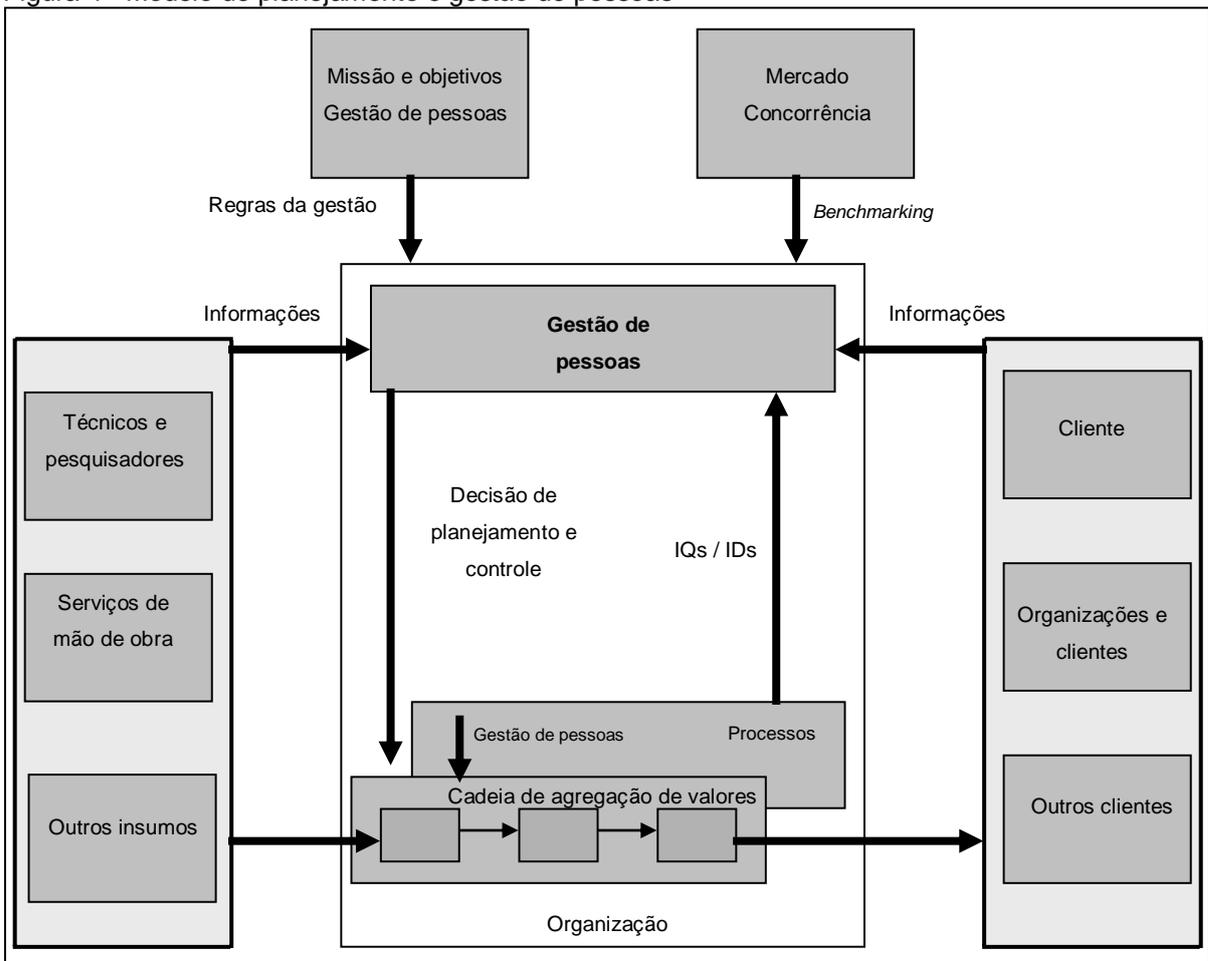
Antigos mitos	Novas realidades
As pessoas ingressam na área de RH por gostarem de pessoas.	Os departamentos de RH não se destinam a fornecer terapia empresarial ou a ser retiros sociais ou de saúde e felicidade. Os profissionais da área devem criar as práticas que tornem os funcionários mais competitivos, e não mais satisfeitos.
Qualquer um pode ser da área,	As atividades de RH se baseiam em teorias e pesquisas. Os profissionais da área precisam dominar tanto a teoria quanto a prática.
O RH lida com o lado maleável de uma empresa e, portanto, não é responsável.	O impacto das práticas de RH sobre os resultados empresariais podem (e devem) ser mensurados. Os profissionais da área precisam aprender sobre como traduzir o trabalho em desempenho financeiro.
O RH se concentra em custos que precisam ser controlados.	As práticas de RH precisam criar valor pelo incremento do capital intelectual da empresa. Os profissionais da área devem adicionar valor, e não reduzir custos.
A missão do RH deve ser relacionada à política e à patrulha a aspectos como saúde e felicidade.	Não cabe a obediência à função de RH, e sim aos gerentes. As práticas não existem para fazer os funcionários felizes, mas para ajudá-los a se envolverem. Os profissionais da área devem ajudar os gerentes a envolver os funcionários e a administrar as políticas.
O RH está cheio de modismos.	As práticas de RH evoluíram com o tempo. Os profissionais da área precisam encarar o trabalho corrente como parte de uma cadeia evolutiva e explicá-lo com menos jargão e mais autoridade.
O RH é ocupado por pessoas simpáticas.	Às vezes, as práticas de RH devem forçar debates vigorosos. Os profissionais da área precisam ser provocadores, desafiadores e, ao mesmo tempo, encorajadores.
RH é função de RH.	O trabalho de RH é tão importante aos gerentes de linha quanto o são as finanças, a estratégia e outros domínios empresariais. Os profissionais da área devem se unir aos gerentes no desbravamento de questões de RH.

Fonte: Ulrich (1998, p. 35).

De acordo com Ulrich 2015, há uma vasta gama de práticas de RH que devem ser consideradas pelos profissionais que atuam na área de gestão de pessoas. A primeira diz respeito as pessoas e como o trabalho nessa área ajusta o fluxo de pessoas dentro, fora e através de uma organização, por meio do planejamento da força de trabalho, da equipe, de treinamento e desenvolvimento, bem como da retenção de talentos. Em segundo lugar, trata-se do desempenho em que o trabalho de RH promova o ciclo de avaliação de desempenho com medidas de reconhecimento e fornecendo feedback. A terceira prática diz respeito a informação, de forma sistêmica tanto no ambiente interno quanto externo e, por fim, a quarta prática que se refere a compreensão de como a organização trabalha.

Trata-se de uma perspectiva norteadora das ações de RH de forma a proporcionar o desempenho das organizações mais eficazes, em termos de sua capacidade de produzir resultados condizentes com as demandas e com as formulações estratégicas, conforme Figura 4.

Figura 4 - Modelo de planejamento e gestão de pessoas



Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 132).

Não obstante, uma organização existe para atender às necessidades de clientes/cidadãos. Para tanto, precisa da associação do trabalho de gestores e demais parceiros que constituem a força de trabalho daquele local. Esses desafios emergem na área de RH e requerem o estabelecimento de parcerias entre gestores e profissionais especializados, com a elevação e busca contínua do desempenho, além de novas abordagens para o alcance de resultados institucionais. Segundo Ulrich (1998, p. 16), “[...] a nova realidade competitiva demandará em uma nova maneira de ver a metodologia, as funções e os profissionais de RH”. Assim há

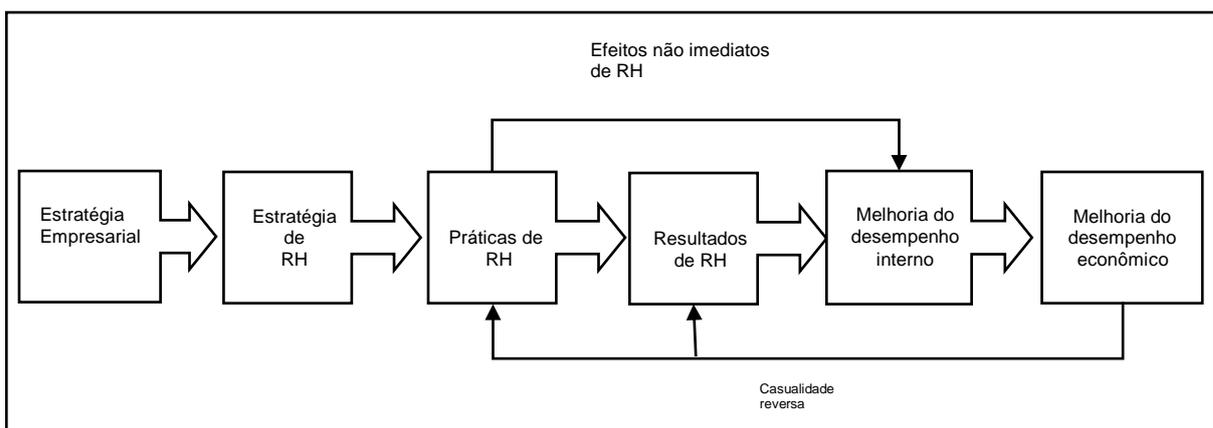
contemporaneidade nas exigências de mudanças atinentes à função de gestão de pessoas nas organizações, na medida em que “busca uma compreensão mais abrangente, assim como, novas articulações teóricas sobre o papel e impacto da gestão de pessoas sobre a dinâmica organizacional” (SILVEIRA; DEL MAESTRO FILHO, 2013, p. 72).

Outra perspectiva importante para a aferição do desempenho e de resultados em gestão de pessoas é proposta por Fitz-Enz (2001). Ele afirma que cabe à administração da empresa combinar pessoas e informações em base de dados organizacionais, relacionais e humanas, a fim de identificar a situação real em termos de força de trabalho e suas contribuições ao desempenho organizacional.

A produtividade depende de fatores como nível de qualificação da mão de obra, tecnologias e processos. Nesse entremeio, a organização deve se atentar à formulação de políticas e diretrizes voltadas à atração, retenção e satisfação das pessoas que organiza.

O modelo proposto Silveira; Del Maestro Filho (2013), na Figura 5, sugere a descrição de um processo sequencial, “[...] advindo das estratégias da organização, que vão se desdobrando em estratégias de gestão de pessoas que orientam as práticas de gestão de pessoas para o alcance dos objetivos da empresa”, conforme Figura 5.

Figura 5 - Modelo de impacto da gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional.



Fonte: SILVEIRA; DEL MAESTRO FILHO, 2013, p. 82.

Diante disso, o planejamento da força de trabalho demanda “[...] um bom gerenciamento do número de servidores, despesas e competências, alinhamento do planejamento de estratégias de trabalho com a estratégia de cada organização

governamental” (OCDE, 2010, p. 52). Destarte segundo a OCDE (2010) é possível delinear elementos e atividades que formam os motivadores de desempenho organizacional em qualquer administração pública:

- Primeiro, o governo tem que definir claramente os resultados e efeitos que deseja alcançar e suas expectativas de desempenho em diferentes partes da sua administração e de seus servidores. Tal gestão estratégica das atividades públicas envolve a definição e atualização periódica de um conjunto de metas organizacionais que devem ser específicas o suficiente para assegurar avaliações de desempenho organizacional. Também inclui a definição de padrões e promoção de valores que devem guiar seus servidores em seu trabalho.
- Segundo, o governo deve prover os recursos financeiros necessários para as diferentes partes da administração para que elas tenham uma possibilidade razoável de alcançar suas metas. As metas da gestão do orçamento do governo não devem ser apenas controlar a quantidade e alocação de despesas nas organizações e atividades, mas fazê-lo de tal maneira que forneça condições ideais e adequadas para que as organizações públicas busquem um melhor desempenho.
- Terceiro, o governo deve assegurar que sua administração tenha uma força de trabalho que possua as habilidades e competências necessárias para as atividades que são esperadas que ela realize e seja capaz de manter com o passar do tempo. Isso requer um nível adequado de planejamento da força de trabalho, gestão por competência baseada numa estrutura de competências, perfis de competência para guiar as atividades de recrutamento e treinamento e ser um empregador atrativo capaz de competir com a crescente competição por habilidades escassas e mão de obra essencial.
- Quarto, o governo deve assegurar que possui administradores leais e competentes em todos os níveis, capazes de liderar as diferentes partes da administração em direção a suas respectivas metas e a encorajar e estimular os servidores para que melhorem seu desempenho. Isso requer que administradores que sejam autorizados e possuam discricção gerencial suficiente, especialmente em relação às premiações por desempenho para seus servidores.
- Finalmente, a gestão dos servidores públicos deve mudar. O bom desempenho deve ser premiado e o desempenho insatisfatório deve ser assistido. Incentivos devem ser providenciados para o desenvolvimento pessoal e organizacional e a inovação deve ser encorajada. Os servidores devem ser encorajados a prestar um bom serviço e a aumentar suas próprias capacidades e competências. Isso será muito difícil se a gestão por regras e regulamentos não for substituída por esferas de discricção gerencial e responsabilidade por resultados e pelo desempenho (OCDE, 2010, p. 205).

Portanto, as atividades de planejamento e gestão estratégica, alinhadas ao planejamento de RH, se tornam imprescindíveis para evitar discrepâncias organizacionais.

2.4 Gestão estratégica de pessoas no serviço público

Segundo Moura e Souza (2016), a gestão estratégica de pessoas no serviço público está intimamente relacionada e integrada à gestão estratégica organizacional, com o escopo de potencializar os resultados planejados. A interface entre esses fatores é uma “[...] tecnologia gerencial em evidência na administração pública” (TERABE; BERGUE, 2014, p. 20).

A perspectiva de gestão estratégica envolve aspectos e esforço contínuo das organizações que se inclinam e se voltam à implementação de estratégias empresariais para o alcance de resultados planejados, o que compreende duas etapas. A primeira estratégia diz respeito à abordagem permanente de definição do negócio, à missão organizacional e aos princípios norteadores, ao passo que a segunda etapa é uma abordagem flexível, que implica na determinação de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho correlatos, bem como a elaboração de estratégias para alcançar os resultados (SILVEIRA; DEL MAESTRO FILHO, 2013).

Marques (2015, p. 23) corrobora com os autores supracitados ao definir a gestão estratégica como “[...] um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los. Tal autora destaca que o desempenho não é responsabilidade exclusiva da organização, mas, sobretudo, das pessoas. No planejamento estratégico são definidas as diretrizes para o desempenho tanto organizacional quanto dos colaboradores, o que promove o alinhamento e o desdobramento em todos os níveis organizacionais.

Para Ulrich (2015) a onda do RH estratégico é caracterizado pela conexão de práticas de RH com as soluções de problemas na organização, de modo a participar na execução e desenvolvimento de estratégia de negócios para agregação de valor e alcance de objetivos organizacionais.

De acordo com Leite e De Albuquerque (2012, p. 67) a gestão de pessoa deixa de ocupar posição secundária às decisões estratégicas. Nessa perspectiva, “as pessoas passam a ser consideradas e tratadas como fontes de vantagem competitiva, mudando em consequência, as estratégias que orientam o relacionamento entre as pessoas e as organizações.”

Segundo Fonseca (2013), dois aspectos diferenciam a gestão estratégica de pessoas da gestão tradicional, em se tratando da integração de políticas horizontal e vertical. Para o autor a integração vertical busca o alinhamento das práticas de gestão de pessoas – GP com os objetivos e estratégia organizacionais; o segundo, a integração horizontal, implica na atuação coordenada dos diversos subprocessos de RH. Para haver sinergia entre esses fatores, há outros que precisam ser evidenciados pelas organizações, especialmente pelas unidades de RH. Um deles se refere à gestão de pessoas como compromisso de todos os líderes (TERABE; BERGUE, 2014).

Moura e Souza (2016) dizem que as áreas de RH nas organizações públicas ainda apresentam resquícios do modelo burocrático, com regras rígidas, trabalhos extenuantes para o controle de atividades repetitivas, com pouco tempo para reflexões sobre a atuação, bem como para o rompimento desse modelo para adotar a gestão estratégica de pessoas. Assim, afirmam que ainda há dificuldades para deixar o tradicional e operacional para atuar de forma proativa e sistêmica nos processos decisórios correlatos à área.

A definição e a adoção de uma política de gestão estratégica de pessoas são essenciais no serviço público, para reconhecer a capacidade de mobilização e direcionamento, de forma a imprimir consistência e coerência aos subprocessos de RH que fomentam as estratégias institucionais. Marques (2015) destaca os principais aspectos a serem contemplados nessa política: A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, com base nas competências exigidas pela organização; A definição de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal proporcione o crescimento profissional contínuo; Um sistema de avaliação de desempenho que permita não apenas a progressão funcional, mas sobretudo o desenvolvimento e capacitação das pessoas; O estabelecimento de critérios para estimular o desenvolvimento de carreiras, bem como a definição dos critérios para o redimensionamento da força de trabalho, com a realocação e redistribuição de pessoas na organização.

Para Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014, p. 341), “[...] a gestão de pessoas tem ganhado espaço crescente na tentativa de responder a esses desafios, assumindo um papel cada vez mais estratégico e orientado para os resultados”. Nesse sentido, a aferição dos resultados provenientes em gestão de pessoas deve

se correlacionar à contribuição para com os resultados organizacionais, como um processo importante de fomento à gestão estratégica de pessoas.

Os autores sugerem ainda que a definição de estratégias em gestão de pessoas é concebida para atender aos interesses da organização, na medida em que se baseia num esforço conjunto entre pessoas e organização, com vistas à consecução dos objetivos estratégicos, bem como a agregação de valor e vantagem competitiva da organização (BARRETO; ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2014, p. 343). Muritiba, Oliveira e Albuquerque (2003) afirmam que quanto maiores as evidências das contribuições da gestão de pessoas para as organizações, maior será a percepção de subsídios à gestão e da parceria estratégica, o que implica a aferição contínua de resultados. No Quadro 4, Ulrich (1998) apresenta as abordagens de fusão entre os planejamentos estratégico e de RH:

Quadro 6: Abordagens da fusão entre o planejamento estratégico e o planejamento de RH

Reflexão posterior/adicional	Integração	Isolada
O foco se volta ao planejamento empresarial, sendo as práticas de RH consideradas uma reflexão posterior.	O foco se relaciona a uma síntese entre planejamento empresarial e planejamento de RH.	O foco se concentra nas práticas de RH e em como a função dessa área pode adicionar valor à empresa.
As discussões cabem aos gerentes de linha, com envolvimento tangencial de profissionais de RH.	Os gerentes de linha e os profissionais de RH trabalham como parceiros para garantir um processo integrado de planejamento de RH.	Os profissionais de RH trabalham no plano e o apresentam aos gerentes de linha.
O resultado é uma síntese das práticas de RH necessárias para a realização dos planos empresariais	O resultado é um plano que destaca as práticas de RH prioritárias para a obtenção de resultados empresariais.	O resultado é um plano para a função de RH, incluindo práticas prioritárias.

Fonte: Ulrich (1998, p. 82).

Entre os fatores que têm levado à aplicação da gestão estratégica de pessoas por competências no serviço público em vários países, a OCDE (2010) aponta os seguintes interesses: impulso das habilidades gerenciais entre os servidores públicos de alto escalão; competências como ferramentas para ensejar processos de mudança, com foco em resultados e orientação para o cliente, além da introdução de formas flexíveis de trabalho no serviço público; utilização das competências para o planejamento da força de trabalho, o recrutamento e a seleção no serviço público; desenvolvimento e aperfeiçoamento dos servidores públicos a partir da aprendizagem e do desenvolvimento de competências; e gestão por competências como instrumento de aferição do desempenho de servidores públicos.

Concomitantemente, a adoção de um programa de gestão por competências para o serviço público requer um modelo de gestão estratégica de pessoas. Dessa forma, os objetivos estratégicos planejados, as políticas e as diretrizes de RH podem ser alcançados por meio da consecução das atividades desempenhadas pela área de RH e, sobretudo, das pessoas que organiza.

Destarte, Da Silva Ventura e Leite (2014) destacam que a gestão estratégica de pessoas (GEP), trata-se de um modelo organizacional que abrange diretrizes organizacionais, objetivos e metas de forma que o “modelo de gestão de pessoas direciona, estrategicamente, sua atenção à conquista e a retenção de talentos que se comprometam com os ideais da organização” (VENTURA; LEITE, 2014, p. 4).

Nesse sentido, Ulrich (1998) propôs o modelo dos múltiplos papéis para a área de RH e aos profissionais que nela atuam, de modo a agregar autonomia e responsabilidades, com vistas ao fomento da gestão estratégica de pessoas nas organizações. Ainda de acordo com Ulrich (1998), tal modelo compreende quatro perspectivas: administração estratégica de recursos humanos, que se relaciona intimamente às estratégias organizacionais; administração da infraestrutura, para proporcionar processos eficientes de captação e seleção de talentos, treinamento, desenvolvimento, promoção e gestão do capital humano que constitui a organização; administração da contribuição dos funcionários, por meio da elevação do comprometimento e envolvimento com as demandas diárias desses indivíduos; e administração da transformação e da mudança, em que a área de RH é a força motriz para a modernização e elevação da eficiência organizacional. No Quadro 5 é apresentada a definição de papéis de RH:

Quadro 7: Definição de papéis de RH.

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração estratégica de recursos humanos	Execução da estratégia.	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: diagnóstico organizacional.
Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente.	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização: serviços comuns.
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e da capacidade dos funcionários.	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos a eles.
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada.	Agente de mudança	Gerir a transformação: assegurar a capacidade para mudar.

Fonte: Ulrich (1998, p. 41).

Para compreender as responsabilidades atribuídas às áreas de RH por Ulrich (1998), a seguir são descritos os papéis que caracterizam cada uma delas.

2.4.1 Administração estratégica de recursos humanos

Conforme Ulrich (1998), a gestão de pessoas deve estabelecer sinergia entre a gestão estratégica e as práticas de RH, com vistas ao alinhamento de perspectivas comuns para o alcance dos objetivos organizacionais. Os profissionais que atuam nessa área devem ser parceiros estratégicos, uma vez que, quando participam da construção e elaboração da estratégia organizacional, contribuem com propostas e ações de RH que se coadunam a ela.

Na parceria estratégica é esperado que a área de RH tenha determinação e disciplina, além de superar cinco desafios “Evitar arquivar planos estratégicos; Criar um placar equilibrado; Ajustar os planos de RH aos planos empresariais; Precaver-se contra consertos rápidos; Criar uma empresa com foco de capacitação” (ULRICH, 1998, p. 79).

O primeiro desafio propõe que planos estratégicos sejam postos em prática, visto que se tornar parceiro estratégico “[...] significa transformar declarações estratégicas em um conjunto de ações organizacionais” (ULRICH, 1998, p. 80), com reflexões sobre questões organizacionais que antecedem decisões estratégicas. Nesse sentido, o autor afirma que “sem a criação de um mecanismo disciplinado, rigoroso e metucioso para traduzir as aspirações em ações, as estratégias ficam arquivadas (ULRICH, 1998, p. 79).

Por anos, a gestão estratégica foi concebida, mantida e gerenciada de forma centralizada pelos gestores. Entretanto, esse processo precisa ser compartilhado, acessível e divulgado entre as pessoas na organização, por ter participação ativa desde a elaboração até a execução da gestão estratégica (KAPLAN, 1997).

Ulrich (1998) discorre que a unidade de RH, para se tornar parceira estratégica, requer a aplicação de alguns princípios: estabelecimento de métodos, técnicas e processos para refletir sobre a implantação de ações efetivas voltadas à execução das estratégias pelas pessoas; ações da área de RH como parceira estratégica, em que deve abandonar processos burocráticos com foco restrito nos colaboradores e atuar como consultora interna na organização; políticas e

estratégias de RH coadunadas às estratégias organizacionais; planejamento dos processos de mudança, considerando a premissa de que ações de melhoria requerem tempo, esforço e comprometimento de todos; e ações de desenvolvimento e capacitação para reunir competências necessárias à execução da estratégia. Um segundo desafio se refere à criação de um placar equilibrado, que se concentra “[...] no atendimento a múltiplos apostadores (investidores, consumidores e funcionários) e pode ser um indicador de desempenho total na avaliação do desempenho dos executivos” (ULRICH, 1998, p. 80).

Para que os profissionais de RH se tornem parceiros estratégicos, eles devem absorver e aplicar o conceito do placar equilibrado de duas maneiras: ao dominar questões financeiras e da clientela da empresa, reconhecendo contribuições para o cumprimento de metas; e ao fornecer liderança intelectual à dimensão dos colaboradores. “Os profissionais de RH definem no placar equilibrado a dimensão dos funcionários não apenas em termos de atitudes deles, mas também em termos de processos organizacionais” (ULRICH, 1998, p. 82).

Por seu turno, o terceiro desafio propõe ajustar os planos de RH aos empresariais de maneira integral. “O resultado da integração de planos de RH aos planos empresariais é uma arquitetura ou estrutura para incorporar as práticas da área às decisões empresariais no sentido de garantir resultados” (ULRICH, 1998, p. 83). Já o quarto desafio sugere a precaução contra consertos rápidos, conforme duas situações a serem evitadas, como o *benchmarking* e outras armadilhas. O autor discute que os profissionais de RH como parceiros estratégicos devem agir “a partir da pesquisa e análise do *benchmarking* que tornem-se parte de um diálogo, e não impensadamente instituídas como padrão (ULRICH, 1998, p. 87).

Nesse contexto, o *benchmarking* é um importante instrumento de inovação nas organizações, mas deve ser usado de maneira técnica, apenas como diretriz aos processos de melhoria das práticas de RH. E o quinto desafio diz respeito a criar na empresa um foco de capacitação, que consiste na capacidade em aplicar de fato a estratégia, esclarecendo as medidas para isso. Com vistas a traduzir a estratégia em ação e superar os desafios, realiza-se um “[...] diagnóstico organizacional, ou seja, a sistemática avaliação e calibragem das práticas organizacionais em função das metas empresariais” (ULRICH, 1998, p. 92).

2.4.2 Administração da infraestrutura

Segundo Ulrich (1998), a área de RH desenvolve a função de especialista administrativo, considerando competências, *expertise* e conhecimentos acerca dos subprocessos de captação, seleção, retenção, desenvolvimento, entre outros. Tal autor salienta que os profissionais de RH trabalham com a referida função em dois níveis: no primeiro, auxilia a empresa a passar pela reengenharia de processos empresariais: “À medida que as organizações identificam e aprimoram processos essenciais, os profissionais de RH podem atuar ativamente nas equipes de melhoria no sentido da maior simplicidade, eficiência e eficácia” (ULRICH, 1998, p. 114). Reitera-se que a falta de participação da área de RH em tais processos pode contribuir para o fracasso da estratégia.

O segundo nível diz respeito à necessidade de profissionais de RH aplicarem a especialização administrativa em processos da área. Assim, esses profissionais devem demonstrar sua capacidade de liberar seus serviços com eficiência em seus próprios processos em que a reengenharia for necessária. “Dessa forma, não só melhoram a infraestrutura de sua empresa, mas ganham credibilidade para participação nos próximos esforços de mudança” (ULRICH, 1998, p. 115).

Como especialista administrativo, o profissional de RH pode auxiliar na melhoria da infraestrutura de trabalho da organização por meio da integração social, da busca contínua dos processos de eficiência e eficácia na gestão de políticas e de ações sob responsabilidade da área. Dessa maneira, pode-se diminuir custos e maximizar a produtividade, contribuindo para o alcance de desafios estratégicos planejados (ALMEIDA et al., 2013).

Para a reengenharia da empresa e/ou de processos de RH, faz-se necessária a aplicação de duas fases. Na primeira, a “[...] melhoria de processos concentra-se na identificação de processos ineficazes e na concepção de métodos alternativos para executar serviços” (ULRICH, 1998, p. 115).

Tal etapa diz respeito à reengenharia mais comum, com o uso de ferramentas tradicionais como mapeamento de processos, fluxogramas etc. Na segunda fase são reconsideradas estruturas que possibilitam a realização do trabalho. Para a melhoria dos processos (ULRICH, 1998, p. 115) cita os seguintes passos na reengenharia de RH: “[...] definir processos alvo; desenvolver modelos ‘tal como é’; questionar

premissas subjacentes; desenvolver modelos ‘como deve ser’; implementar, desenvolver, vender; medir o impacto empresarial”. Ferreira et al. (2016) enumeram as principais responsabilidades da área de RH, a saber: desenvolvimento de competências para acompanhar o cenário de mudanças, com foco em resultados e na excelência entre pessoas e estratégias organizacionais; auxílio na definição da arquitetura organizacional, de processos de trabalho e gestão da mudança para fortalecer o elo entre pessoas, estratégias e resultados organizacionais; e atuação como representante dos colaboradores frente à administração superior, diligenciando ações para disponibilizar recursos necessários à execução dos processos de trabalho, como agente para fortalecer o comprometimento das pessoas com a organização.

Com o intuito de se tornarem especialistas administrativos, os profissionais de RH devem aprender a: planejar o trabalho a partir de tecnologias, equipes de reengenharia de processos e gestão da qualidade; planejar o papel de RH na geração de valor para a organização; elaborar estratégias de facilitação dos serviços de RH e aferir a eficiência e a eficácia dos resultados de RH.

Ademais, os especialistas administrativos devem se comprometer com a melhoria da eficiência do trabalho, com vistas a otimizar o desempenho institucional. Por conseguinte, eleva-se a participação da área de RH nos processos de planejamento institucional.

2.4.3 Administração da contribuição dos funcionários

Nesse segmento, segundo Alcântara (2014), o RH acompanha de forma estreita e comprometida os anseios, demandas, necessidades e aspirações dos colaboradores, bem como aprovisiona os elementos, recursos e meios para a maximização dos processos desempenhados pelas pessoas. Nesse caso, as contribuições se destinam a obter sucesso e excelência organizacional. Ulrich (1998) afirma que cabe aos profissionais de RH e aos gestores das organizações oferecerem crescimento na carreira e segurança no trabalho, a fim de elevar as contribuições à organização:

Ulrich (2000) aponta o gerenciamento transparente das pessoas, de modo a proporcionar a responsabilidade coletiva por planejamento, execução e controle na

mobilização para o alcance coletivo dos objetivos organizacionais. Para Alcântara (2014, p. 30), “[...] os resultados são atingidos quanto os funcionários não se preocupam apenas com a qualidade e a eficiência e sim com os mesmos propósitos visualizados pelos gestores da organização”.

Como parceira empresarial, a área de RH é uma articuladora estratégica na relação entre organizações e funcionários. Se não são ouvidos e não há representação do interesse dos colaboradores, muitos deixarão a empresa em detrimento de outras oportunidades; e, se observam e percebem que as necessidades não são importantes, eles deixam de contribuir e se calam em detrimento da empresa (ULRICH, 1998).

Cabe à área de RH auxiliar os gestores para assegurar a dedicação dos funcionários, com estratégias conjuntas de oficinas, processos comunicacionais e levantamentos, “[...] no sentido de orientar e treinar gerentes de linha a assumirem a responsabilidade de ser o ponto central do moral dos funcionários” (ULRICH, 1998, 159).

Outro fator diz respeito à comunicação. Segundo Ulrich (1998), se é estabelecido um processo comunicacional intenso para divulgação e esclarecimento das estratégias previstas, as pessoas se mobilizam nas organizações no sentido de cumprir o planejamento; logo, se engajam mais facilmente nas ações que demandam atuação e conhecimentos.

Cabe aos profissionais de RH, como defensores dos funcionários, identificar e solucionar o desequilíbrio entre recursos e demandas: “As aspirações (uma forma demanda) devem exceder os recursos. Funcionários em uma condição de poucas demandas e poucos recursos aceitam o *status quo*, sem nenhuma chance de aprendizado ou melhoria” (ULRICH, 1998, p. 163).

Com vistas a reduzir as demandas, Ulrich (1998) propõe a fixação de prioridades, o foco e a reengenharia. Para o autor, a primeira pode determinar as ações desnecessárias, visto que “[...] algumas atividades serão tidas como dignas de ser bem-feitas; outras se mostrarão indignas até de ser feitas” (ULRICH, 1998, p. 165). A otimização dos processos de trabalho exige o descarte de atividades que não adicionam valor à empresa, aos clientes e aos fornecedores.

Demandas sobre os funcionários têm a possibilidade de ser elevadas em detrimento de metas desfocadas. Nesse caso, o foco poderia ser melhorado a partir

da definição de atividades cruciais, “[...] em um mundo de demandas elevadas, qualidade, inovação, *empowerment*, foco no cliente, formação de equipes, produtividade, todas são necessárias” (ULRICH, 1998, p. 166).

Portanto, os profissionais de RH auxiliam tanto na definição de prioridades, quanto na concentração para realizá-las. Com a intervenção dos profissionais de RH para diminuir as demandas sobre os funcionários, aplicam-se os princípios de reengenharia aos processos de trabalho, por meio da agilização, automação e simplificação.

A segunda estratégia para o desafio de demanda e recurso, proposta por Ulrich (1998), diz respeito a aumentar recursos. Isso compreende ações de controle, envolvimento, ações desafiadoras, colaboração e trabalho em equipe, cultura de diversão em situações laborais, remuneração, comunicação, respeito aos indivíduos, equanimidade, tecnologia e competência.

O controle é um valioso instrumento para compartilhar responsabilidades com os funcionários, “[...] dando-lhes uma oportunidade de se pronunciarem sobre como atendem e dão conta de uma demanda aumentada” (ULRICH, 1998, p. 168). Assim, a flexibilização do horário de trabalho tem surgido como uma ferramenta que mantém a dedicação dos colaboradores, na medida em que atende às necessidades da organização e às próprias necessidades. “Essa autonomia em relação ao local de trabalho não significa que os padrões são menos rigorosos, mas apenas que os funcionários controlam onde seu trabalho é realizado” (ibidem, p. 169).

O acréscimo no envolvimento dos funcionários com o trabalho ocorre quanto “[...] se sentem pessoalmente envolvidos com um projeto ou uma empresa, inclinam-se mais ao trabalho intenso para atingir as metas” (ULRICH, 1998, p. 170). Por conseguinte, o papel do gestor é imprescindível, ao contemplar uma visão clara, comunicando-a de forma entusiástica, para proporcionar aos colaboradores as orientações e os recursos que elevam a resolução de demandas aumentadas.

Outra estratégia diz respeito ao trabalho desafiador, à colaboração e ao trabalho em equipe. Expor os funcionários a demandas de trabalho monótonas é mortal; com isso, estimular e estabelecer atividades e metas desafiadoras aumenta a integração deles aos processos de trabalho e à solução de demandas aumentadas, ao fortalecer o trabalho colaborativo e as equipes coesas.

Quanto à cultura da diversão em situações de trabalho, Ulrich (1998, p. 174) afirma que “[...] muitos ambientes de trabalho excluíram da vitória a diversão. Fixar metas exigentes, lutar por elas e realizá-las deveria ser vitalizante, estimulante e digno de comemoração”. Estabelecer uma cultura em que o alcance de resultados é celebrado entre a equipe ajuda os colaboradores a darem conta de demandas aumentadas.

No que tange à remuneração, “[...] as empresas estão aprendendo que a partilha dos ganhos econômicos da consecução de metas funciona e ajuda os funcionários a permanecer motivados para alcançar metas cada vez mais difíceis” (ULRICH, 1998, p. 175). Profissionais de RH mostram aos funcionários e à própria empresa que os resultados alcançados nas metas podem gerar resultados econômicos para ambos, com a tendência de elevar o compromisso com o resultado. Para tanto, a comunicação ganha papel de destaque, pois, na medida em que os colaboradores tomam conhecimento de metas e estratégias, aumentam o comprometimento com o trabalho e envolvem-se nos processos de mudanças

Quando os profissionais de RH auxiliam no processo comunicacional das organizações, produzindo informações coerentes e concisas, esse elemento se torna essencial para o atendimento de demandas elevadas.

No que concerne ao respeito pelos indivíduos e pela equanimidade, há o equilíbrio do tempo destinado antes, durante e depois do trabalho, para poderem “[...] realizar pequenos compromissos com mais eficiência, terão mais tempo para dedicar às demandas de seu trabalho e de sua vida pessoal. Essa concentração de serviços também contribui para criar um sentido de comunidade” (ULRICH, 1998, p. 178). Ao discutir sobre a tecnologia, o autor afirma que ela favorece a eliminação de barreiras, promovendo a divulgação de informações e até mesmo a simplificação do trabalho.

Nesse entremeio, a competência auxilia os funcionários em ações de desenvolvimento e aprendizado e propõe quatro tipos de atividades para este fim. A primeira diz respeito aos investimentos em cursos, conforme as necessidades de cada funcionário na carreira, para obter as habilidades exigidas para o trabalho; na segunda há a designação de novos cargos, voltada ao aprender fazendo, resgatando a experiência; já na terceira, os funcionários adquirem competência por meio da aprendizagem de ação, com a discussão de casos empresariais concretos;

e a quarta concerne à promoção do trabalho em equipe para o fortalecimento das discussões sobre o caráter e a dinâmica dessa ação (ULRICH, 1998).

Na última solução para resolver questões de transformação de demandas em recursos estão as entrevistas de desligamento, a assimilação do novo gerente, a consideração das políticas da empresa nas relações pessoais ampliadas do funcionário e o envolvimento dos colaboradores em decisões-chave (ULRICH, 1998).

As entrevistas de desligamento visam identificar os motivos pelos quais os funcionários deixam a organização; assim, “[...] têm a oportunidade de identificar como as políticas da empresa ou as ações gerenciais se traduzem em demandas aos funcionários” (ULRICH, 1998, p. 182). Quanto aos novos gerentes, os colaboradores geram expectativas sobre o estilo de liderança e o comportamento no trabalho. Logo, dedicar tempo a discutir essas questões economiza tempo e faz, da demanda do novo gestor e sua liderança, um recurso eficaz para o trabalho.

Outro fator diz respeito aos impactos das políticas da empresa nas relações pessoais dos funcionários, uma vez que demandas do trabalho podem influenciar as famílias. Nesse sentido, cabe à organização promover políticas e práticas que envolvam as famílias dos colaboradores para auxiliar na compreensão e no apoio às demandas do trabalho. As demandas podem ser transformadas em recursos quando se inserem os funcionários nas decisões que os afetam, tornando-os mais comprometidos e engajados com os resultados (ULRICH, 1998). Dessa maneira, elevam-se o comprometimento dos funcionários com a organização, o alcance de metas e o atendimento de demandas.

2.4.4 Administração da transformação e da mudança

Mudanças ambientais são contínuas e requerem adaptação a novas ferramentas de gestão, tecnologias, inovações em processos de trabalho, entre outras, para as organizações se manterem atualizadas no acompanhamento das transformações sociais, atendendo a uma sociedade cada vez mais exigente. Diante disso, Ulrich (1998, p. 18) afirma que: “Em vez de gastar enormes verbas para criar estratégias que podem funcionar ou não nessas esferas instáveis, as empresas alcançam bons resultados com a capacidade de mudar rapidamente”.

Para Ulrich (1998), há mudanças para dar respostas de iniciativas, processos e adaptações culturais. A primeira diz respeito à implementação de novos programas, projetos ou procedimentos, a partir do planejamento estratégico institucional.

As mudanças de processos concernem a métodos voltados às formas de realização do trabalho, com vistas a simplificar a reengenharia e a aperfeiçoar continuamente para adicionar valor. Por fim, as mudanças de culturais se referem à identidade da empresa refletida para funcionários e clientes (ULRICH, 1998).

Como agentes de mudança, os profissionais de RH avaliam e capacitam uma organização para atuar nesses níveis de mudança, além de garantirem que: “que a mudança depende de que ele consiga substituir a resistência pela resolução o planejamento pelos resultados e o medo da mudança pelo entusiasmo em relação às suas possibilidades (ULRICH, 1998).

Sob esse viés, cabe aos profissionais de RH promover e facilitar as mudanças, planejando modelos a serem aplicados a quaisquer iniciativas ou processos empresariais para reduzir o tempo de execução e aumentar a qualidade das atividades, bem como propor arquiteturas e estratégias de ações para a inserção de novas culturas (ULRICH, 1998).

Ulrich (1998) indica a adoção de quatro passos para auxiliar as empresas a atingirem novos objetivos de mudança. São eles: a identificação de fatores críticos de sucesso para a capacidade de mudança; a identificação de como esses fatores de mudança serão controlados; a identificação do aperfeiçoamento desses fatores críticos de sucesso e o processo de melhoria contínua para uma revisão crítica desses fatores.

Nesse sentido, os profissionais de RH devem transformar o conhecimento sobre a mudança em *expertise* para efetivá-la, bem como comutar os fatores-chave em planos de ação para promover mudanças. O segundo passo compreende definir a forma como os fatores-chave para o sucesso estão sendo controlados, a fim de promover as mudanças, conforme o Quadro 6.

Quadro 8: Sete fatores-chave para o sucesso em fazer com que a mudança aconteça.

Fatores-chave para o sucesso da mudança	Questões para avaliar e realizar os fatores-chave voltados ao sucesso da mudança
Condução da mudança (quem é o responsável)	Dispomos de um líder que... <ul style="list-style-type: none"> • Possui autoridade e defende a mudança? • Se compromete publicamente em fazê-la acontecer? • Captará os recursos necessários para sustentá-la? • Investirá tempo e atenção pessoais necessários ao acompanhamento?
Criação de uma necessidade comum (por que realizá-la)	Os funcionários... <ul style="list-style-type: none"> • Percebem a razão para a mudança? • Compreendem por que ela é importante? • Percebem como ela os ajudará e/ou ajudará a empresa no curto e longo prazo?
Modelagem de uma visão (como será quando tiver sido feita)	Os funcionários... <ul style="list-style-type: none"> • Percebem as razões para a mudança em termos comportamentais (ou seja, sobre o que farão de modo diferente em decorrência da mudança)? • Ficam animados com os resultados da mudança? • Compreendem como a mudança irá beneficiar clientes e outros apostadores?
Mobilização do envolvimento (quem mais precisa ser incluído)	Os patrocinadores da mudança... <ul style="list-style-type: none"> • Identificam quem mais precisa estar envolvido com a mudança para fazer com que ela aconteça? • Sabem como formar uma coalizão de apoio à mudança? • São capazes de arregimentar o apoio de pessoas-chave da organização? • Conseguem elaborar uma matriz de responsabilidade para fazer a mudança acontecer?
Modificação de sistemas e estruturas (como serão institucionalizadas)	Os patrocinadores da mudança... <ul style="list-style-type: none"> • Compreendem as formas de vincular a mudança a outros sistemas de RH, como contratação, treinamento, avaliação, recompensas, estrutura, comunicações etc.? • Identificam as implicações sistêmicas da mudança?
Monitoração do progresso (como ele será medido)	Os patrocinadores da mudança... <ul style="list-style-type: none"> • Dispõem dos meios para medir o sucesso da mudança? • Planejam com <i>benchmarking</i> tanto o progresso nos resultados da mudança quanto na implementação desta?
Manutenção da mudança (como fazer para que ela seja iniciada e dure)	Os patrocinadores da mudança... <ul style="list-style-type: none"> • Identificam os primeiros passos para dar início a ela? • Possuem um plano de curto e longo prazo para manter a atenção concentrada na mudança? • Possuem um plano para adaptar a mudança ao longo do tempo?

Fonte: Adaptado de Ulrich (1998, p. 200).

Vale ressaltar que, como agentes de mudanças, os profissionais de RH devem ser capazes de fazer com que elas se concretizem de fato, mobilizando gestores e equipes.

No que tange ao terceiro passo, propõe-se identificar as atividades de aprimoramento para cada fator de sucesso. Com as equipes de trabalho são

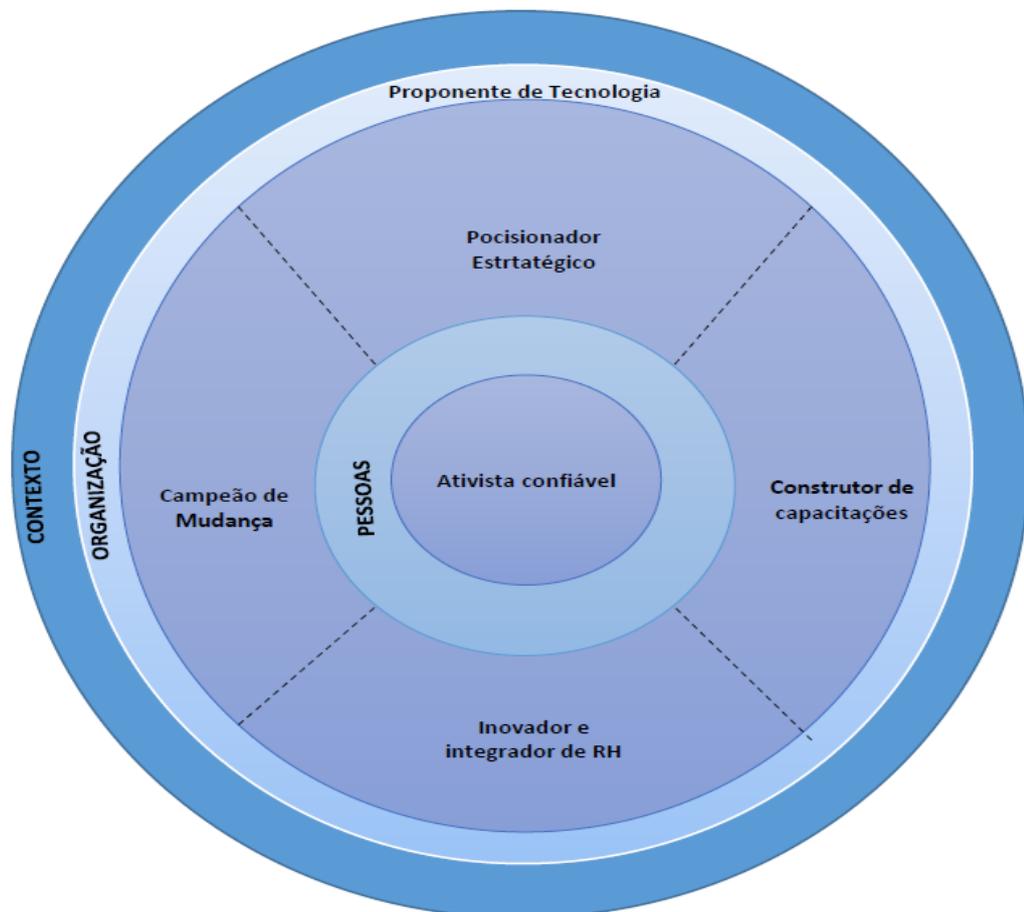
identificadas as atividades que irão melhorar o desempenho a partir da implementação dos processos de mudança (ULRICH, 1998).

Por fim, o quarto passo enseja encarar os sete fatores-chave como um processo que se repete, e não apenas como um fato isolado. Há o investimento nas lideranças com o compromisso de manter e sustentar as mudanças, além de um único patrocinador delas (ULRICH, 1998).

Para Almeida et al. (2013), entre os papéis da área de RH descritos por Ulrich (1998), o agente de mudança é bastante relevante, em virtude da necessidade de gerir e mobilizar as pessoas, tornando-as parceiras estratégicas da empresa na melhoria do desempenho organizacional.

De acordo com Ulrich (2014) outros seis domínios de competências foram identificados conforme Figura 6.

Figura 6: Modelo de Competências de RH



Fonte: Ulrich (2014).

A primeira competência descrita pelo autor diz respeito ao ativista confiável, em que os profissionais de RH fazem cumprir aquilo que prometem na medida em que “essa integridade focada em resultados serve como base de confiança pessoal, que por sua vez, transforma em credibilidade profissional” (ULRICH, 2014, p. 22). Os profissionais de RH que reúnem essa competência, tomam posições firmes em processos decisórios organizacionais a partir de dados consistentes. A segunda competência trata do posicionador estratégico, em que os profissionais de RH compreendem o contexto de negócios da organização compreendem cenários sociais, políticos, tecnológicos, ambientais, demográficos entre outros de forma a promover “estratégias centradas no cliente e na tradução de estratégias comerciais em plano e metas anuais” (ULRICH, 2014, p. 23).

A terceira competência identificada em estudos recentes, trata do construtor de capacitações que se refere ao fortalecimento da organização a partir do papel dos profissionais de RH na construção de capacitações que promovam além do desempenho, a inovação, a agilidade, o foco no cliente, a eficiência e a criação de um sentido e intenção no trabalho. O quarto domínio de competência destinado aos profissionais de RH, descritos por Ulrich (2014) discute o papel de campeão de mudanças visto que “os profissionais de RH eficientes desenvolvem as capacidades de mudança de suas organizações e, depois, as transformam em eficientes processos e estruturas de mudança” (ULRICH, 2014, p. 24).

O quinto domínio de competência destaca o perfil inovador e integrador de RH na medida em que os profissionais de RH eficientes, sejam capazes de assegurar que os resultados organizacionais planejados sejam priorizados de forma assertiva e que as capacidades organizacionais sejam fortalecidas e implementadas por meio de processos, estruturas e procedimentos de gestão de pessoas que direcionem a organização e seus colaboradores em direção aos resultados comerciais planejados. O sexto domínio de competência discute o profissional de RH como proponente de tecnologia, que vão além dos sistemas de informações para a gestão de pessoas nas organizações. O autor destaca que a primeira diz respeito ao uso das redes sociais para manter pessoas conectadas, quer sejam clientes internos ou externos. A segunda diz respeito a gestão de informações em conhecimentos úteis de forma a “aplicar esse conhecimento nas principais decisões

e, depois, garantir que essas decisões sejam comunicadas com clareza e postas em prática” (ULRICH, 2014, p. 24).

As novas competências apontadas pelo autor indicam a necessidade permanente dos profissionais de RH manterem-se atualizados, para agir de forma proativa para contribuir, de fato, para a vantagem competitiva e a agregação de valor à organização, cliente e a sociedade. Desta forma os profissionais de RH precisam “administrar mudanças, criar capacidades dentro das organizações por meio de práticas de RH inovadoras e integradas, e usar a tecnologia de forma estratégica e criativa para a eficácia e a conectividade organizacional” (ULRICH, 2014, p. 50).

É promover os processos de RH para direcioná-los na conversão de estratégias e metas em cultura, talento e liderança.

2.5 A gestão por competências

O debate sobre a competência se origina na década de 1970, com a publicação do artigo “*Testing for competence rather than intelligence*”, de McClelland, para quem indivíduos competentes apresentam alto desempenho em determinada situação (CARBONE et al., 2016). Tal conceito foi ampliado por Boyatzis (1982 apud BITTENCOURT, 2005, p. 21), com uma concepção behaviorista em que: “Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.

Nesse sentido, Munck, Musetti Munck e Souza (2011, p. 7.) conceituaram competências como “[...] habilidades e disposições que vão além das habilidades cognitivas do ser humano, tais como autocontrole, autoreconhecimento, e habilidades sociais”. Com base nos postulados teóricos citados anteriormente, o quadro abaixo apresenta diversos conceitos de competências, os respectivos autores e as ênfases na perspectiva de cada um deles ao longo do tempo, conforme Quadro 7.

Quadro 9A: Conceitos de competências.

Autor	Conceito	Ênfase¹
1. Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolve certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
2. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para o seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
3. Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.
4. Moscovici (1999, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente, executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.
5. Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultado.
6. Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado, formação.
7. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é constituída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
8. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
9. Le Bortef (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
10. Magalhães et al. (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
11. Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.
12. Durand (1998, p. 3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados.
13. Hase et al. (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções [...]. A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.	Ação e resultado.

Fonte: Bittencourt (2005, p. 21-23).

¹ A autora esclarece que no item “ênfase” é considerado não apenas o conceito apresentado, mas também outras referências complementares constantes na obra do autor correspondente.

Quadro 10B: Conceitos de competências.

Autor	Conceito	Ênfase
14. Dutra et al. (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento”.	Aptidão, resultados, formação.
15. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultados.
16. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado
17. Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”;	Formação, resultados, perspectiva dinâmica.
18. Davis (2000, p. 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.
19. Zarafian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, resultado, ação,
20. Becker et al. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho

Fonte: Bittencourt (2005, p. 21-23).

Diante disso, as competências humanas são descobertas quando as pessoas desempenham atividades profissionais no cotidiano, servindo como elo entre as ações pessoais e a estratégia da organização. Segundo De Oliveira et al. (2015, p. 2), “empresas buscam identificar aptidões individuais que se aproximam das metas organizacionais, analisam o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes”. Nesse sentido, colaboradores que demonstram competência e buscam o desenvolvimento da organização mas sobretudo de suas carreiras profissionais, “a partir de experiências; habilidade; interesses; valores e ideais alinhados as meta a

serem superadas (...) e aos paradigmas organizacionais” (SIQUEIRA; RODRIGUES, 2016, p. 207)

A pessoa demonstra a competência quando resulta em um trabalho que compreende três dimensões ou pilares: o conhecimento, as habilidades e as atitudes. Segundo Leme (2008), as dimensões podem ser classificadas em dois grupos de competências individuais, como pode ser verificado no Quadro 8.

Quadro 11: Desdobramento do “CHA”.

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência comportamental

Fonte: Leme (2008, p. 37).

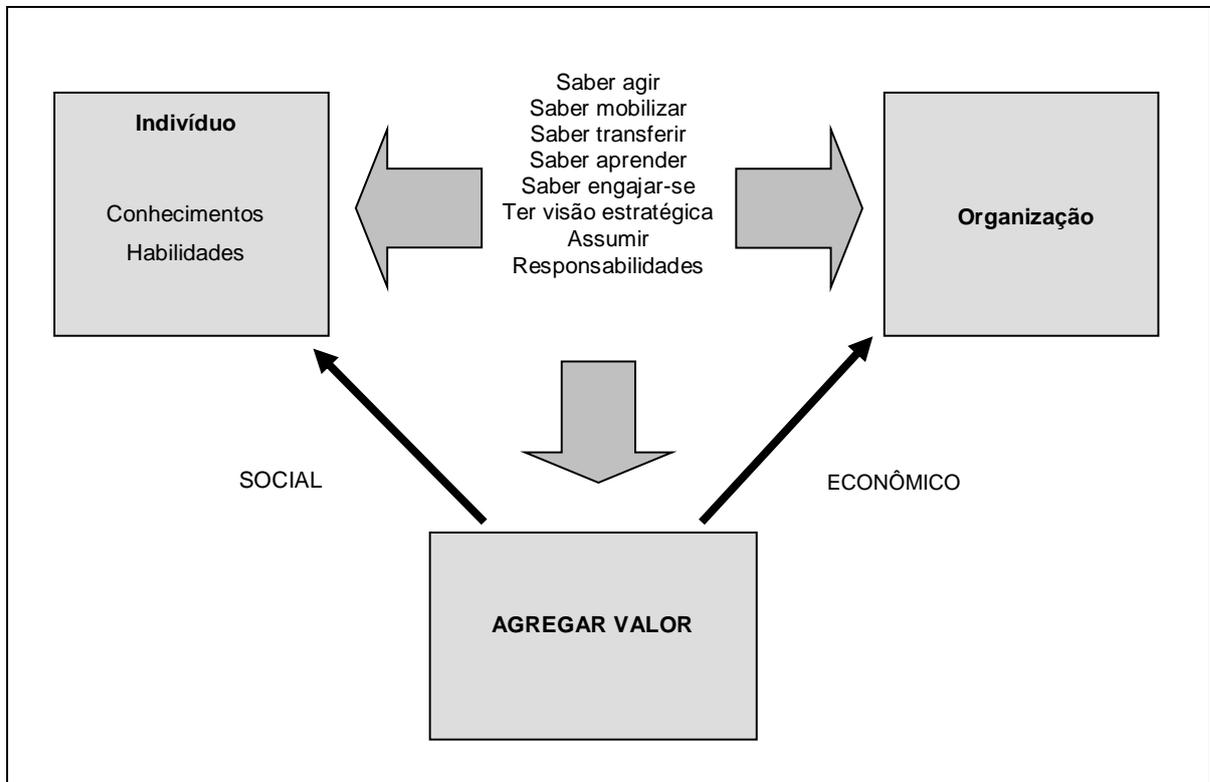
Na prática, é possível destacar essas dimensões caracterizando o conhecimento como o que se aprende nas escolas, universidades e até mesmo na vida – sabe-se muito, mas nem sempre se utiliza tudo o que se sabe. A habilidade se refere ao que é utilizado quando se colocam em prática os conhecimentos no dia a dia. Já as atitudes requerem a atuação de determinados conhecimentos como deflagradores de processos de ação e decisão.

Competências técnicas podem ser compreendidas como os fatores que o profissional precisa saber para desempenhar adequadamente sua função, com técnica e especialização. Por sua vez, as competências comportamentais estão relacionadas ao diferencial competitivo do indivíduo, gerando resultados positivos como criatividade, flexibilidade, organização, liderança, planejamento, entre outras.

Há três visões prevaletentes, em se tratando das competências que envolvem a identificação e a construção de atributos de competências. A primeira diz respeito a orientação para o trabalhador a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos aptas para o desenvolvimento do trabalho; a segunda diz respeito a orientação para o trabalho com a identificação de atributos requeridos para o desenvolvimento das tarefas de trabalho; e a terceira diz respeito a combinação de ambas, com a visão sobre o trabalhador e o trabalho que estão sob avaliação (BITENCOURT, 2005).

A Figura 7 exemplifica a agregação de valor, que se deve traduzir em valor econômico para a organização e social, para o indivíduo:

Figura 7 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.



Fonte: (TEIXEIRA et al., 2007, p. 42).

Para Dutra et al. (2001), o conceito de competência é observado quando gera entrega à organização, ou seja, quando se reverte em agregação de valor. Esse modelo de agregação de valor é concretizado na medida em que articula três conceitos ligados à gestão por competência (entrega, padrões de complexidade e espaço ocupacional). A entrega diz respeito a forma como determinada pessoa realiza um trabalho, de forma a proporcionar valor mesmo após a sua saída da organização. Nesse sentido, os padrões de complexidade das pessoas se associam a esse valor de entrega, mas sobretudo dos conhecimentos, habilidades e atitudes que acumulam e as diferenciam uma das outras. Já o espaço ocupacional é decorrente da entrega e da complexidade, na medida em que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, sem necessariamente mudar de cargo. Belfort, Santos e Rodrigues (2012), corroboram com o pensamento de Dutra (2001) ao afirmarem que a gestão por competências pode ser compreendida como “um princípio gerencial que visa impulsionar os colaboradores ao alcance da

competência profissional, adicionando habilidades e aumentando as já existentes” (BELFORT; SANTOS; RODRIGUES, 2012, p. 43).

Fernandes e Fleury (2007, p. 108) destacam algumas proposições derivadas da discussão advinda da competência individual nas organizações:

- a. A competência individual é um conceito com duas dimensões: estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes à montante, e entrega ou aplicação à jusante;
- b. O desenvolvimento da competência está associado a um crescimento em termos de complexidade: profissionais atuando em posições de maior complexidade necessitam exercitar competências em grau mais pleno;
- c. O aumento de complexidade e, conseqüentemente, de competências, relaciona-se a demandas organizacionais, de modo tal que trabalhos mais sofisticados requerem indivíduos de maior competência;
- d. O nível de competência exigido varia segundo o grau de formalização ou explicação do conhecimento requerido ao exercício da atividade, de forma tal que atividades nas quais o conhecimento está formalizado necessitam de indivíduos atuando em menor grau de complexidade;
- e. Maior complexidade da entrega e maior exercício de competências é diretamente proporcional ao valor que o profissional agrega ao negócio.

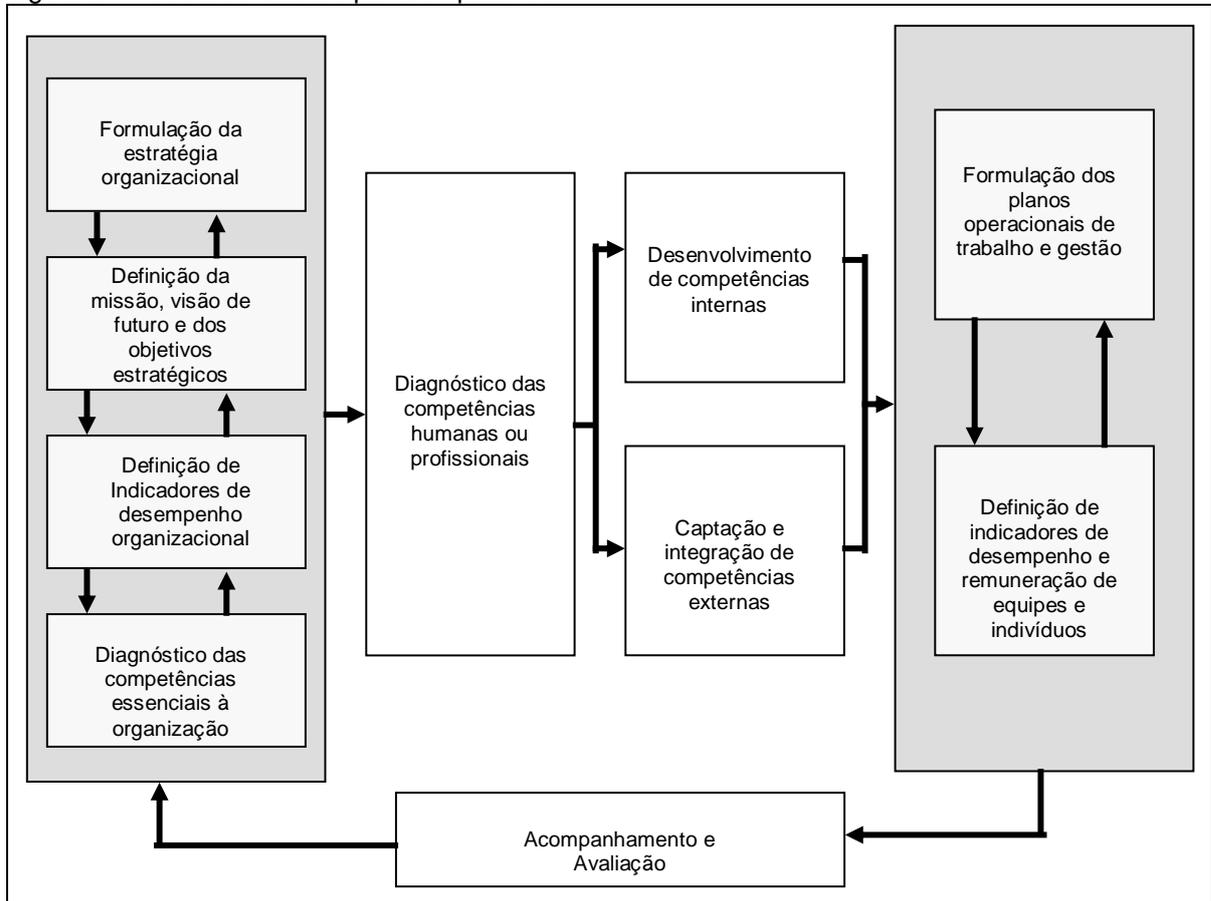
Nesse sentido, cabe à gestão de pessoas alinhar estratégias e ações para que as competências individuais apoiem as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da empresa. Segundo Gramigna (2002, p. 18), tais competências se classificam em quatro tipos: As diferenciais que estão intimamente relacionadas a gestão estratégica e a vantagem competitiva da organização; As essenciais são aquelas que agregam maior valor a organização, uma vez que são identificadas e percebidas pelos clientes; As básicas são percebidas no ambiente interno e tratam-se das mantenedoras da organização, visto que estimulam e alicerçam a produtividade organizacional; e a terceirizáveis, que não estão ligadas a atividade-fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.

Podem-se observar semelhanças nas classificações de competências dos dois autores: Gramigna (2002) destaca a importância das competências diferenciais, e (CARVALHO et al., 2009) ressaltam as competências perenes. Ambos destacam a relevância das estratégias organizacionais, incluindo os processos de descrição, missão, valores, princípios e objetivos para a definição de competências da organização.

A organização que pretende implantar a gestão por competências deverá identificar as competências organizacionais com base no planejamento estratégico,

para garantir a exequibilidade das ações. São elas que viabilizarão as estratégias de desempenho nesse sentido (CARBONE et al., 2016) apresenta as principais etapas e fases desse modelo visualizadas na Figura 8.

Figura 8 - Modelo de Gestão por Competência.



Fonte: (CARBONE et al., 2016, p. 50).

Enquanto isso, Teixeira et al. (2007) afirmam que as organizações precisam identificar o ambiente, tanto externo quanto interno, para definir as competências críticas relevantes e se manterem com elevado nível de desempenho. É preciso, assim, considerar procedimentos internos referentes ao negócio, bem como a perspectiva de clientes/cidadãos, desafios e ameaças do ambiente externo no cenário onde atuam. Dessa forma, o diagnóstico de competências essenciais, segundo os autores, é imprescindível para estabelecer o diferencial competitivo organizacional.

Para a concretização desse objetivo relevante, o papel do líder/gestor no diagnóstico, na implantação e no controle de competências organizacionais é

imprescindível para o sucesso das ações. Algumas são sugeridas (TEIXEIRA et al., 2007, p. 55) para tornar acessíveis, a todos os colaboradores, as competências essenciais de uma organização voltada à gestão por competências, a partir da identificação das competências, com o envolvimento de unidades estratégicas de negócios para a definição das metas de aquisições de competências; Na definição clara de crescimento e desenvolvimento de novos negócios; Na definição de papéis administrativos para alocação de recursos para competências essenciais, bem como no estímulo ao compartilhamento de competências essenciais entre as pessoas na organização.

Por fim, é necessário que a organização delineie as estratégias e descreva as competências organizacionais. Para serem alcançadas por meio de processos de aprendizagem, deve haver o desenvolvimento de competências individuais dos colaboradores.

2.5.1 Conceito de competências para o serviço público

A necessidade de servidores públicos melhor preparados para a atuação em um ambiente com exigências sociais por maior eficiência, eficácia e produtividade enseja a adoção do modelo de gestão estratégica de pessoas por competências. Assim, o grande desafio é “[...] manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade” (MARQUES, 2015, p. 20).

Diante disso, considera-se que programas de gestão por competências adequam-se as exigências da sociedade e a condição das organizações públicas “uma vez que no contexto atual elas se deparam com mudanças cada vez mais rápidas e constantes das demandas dos cidadãos, o que implica a busca de novas formas de atendê-las, bem como a necessidade de adequar os perfis profissionais” (MARQUES, 2015, p. 26).

No serviço público, não pode (e não deve) ser diferente, com a adoção da gestão de pessoas com foco em competências – trata-se de uma abordagem inovadora, com resultados para indivíduos e organizações. Segundo a OCDE (2010), a gestão por competências se difundiu tanto na iniciativa privada, quanto no serviço público, por ter provado eficácia na definição de habilidades e

comportamentos para que as pessoas desempenhem adequadamente seu trabalho, bem como assegurar a organização da composição de pessoas competentes que atuam de forma eficaz.

Historicamente, as identificações dos diferentes conceitos de competência são importantes para compreender o termo “competência”, considerando as exigências da sociedade moderna por resultados mais efetivos oriundos do serviço público. Segundo o Decreto n. 5.707/2006, a gestão por competência é a “[...] gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006). Nessa perspectiva, a competência possui enfoque eminentemente voltado à capacitação dos servidores e à consequente melhoria do desempenho, com obtenção de objetivos institucionais.

Ressalta-se que a administração de RH na esfera pública é formada por um contexto de pessoas e organizações, ou seja, há uma forte e intensa correlação entre tais fatores. Para as últimas alcançarem seus objetivos, precisam de pessoas com elevada competência que produzam serviços voltados aos anseios da sociedade. Do mesmo modo, os colaboradores necessitam das organizações para alcançar objetivos e necessidades individuais.

Segundo Rosa et al. (2014), a gestão por competências influenciou a mudança da gestão estratégica, a partir do olhar de dentro para fora, ou seja, com a identificação das capacidades de aprendizagem dos colaboradores e das contribuições deles em termos de conhecimento e habilidades. Isso se reflete sobremaneira no desempenho organizacional.

Essa demanda por profissionais polivalentes tem levado as organizações à adoção do modelo de gestão estratégica, “[...] com as atividades da gestão de pessoas passando a ser vista como fundamental para o alcance dos objetivos corporativos” (FERREIRA et al., 2016, p. 108).

A OCDE (2010, p. 131) define competência como “[...] a combinação de conhecimentos, habilidades e comportamentos que resultam em um bom desempenho no emprego”. Já o Acórdão n. 3.023/2013 do TCU a descreve como algo que potencializa “[...] a agregação de valor do capital humano por intermédio de processos – de recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho,

promoção, sucessão entre outros – que priorizem as competências desejadas pela organização”.

Cumpra destacar que o Ministério Público brasileiro também definiu competência como o “[...] conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos integrantes da instituição, voltados para o alcance dos resultados organizacionais” (BRASIL, 2017, p. 3).

Diferentes conceitos de competência descrevem fatores de convergência entre eles: a elevação do desempenho de pessoas e organizações, a utilização das três dimensões de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e a necessidade de articulação da temática com outros subsistemas de gestão de pessoas – recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração, além de treinamento e desenvolvimento.

Nesses termos, o TCU (2013) descreve que o alinhamento estratégico entre políticas e práticas de gestão de pessoas e a gestão estratégica ocorre por quatro fatores críticos de sucesso: planejamento organizacional, com a definição de missão, visão, objetivos e estratégias para o alcance e a coordenação das atividades; o planejamento de gestão de pessoas, com o estabelecimento de metas estratégicas para ela dar suporte ao cumprimento dos planos organizacionais; o planejamento da força de trabalho, com a identificação de quantidade de pessoas voltadas ao cumprimento das estratégias organizacionais, bem como as lacunas de competências que precisam ser desenvolvidas; e a unidade de gestão de pessoas como parceira estratégica, atuando como consultora interna no fomento às políticas de desenvolvimento e gestão de pessoas da organização.

Esse movimento no serviço público tem o objetivo de modernizar as atividades e se adequar aos novos métodos de trabalho. Anteriormente, estes se voltavam ao cumprimento de procedimentos e atualmente visam alcançar os resultados planejados.

O rompimento com modelos tradicionais deve ser abandonado e substituído por modelos de gestão mais inovadores para o serviço público. Segundo Araújo Júnior e Martins (2016, p. 2), isso leva a “[...] estratégias corporativas, inovação e criação de políticas que se voltem para o desenvolvimento de competências necessárias para obter os resultados e serviços mais eficientes”. Assim, assevera que a gestão pública empenha-se na direção da modernização e profissionalização

com vistas a melhoria da prestação de serviços à sociedade, bem como da imagem dos serviços públicos e dos servidores que nele atuam.

A gestão por competências emerge com o intuito de estabelecer sinergia entre os indivíduos e a organização, à luz de um planejamento estratégico para fomentar o alcance da missão e dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, a elevação do desempenho de ambos. Para Fonseca et al. (2013), a harmonização entre força de trabalho e objetivos organizacionais permite obter estratégias organizacionais nas perspectivas horizontal (atividades de gestão de pessoas) e vertical (gestão estratégica).

Nesse entremeio, a OCDE (2010) salienta a importância da gestão por competências como forma de valorizar o serviço público e incutir uma cultura de desenvolvimento contínuo. Espera-se, assim, auxiliar o governo brasileiro a melhorar a gestão de RH, na medida em que:

- Por meio de uma melhor formação e definição de prioridades de desenvolvimento, tornando o investimento nesta área mais rentável;
- Melhorando os métodos de recrutamento e seleção por meio da utilização de perfis de competências no processo de recrutamento;
- Ajudando a desenvolver o planejamento estratégico da força de trabalho por meio da definição das necessidades de competências, planejando como preencher as lacunas de competências e utilizando modelos de competências para estabelecer ligações claras entre as necessidades de negócios de cada parte da administração e o planejamento do recrutamento;
- Facilitando a introdução de mais mobilidade do pessoal ao definir o perfil dos cargos e identificando as oportunidades de mobilidade horizontal e vertical baseado num modelo de competências;
- Por meio do reforço da gestão do desempenho por meio de sua ligação com as competências;
- Por meio do desenvolvimento de gestores e incentivo de habilidades de gestão comuns e valores com base em um conjunto de competências de gestão aplicados em todo o serviço público (OCDE, 2010, p. 134).

De fato, as contribuições de um programa de gestão por competências proporcionam resultados integrados tanto aos colaboradores quanto à organização. Para Nascimento, Zuppani e Dutra (2016), as competências individuais e organizacionais possuem estreita relação com a estratégia organizacional.

As pessoas e as organizações estão em contínua troca de competências, visto que, no trabalho, os indivíduos são preparados e desenvolvidos para enfrentar situações profissionais e pessoais que agreguem valor econômico às empresas e valor social a eles, fortalecendo-as para enfrentar novos desafios. Ao praticarem os

conhecimentos oriundos da organização, os sujeitos tornam possível a concretização de competências organizacionais, fazendo adequações ao ambiente. Ao utilizar de maneira consciente o conhecimento da organização, as pessoas conferem confiabilidade e propõem modificações necessárias ao aperfeiçoamento contínuo.

Há uma interdependência entre as competências organizacionais e individuais; logo, as segundas devem se relacionar às primeiras. Convém salientar que a gestão por competências trata de “[...] combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2009, p. 43).

Constata-se que as organizações públicas devem sensibilizar a responsabilidade e o comprometimento institucional com políticas de gestão de pessoas que se unem às estratégias organizacionais e, sobretudo, à qualificação profissional das pessoas que organiza, buscando novas propostas para estimular o desempenho organizacional e individual.

Assim emerge a gestão por competência, com o objetivo de não apenas integrar instrumentos de gestão de pessoas, mas também ser um sistema singular para o alcance dessas estratégias. Segundo Araújo Júnior e Martins (2016), o governo federal editou, em 23 de fevereiro de 2006, o Decreto n. 5.707 (BRASIL, 2006), que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal na administração pública federal. Desse modo, tencionou-se capacitar e desenvolver competências nos servidores públicos em consonância com os objetivos institucionais para otimizar eficiência e eficácia dos serviços prestados ao cidadão, instituindo a gestão por competências como fator direcionador de políticas de capacitação e desenvolvimento para os servidores públicos federais.

Atentos ao cenário de mudanças que se impunha ao serviço público pela sociedade, outros estudos foram apresentados para identificar e esclarecer os fatores condicionantes à melhoria dos serviços prestados aos cidadãos (FEVORINI; SILVA; CREPALDI, 2014).

Dessa maneira, o relatório sobre a avaliação da gestão de RH do governo federal, editado pela OCDE (2010) a destaca como “[...] ferramenta potencialmente poderosa para a integração estratégica das diferentes áreas de recursos humanos, a

gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração brasileira” (OCDE, 2010, p. 36). Trata-se, pois, de instrumento que pode estabelecer uma abordagem sistêmica entre os processos de gestão de pessoas e estratégias organizacionais.

3 MÉTODO

A definição do procedimento metodológico para pesquisas científicas se ocupa da construção de conhecimento válido, confiável e criterioso. Segundo Zappellini e Feuerschütte (2015, p. 242), “[...] tão importante quanto o conhecimento em si, e os métodos usados para gerá-lo precisam ser definidos, compreendidos, discutidos e aprimorados para que se possa aplicá-lo a uma realidade empírica”. Portanto, há diferentes métodos de estudo para discutir realidades distintas, com a adoção de métodos e técnicas que se coadunam à investigação e à obtenção de respostas ao objeto de pesquisa.

O procedimento metodológico em pesquisas científicas visa ao fornecimento minucioso, detalhado e pormenorizado de informações referentes ao alcance do objetivo do estudo e da resposta ao problema de pesquisa. Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2017) descrevem o método como o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 79).

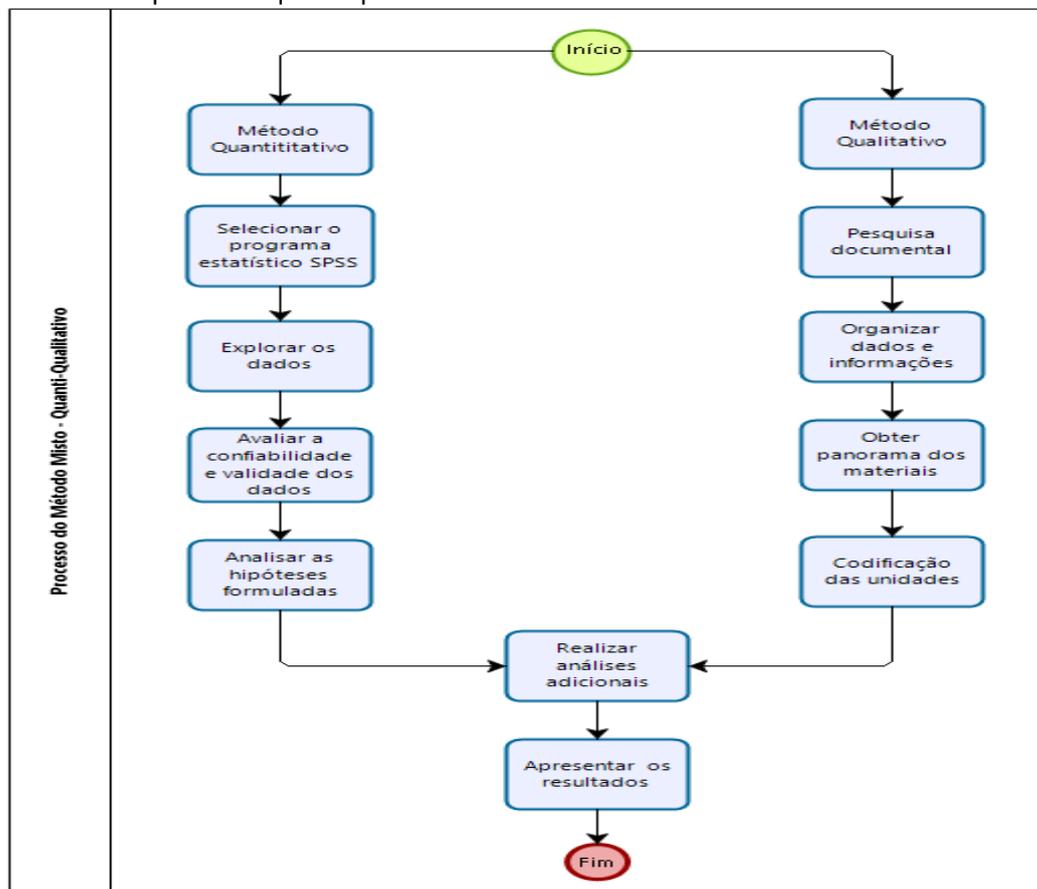
3.1 Modelagem metodológica para implantação da gestão estratégica de pessoas por competências

Quanto aos objetivos, adotou-se a pesquisa descritiva que, nas palavras de Oliveira (2011), é utilizada “[...] quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura” (OLIVEIRA, 2011, p. 23). Ademais: “Os estudos descritivos [...] pretendem unicamente medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 102).

Vale ressaltar que, na pesquisa exploratória, “[...] o objetivo é examinar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual temos muitas dúvidas ou que não foi abordado antes” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 101).

Quanto a abordagem, utilizou-se a pesquisa quanti-qualitativa, uma vez que o método misto estabelece um conjunto de processos de trabalho que implicam na coleta e análise dos dados quantitativos e qualitativos concomitantemente, de forma a promover uma discussão conjunta, para realizar inferências como resultados das informações coletadas, para alcançar maior e melhor compreensão acerca do fenômeno do estudo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A seguir, apresentar-se-á as fases do método misto utilizado nesse estudo, que compreende as fases constantes na Figura 9.

Figura 9: Fases do processo quanti-qualitativo.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Entre os benefícios e razões para a utilização do método misto podemos apontar: a complementação para promover maior entendimento e compreensão dos resultados de um método, baseando-se nos resultados do outro método; a visão holística para alcançar uma abordagem mais completa e integral do fenômeno estudado, a partir de dados quantitativos e qualitativos e; Diversidade: obter pontos

de vista diferentes do fenômeno em estudo, para observar o problema de diferentes ângulos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

3.2 População e amostra

No marco constitucional de 1988, o Art. 127 descreve o Ministério Público como “[...] instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbendo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis” (BRASIL, 1988). Nesse sentido, busca diuturnamente consolidar os pilares da nova ordem jurídica para solidificar a constituição cidadã. O MPRO se empenha no sentido de cumprir a missão institucional:

Está empenhado na busca de uma política regida pelo primado da dignidade, da prevalência dos direitos humanos, da construção de uma sociedade materialmente justa, equilibrada, livre e solidária, guiada pela ética, em especial pela ética nos gastos públicos, uma sociedade sem corrupção ou malversação dos recursos do erário, na qual os suados e parcos recursos dos cidadãos sejam empregados adequadamente para melhorar a qualidade de vida do povo rondoniense (BRASIL, 2013, p. 2).

A Lei Complementar n. 92, de 3 de novembro de 1993, destaca no Art. 1º a função indelével do Ministério Público como “[...] instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbendo-lhe a defesa de ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis” (BRASIL, 1993).

Por sua vez, a Lei Complementar n. 303, de 26 de julho de 2004, dispõe sobre a modificação e a reorganização do quadro administrativo do MPRO e dá outras providências. Nela, o Departamento de Recursos Humanos se subordina hierarquicamente à Diretoria Administrativa, conforme o Art. 3º, § 5º, inciso VII, conforme Figura 10.

Para efeito desse estudo, a pesquisa foi realizada com a população da Gerência de Recursos Humanos, possui atualmente 28 servidores distribuídos em nove cargos diferentes e em unidades organizacionais, conforme o Quadro 09. No Quadro 10 se destacam a formação dos servidores e o tempo de serviço na área de RH.

Quadro 12:Quadro de servidores da Gerência de Recursos Humanos

Unidade Organizacional	Quantidade	Cargo Efetivo	Cargo em Comissão	Quant. Unidade
Gerência de Recursos Humanos	2	Analista em Psicologia	-	9 servidores
	1	Zelador	Assessor Técnico	
	1			
	1	Auxiliar Administrativo	Assessor Técnico	
	1	Oficial de Diligências	Assessor Técnico	
	1	Técnico em Contabilidade	Gerente de Recursos Humanos	
	1	-	Assessor Técnico	
	1	Técnico Administrativo	-	
Seção de Administração de Pessoal	1	Auxiliar Administrativo	Chefe da Seção de Administração de Pessoal	6 servidores
	1		-	
	1	Técnico Administrativo	-	
	1		-	
	1		-	
	1		-	
Seção de Assistência à Saúde	1	Auxiliar de Enfermagem	Chefe do Setor de Saúde do Interior	5 servidores
	1	Auxiliar de Enfermagem	Assessor Técnico	
	1	Analista de Psicologia	-	
	1	Médico	Chefe da Seção de Assistência à Saúde	
	1	Auxiliar Administrativo	Assessor Técnico	
Setor de Folha de Pagamento	1	Técnico Administrativo	Chefe do Setor de Folha de Pagamento	8 servidores
	6	Técnico Administrativo	-	
	1	Vigilante	-	
TOTAL				28 servidores

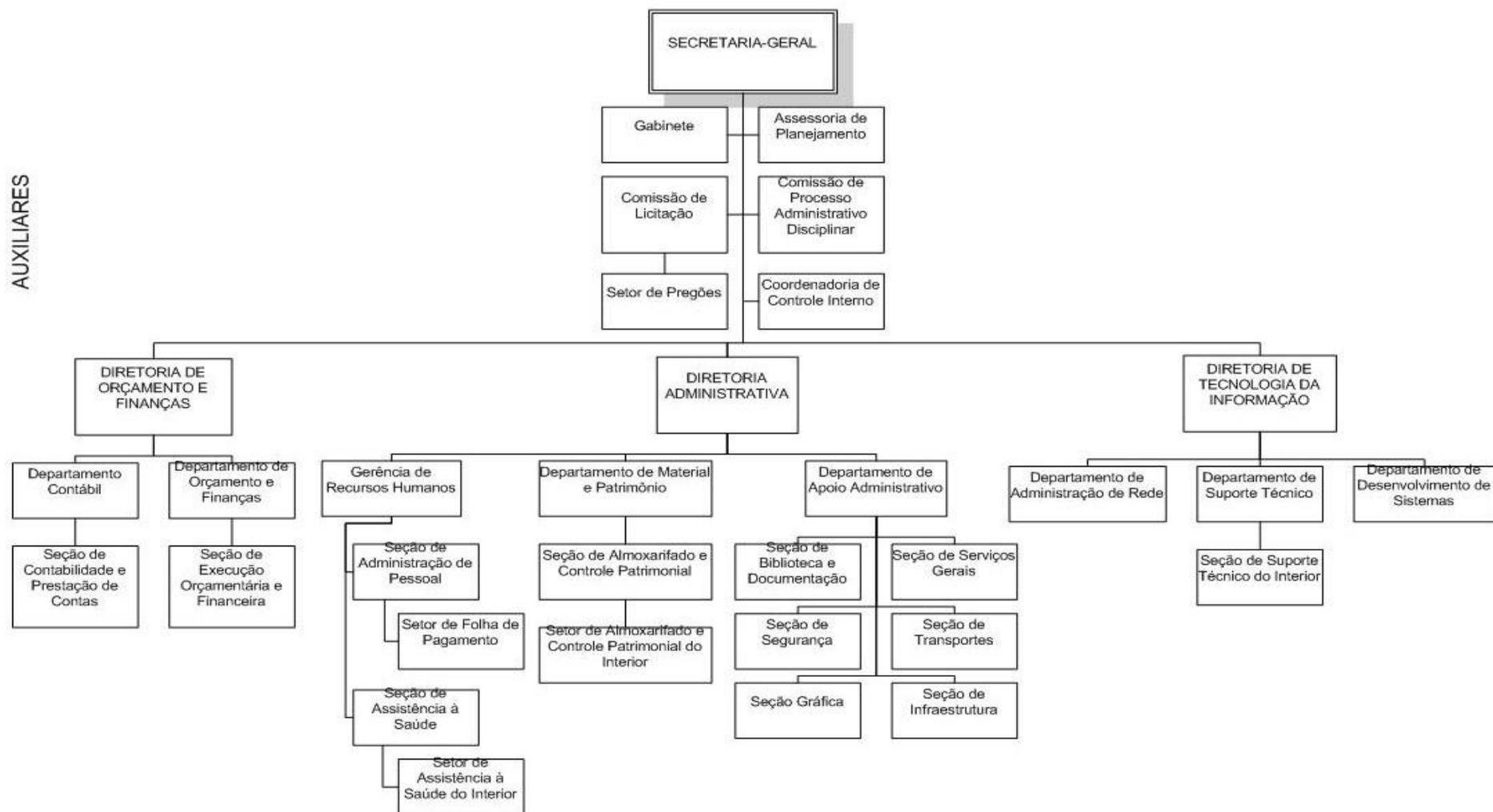
Fonte: Gerência de Recursos Humanos (ago. 2019).

Quadro 13: Formação e tempo de serviço dos profissionais da Gerência de Recursos Humanos no MPRO.

Cargo Efetivo	Graduação	Pós-graduação	Tempo de Serviço no RH
Zelador			1 anos, 6 meses e 0 dias
Auxiliar Administrativo	Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos e Administração		12 anos, 4 meses e 5 dias
Analista em Psicologia	Psicologia	Psicologia	2 anos, 3 meses e 30 dias
Auxiliar Administrativo	Letras/Português	Gestão de Pessoas	12 anos, 0 meses e 21 dias
Analista em Psicologia	Psicologia	Metodologia do Ensino Superior	2 anos, 3 meses e 30 dias
Oficial de Diligências	Administração com ênfase em Recursos Humanos	Gestão de Pessoas	18 anos, 1 meses e 26 dias
Auxiliar de Enfermagem	Enfermagem		10 anos, 0 meses e 30 dias
Comissionado	Engenharia Civil		0 anos, 3 meses e 29 dias
Técnico Administrativo	Direito	Direito Administrativo	3 anos, 7 meses e 12 dias
Técnico em Contabilidade	Ciências Contábeis		4 anos, 0 meses e 3 dias
Técnico Administrativo	Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional	21 anos, 8 meses e 23 dias
Técnico Administrativo	Administração de Empresas Rurais e Urbanas	Gestão de Pessoas	10 anos, 1 meses e 20 dias
Técnico Administrativo			1 anos, 4 meses e 4 dias
Analista em Psicologia	Psicologia	Gestão de Pessoas	9 anos, 10 meses e 30 dias
Médico	Medicina		4 anos, 9 meses e 10 dias
Técnico Administrativo	Administração		5 anos, 11 meses e 22 dias
Auxiliar Administrativo	Ciências Contábeis		11 anos, 3 meses e 22 dias
Vigilante	Ciências Contábeis		6 anos, 9 meses e 28 dias
Auxiliar Administrativo	Nutrição		21 anos, 9 meses e 15 dias
Auxiliar Administrativo			4 anos, 1 meses e 29 dias
Técnico Administrativo	Administração	Gestão Estratégica de Pessoas	5 anos, 11 meses e 22 dias
Técnico Administrativo	Direito	Direito Civil e Processo Civil	5 anos, 11 meses e 22 dias
Técnico Administrativo	História	Especialização em Gestão Ambiental	9 anos, 8 meses e 7 dias
Técnico Administrativo	Ciências Econômicas	Teologia	12 anos, 3 meses e 7 dias
Técnico Administrativo	Ciências Contábeis	Gestão de Recursos Humanos	4 anos, 9 meses e 30 dias
Auxiliar de Enfermagem	Administração Hospitalar		21 anos, 0 meses e 17 dias
Técnico Administrativo			1 anos, 6 meses e 18 dias
Zelador			2 anos, 11 meses e 30 dias

Fonte: Gerência de Recursos Humanos (ago. 2019).

Figura 10: Organograma dos órgãos auxiliares do Ministério Público de Rondônia.



Fonte: Brasil (2004), alterado parcialmente pela Lei Complementar n. 834, de 29 de setembro de 2015.

3.3 Descrição do Objeto de Estudo

A base teórica para discutida nesse trabalho, visou identificar os fatores intervenientes a partir do Modelo de Múltiplos Papéis para a Área de RH proposto do Ulrich (1998), por meio da execução dos papéis de administração estratégica de recursos humanos, de administração da infraestrutura, de administração da contribuição dos funcionários e de administração da transformação e da mudança.

Segundo Ulrich (1998), há quatro responsabilidades interdependentes para a área de gestão de pessoas sob o ponto de vista estratégico. A primeira diz respeito à administração estratégica de recursos humanos, atuando de forma estreita e integrada com as estratégias organizacionais; a segunda se refere à administração da infraestrutura, de forma a proporcionar processos eficientes de captação e seleção de talentos, bem como treinamento, desenvolvimento, promoção e gestão do capital humano que constitui a organização; um terceiro elemento concerne à administração da contribuição dos funcionários, ao elevar o comprometimento e envolvimento com as demandas diárias; e a administração da transformação e da mudança, em que a área de recursos humanos é força motriz para a modernização e a elevação da eficiência organizacional.

Os resultados subsidiarão propostas de discussões para a elaboração de instrumentos formais de gestão, a partir do diagnóstico e da proposta de fortalecimento da unidade de gestão de pessoas segundo patamares superiores de excelência, com ações, políticas e ferramentas inovadoras voltadas à gestão estratégica de pessoas. Desse modo, outras unidades ministeriais no país poderão adotar a gestão estratégica de pessoas por competências, condizentes com o perfil institucional.

Tendo em vista o enfoque quali-quantitativo, buscou-se descrever as hipóteses que estabelecem relações de causalidade, o que “[...] não só afirma ou as relações entre as duas ou mais variáveis e a maneira como elas se manifestam, como também propõe um ‘sentido de entendimento’ das relações” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 120).

Ao formular hipóteses com relação de causalidade, é importante esclarecer que supostas causas concernem a variáveis independentes, e as dependentes

ensejam efeitos. Sendo assim, indica-se a elaboração de hipóteses causais multivariadas: “Estabelecem relação entre diversas variáveis independentes e uma dependente, ou uma independente e várias dependentes, ou diversas variáveis independentes e várias dependentes” (ibidem, p. 121).

Gabriel (2014, p. 355) corrobora com a necessidade de formulação de hipóteses para a pesquisa quantitativa, ao destacar que:

Identificar uma variável como dependente (VD) e outra como independente (VI) implica tacitamente pressuposição de uma relação causal entre as duas variáveis, que gera, por consequência, uma hipótese que pode ser expressa graficamente como VI à VD, ou seja, a variável independente “causa” um efeito presumido na variável dependente e tal efeito está sustentado pelo referencial teórico e pela experiência prévia do pesquisador.

Na Figura 11 são apresentadas as hipóteses elaboradas a partir da base teórica proposto por Ulrich (1998), quando o autor descreve o paradoxo inerente aos múltiplos papéis da área de RH, vistos como variáveis independentes.

Figura 11: Paradoxo inerente aos múltiplos papéis da área de RH.



Fonte: Adaptado de Ulrich (1998, p. 64-67).

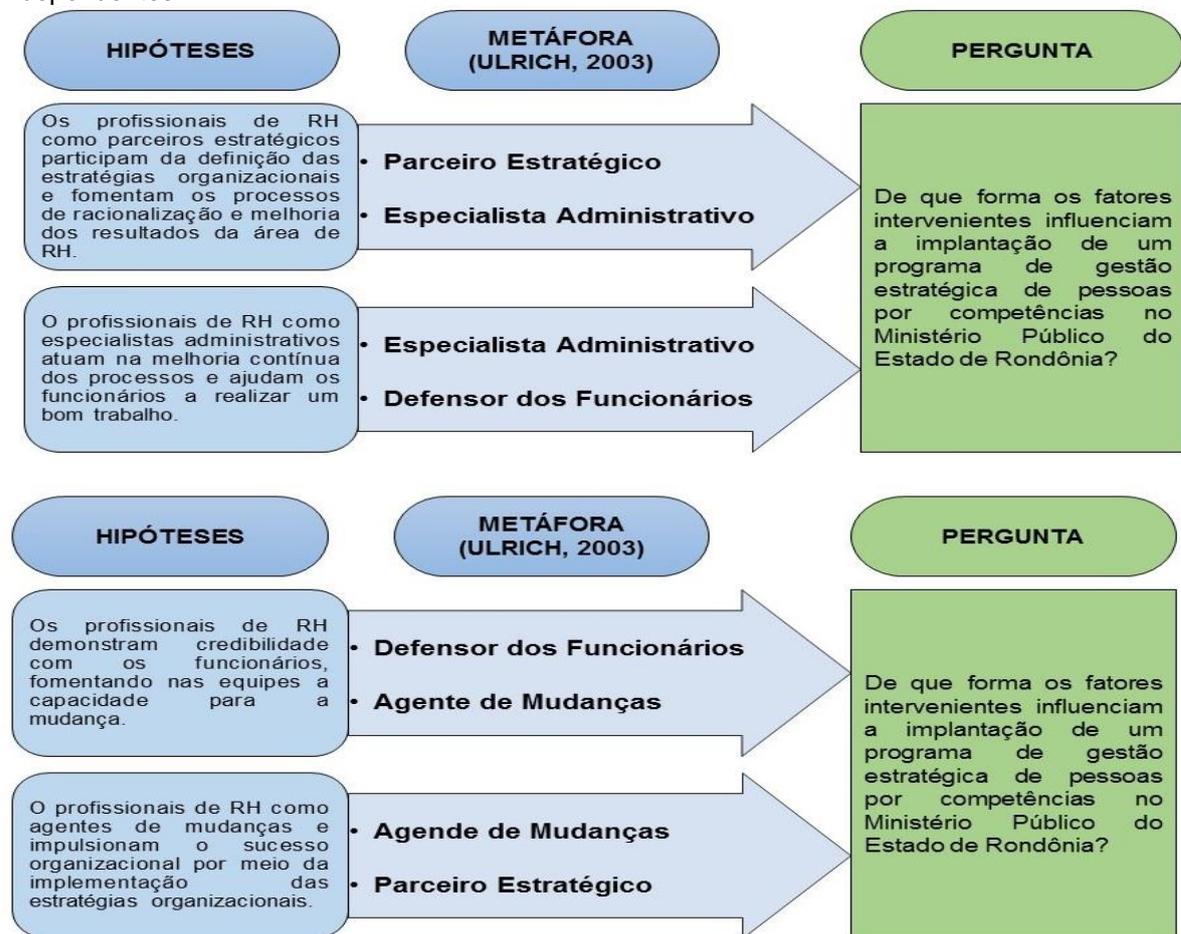
A seguir, apresentar-se-á a formulação das hipóteses relacionadas ao problema de pesquisa a ser respondido. Na Figura 12 há as hipóteses elaboradas a partir da base teórica proposta por Ulrich (1998), ao descrever o paradoxo inerente aos múltiplos papéis da área de RH, vistos como variáveis independentes.

Outras hipóteses foram estabelecidas a fim de identificar a relação entre as variáveis independentes, visto que se pretende investigar inicialmente a relação de causalidade entre elas.

Vale dizer que outras hipóteses foram estabelecidas a fim de identificar a relação entre as variáveis dependentes e independentes.

Pretende-se, então, propor um modelo de gestão estratégica de pessoas por competências que se adeque às estratégias organizacionais em consonância com o planejamento estratégico institucional.

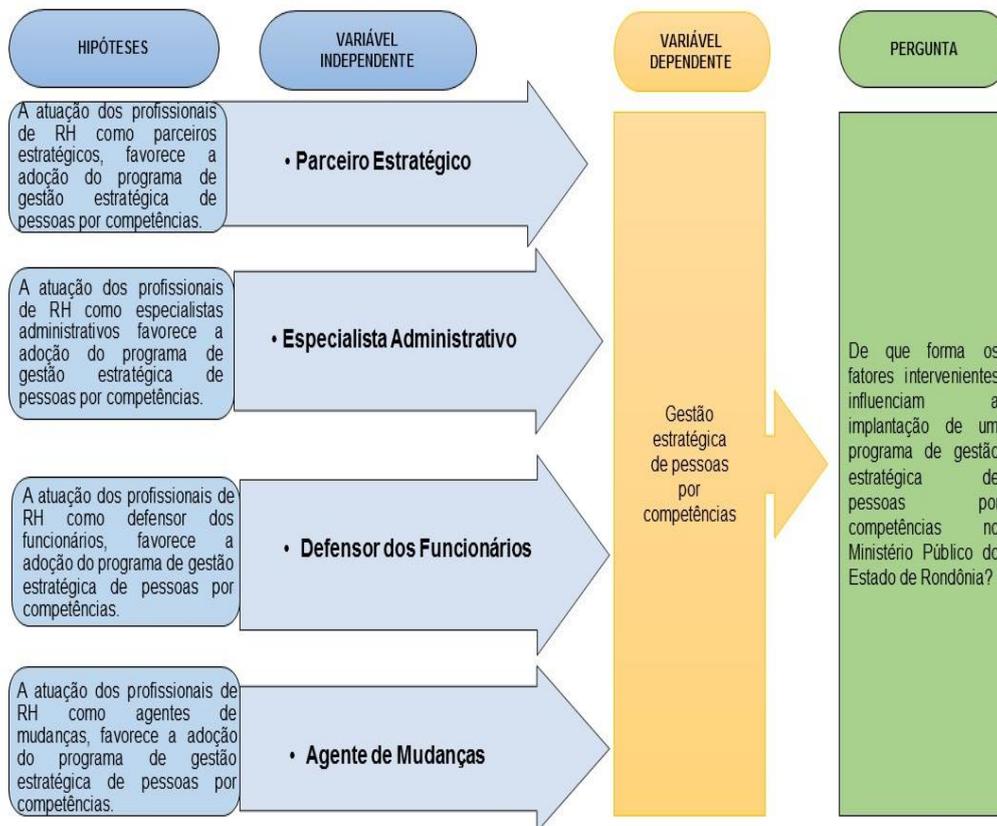
Figura 12: Pergunta de pesquisa e hipóteses a partir da base teórica-conceitual, entre as variáveis independentes.



Fonte: Fonte: Adaptado de Ulrich (1998).

Para efeito desta pesquisa, indicou-se na Figura 13 a relação hipotética entre as variáveis independentes e dependentes, a partir da base teórica-conceitual de Ulrich (1998) e do objetivo da pesquisa.

Figura 13: Pergunta de pesquisa e hipóteses a partir da base teórica-conceitual de Ulrich (1998) e do objetivo da pesquisa.

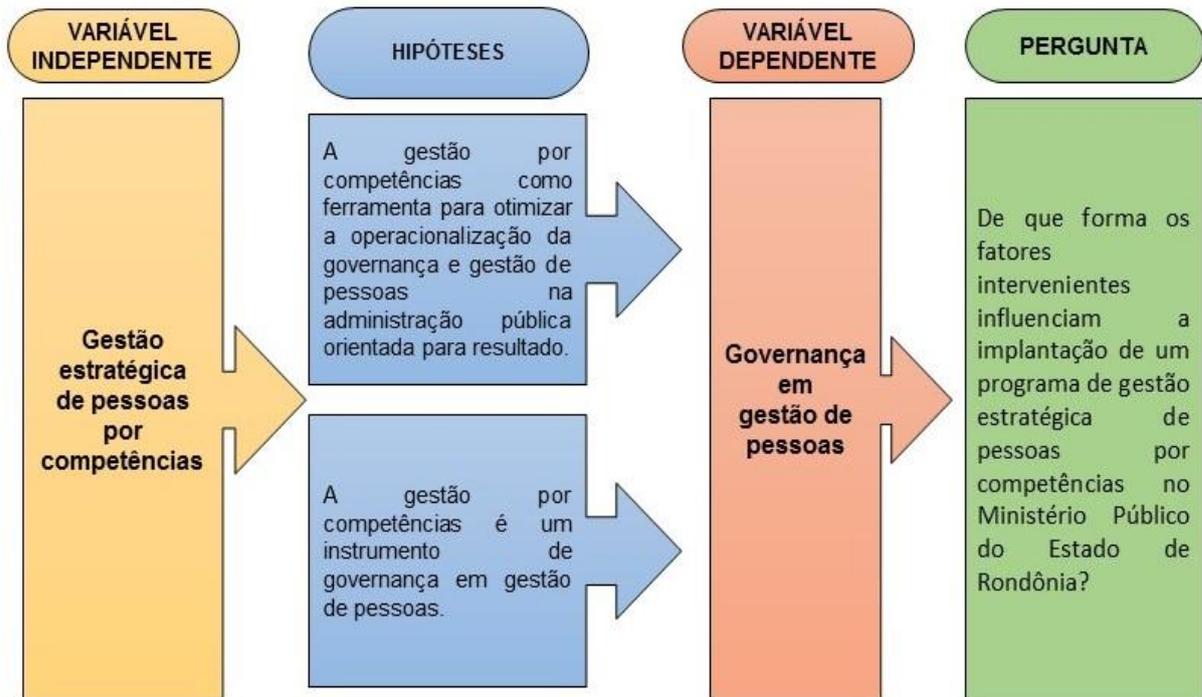


Fonte: Fonte: Adaptado de Ulrich (1998).

Segundo o Art. 2º, inciso II da Resolução TCU n. 247/2011: “A governança de pessoas é a aplicação de princípios e práticas com enfoque na utilização do capital humano pelas organizações” (TCU, 2011). No Acórdão n. 3.023/2013-TCU se evidencia que a gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas. “A identificação de competências requeridas pela organização é a base da gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão de pessoas com a estratégia estabelecida pela organização” (TCU, 2013, 14).

Nessa perspectiva, procurou-se representar na Figura 14 a relação hipotética entre as variáveis independente (gestão estratégica de pessoas) e dependente (governança em gestão de pessoas), a partir dos seguintes bases teóricas, legais e conceituais: Decreto n. 5.707/2006; Relatório da OCDE (2010); Acórdão n. 3.023/2013-TCU; Resolução n. 20/2014-MPRO e Recomendação n. 52/2017-CNMP.

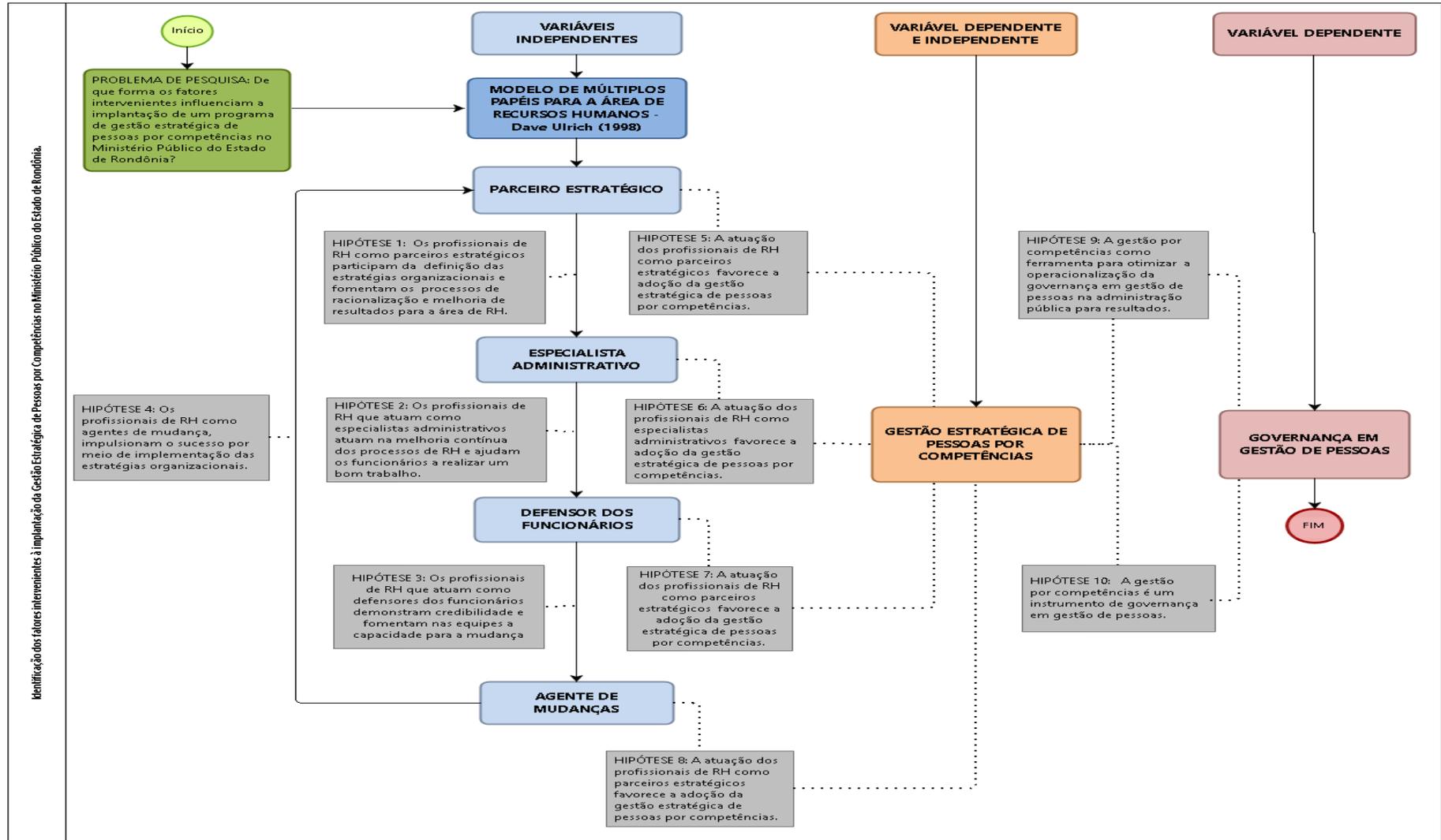
Figura 14: Pergunta de pesquisa e hipóteses a partir da base teórica-conceitual, entre as variáveis independentes e variável dependente.



Fonte: Fonte: Adaptado de Ulrich (1998).

Cumprir dizer que a Figura 15 diz respeito às variáveis dependentes, independentes e respectivas hipóteses de pesquisa.

Figura 15: Representação entre variáveis dependentes, independentes e respectivas hipóteses de pesquisa.



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

A triangulação na coleta de dados potencializa as vantagens de cada técnica e atenua as desvantagens delas. “Por meio da combinação de diferentes métodos e investigadores no mesmo estudo, os observadores podem, parcialmente, superar deficiências que emanam de um único investigador ou método” (BRUCHÉZ et al., 2016, p. 5).

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir da base teórica na obra de Ulrich (1998), com um inventário de 63 (sessenta e três) questões, conforme o Apêndice I, acerca do Modelo de Múltiplos Papéis para a Área de RH. As questões foram agrupadas em seis perspectivas, conforme a Figura 16.

Figura 16: Perspectivas da investigação para a pesquisa.



Fonte: Elaboração da autora.

Buscou-se validar o instrumento de mensuração para as variáveis a serem aferidas, considerando a evidência relacionada com o constructo, para que o instrumento proposto abarque um conceito teórico, na medida em “as mensurações do conceito, proporcionadas pelo instrumento, relacionam-se de maneira consistente com outras medições de outros conceitos, de acordo com os modelos de hipóteses derivadas teoricamente” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 221).

Outra perspectiva diz respeito à validade de especialistas. “Ela está vinculada à validade de conteúdo e, de fato, durante muitos anos foi considerada parte desta”

(SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 222; SILVA; SIMON, 2005, p. 15). Com vistas a evidenciar a validação do constructo, no que concerne ao Modelo de Múltiplos Papéis para Área de RH proposto por Ulrich (1998):

Para que os profissionais de RH de hoje adicionem valor para a empresa, precisam desempenhar múltiplos papéis e não exclusivos. Precisam especificar os resultados para a empresa proveniente do desempenho de cada um [...]. Precisam reconhecer, além disso, a posição paradoxal que ocupam em uma empresa, aceitando a responsabilidade pela consecução de resultados e, ao mesmo tempo, construir o compromisso comum necessário para obter resultados (ULRICH, 2003, p. 35).

Para Ulrich (1998), os profissionais de RH são especialistas em relações com os funcionários e compreendem suas necessidades para atendê-los. No que tange à primeira técnica, pretende-se utilizar o questionário fechado com perguntas chamadas preferenciais que, conforme Zanella (2009, p. 112), “buscam avaliar a opinião de alguma condição ou circunstância que tem relação com a problemática da pesquisa”.

Os 28 servidores da área de RH do MPRO responderam ao questionário estruturado utilizando a escala de *Likert*, que “[...] consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância” (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014, p. 4).

Trata-se de um método para mensurar por meio de escalas e variáveis formadas por atitudes. “As atitudes possuem diversas propriedades, entre as quais destacam: direção (positiva ou negativa) e intensidade (alta ou baixa); essas propriedades fazem parte da mensuração” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 261).

Para a aplicação dos questionários, utilizou-se a ferramenta de formulários Google, que possibilita a customização de questões, os padrões de resposta utilizando a escala *Likert* e a compatibilização do instrumento para a apresentação de gráficos e planilhas referentes à análise dos dados, conforme o Quadro 11.

Quadro 14: Extrato do questionário utilizado com a escala *Likert*

Nº	QUESTÕES	PERSPECTIVA DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DE ULRICH (1998)	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
23	Os processos de RH são eficientes.	PAPEL: Administração da Infraestrutura da Empresa METÁFORA: Especialista Administrativo (ULRICH, 2003)					
24	São propostas melhorias contínuas nos processos de RH por intermédio da Gerência de Recursos Humanos.						

Fonte: Elaboração da autora a partir do Modelo de Múltiplos Papéis para a Área de RH (ULRICH, 2003).

Outra técnica a ser empregada na (e para a) triangulação de dados é a pesquisa documental, que usa “[...] como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 190). Ela “[...] envolve a investigação em documentos internos (da organização) ou externos (governamentais, de organizações não-governamentais ou instituições de pesquisa, dentre outras)” (ZANELLA, 2009, p. 118).

Justifica-se a pesquisa documental para esta investigação, considerando as exigências normativas contidas na Política de Gestão de Pessoas do Conselho Nacional do Ministério Público, na Política de Gestão de Pessoas do Ministério Público de Rondônia, no Levantamento de Governança para a Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União, entre outras.

3.5 Procedimentos para a análise dos dados

Nesse diapasão, utilizou-se os seguintes métodos estatísticos: médias, o alfa de Cronbach; a correlação de *Pearson* e a categorização. O *software* de apoio à análise dos dados da pesquisa será o SPSS (Pacote Estatístico para Ciências Sociais), no que tange à análise dos critérios: médias, o alfa de Cronbach; a correlação de *Pearson* e a categorização. O método estatístico-descritivo tem como objetivo precípuo:

“[...] sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organiza e descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas” (GUEDES, 2005, p. 1).

Para a análise dos dados foram aferidas as medidas de coerência ou consistência interna por meio do método alfa de Cronbach (1951). “Sua vantagem é que não precisamos dividir os itens do instrumento de mensuração em duas metades, simplesmente aplicamos a mensuração e calculamos o coeficiente” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 317). Nesse caso, tem-se o objetivo precípuo de determinar a confiabilidade e a validade do instrumento de pesquisa.

A validade está relacionada à verificação de ser um instrumento que realmente mede aquilo que se propõe a medir (o instrumento é válido para qual propósito?). Já confiabilidade está relacionada com a isenção de erros aleatórios, ou seja, em se repetir à verificação os resultados serão os mesmos? (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010, p. 7).

O coeficiente de correlação de *Pearson* “[...] é um teste estatístico para analisar a relação entre duas variáveis mensuradas em um nível intervalar ou de razão”. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 326). Nesses termos, o cálculo é realizado a partir dos indicadores alcançados em duas variáveis diferentes, considerando-se os seguintes resultados de correlações positivas ou negativas, a fim de determinar a intensidade da correlação:

-1,00 = Correlação negativa perfeita [...];
 -0,90 = Correlação negativa muito forte;
 -0,75 = Correlação negativa considerável;
 -0,50 = Correlação negativa média;
 -0,25 = Correlação negativa;
 -0,10 = Correlação negativa muito fraca;
 0,00 = Não há correlação alguma entre as variáveis;
 +0,10 = Correlação positiva muito fraca;
 +0,25 = Correlação positiva fraca;
 +0,50 = Correlação positiva média;
 +0,75 = Correlação positiva considerável;
 +0,90 = Correlação positiva muito forte;
 +1,00 = Correlação positiva perfeita (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 327).

Para a análise dos dados quantitativos obtidos por meio de questionários e a aferição a partir da base teórica do Modelo de Múltiplos Papéis para a Área de RH proposto por Ulrich (1998), utilizou-se a mesma categoria de respostas para todas as afirmativas contidas no instrumento de pesquisa, com a escala *Likert*. Nesse sentido, buscou-se adotar a seguinte pontuação para as afirmativas positivas

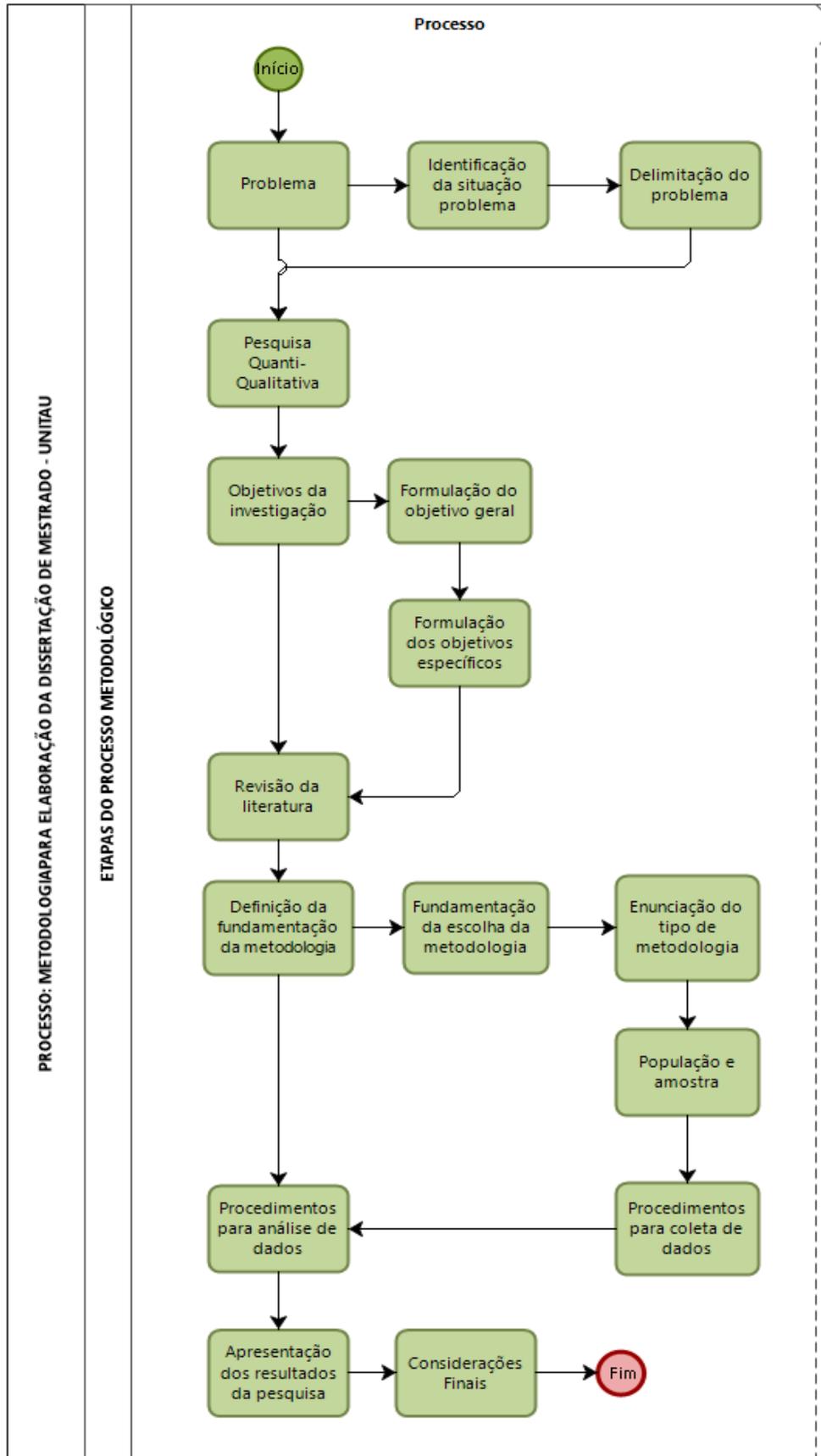
contidas no questionário: (5) Concordo Totalmente; (4) Concordo; (3) Indiferente; (2) Discordo e (1) Discordo Totalmente. Desse modo, concordar implica numa pontuação maior, o que é mais favorável à atitude descrita no instrumento de pesquisa. Para a análise dos questionários por meio da escala de *Likert*, resultado da apuração da pesquisa, foi empregada a estatística descritiva. Esta, por sua vez, tem o objetivo de resumir as principais características de um conjunto de dados por meio de tabelas, gráficos e resumos numéricos, com a adoção do coeficiente de correlação de *Pearson*.

Esse coeficiente resulta sempre em um valor entre -1 e 1 e sua interpretação depende do seu valor numérico e do seu sinal. Quanto mais próximo de -1 e 1 , mais forte é o grau de relação linear existente entre X e Y e, quanto mais próximo de 0 (zero), mais fraco é o grau desta relação. Uma correlação linear negativa indica que quando o valor de uma variável aumenta, o valor da outra diminui e, uma correlação linear positiva indica que quando o valor de uma variável aumenta, o valor da outra também aumenta (UFPR, 2009, p. 103).

Uma terceira estratégia para a análise dos dados da pesquisa se refere a análise de conteúdo e a categorização que segundo Dos Santos (2012, p. 383) a análise de conteúdo “tem por objetivo apresentar uma apreciação crítica de análises de conteúdo como uma forma de tratamento em pesquisas qualitativas e quantitativas”. Segundo a autora, Bardin (2011) apresenta as aplicações da análise de conteúdo como um método de categorias que permite a classificação dos componentes da mensagem (BARDIN, 2011 apud DOS SANTOS, 2012).

A seguir apresentar-se-á as etapas realizadas para a consecução do estudo e as respectivas etapas metodológicas, conforme Figura 17.

Figura 17: Etapas de elaboração da dissertação de mestrado



Fonte: Elaborado pela autora. 2019.

4 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com os 28 servidores da Gerência de Recursos Humanos do Ministério Público do Estado de Rondônia. A pesquisa foi aplicada no período de 13 a 17 de agosto de 2018, considerando a aprovação do questionário pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) no dia 13 de agosto de 2018, conforme parecer consubstanciado do CEP nº 2.816.470.

Os servidores responderam ao questionário constando 63 (sessenta e três) perguntas disponibilizadas nos formulários *google* formulários, segmentado em 6 (seis) perspectivas, conforme Quadro 15.

Quadro 15: Segmentação do questionário de pesquisa.

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração Estratégica de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico (PE)	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: Diagnóstico organizacional.
Administração da Infraestrutura da Empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista Administrativo (EP)	Reengenharia dos processos de Organização: Serviços Comuns.
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários (DF)	Ouvir e responder aos funcionários: Prover recursos aos funcionários.
Administração da Transformação da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudanças (AM)	Gerir a transformação e a mudança: Assegurar capacidade para a mudança.
Gestão Estratégica de Pessoas por Competências	Potencialização da estratégia da organização por meio das pessoas	Gestão Estratégica de Pessoas por Competências (GEPC)	Gerir competências para mobilização da força de trabalho à consecução dos objetivos organizacionais.
Governança em Gestão de Pessoas	Mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização.	Governança em Gestão de Pessoas (GGP)	Examinar a adequação entre os perfis profissionais requeridos/desejados e a estratégia organizacional.

Fonte: Adaptado (ULRICH, 2003; OCDE, 2010; TCU, 2016).

A seguir serão apresentados os dados obtidos com a estatística descritiva e o agrupamento por categorias.

4.1 Resultados da Análise das Técnicas Estatísticas Descritivas

Tendo em vista as características da pesquisa, o marco teórico e as especificidades do público pesquisado, optou-se por utilizar estatística descritiva.

Para dar início a análise dos dados da pesquisa nesta dissertação, utilizou-se da técnica estatística para a confiabilidade do instrumento de pesquisa o Alfa de Cronbach para mensurar o nível de confiabilidade dos atributos da pesquisa, conforme demonstrado na Tabela 1.

[...] forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre as repostas de um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre as perguntas” (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010, p. 6)

Na Tabela 1, são apresentados os dados obtidos extraídos dessa técnica que demonstram alta confiabilidade do instrumento de pesquisa, tendo em vista o que os indicadores estão demonstram a seguir:

Tabela 1: Resultados obtidos com o método Alfa de Cronbach.

Variáveis	Alfa de Cronbach
Parceira Estratégica	0,957
Especialista Administrativo	0,921
Defensor dos Funcionários	0,912
Agente de Mudanças	0,961
Gestão Estratégica de Pessoas por Competências	0,981
Governança em Gestão de Pessoas	0,947

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Ao avaliar a confiabilidade dos resultados obtidos na pesquisa, verificou-se que os índices atribuídos a cada variável do modelo oscilaram entre 0,912 e 0,981 (Tabela 1). Tendo em vista a variação obtida, pode-se dizer que, teoricamente, as escalas podem ser consideradas confiáveis. De acordo com Hair et al. (2009), o limite inferior para uma escala ser considerada confiável é de 0,7.

4.1.1 Metáfora Parceiro Estratégico

Os dados extraídos do agrupamento por categorias, conforme demonstra a Tabela 2, referente a metáfora Parceiro Estratégico com a avaliação de 21 (vinte e um) atributos, observa-se o alcance dos índices abaixo identificados.

Tabela 2A: Resultados obtidos para a metáfora parceiro estratégico.

Metáfora	Atributo	Variável	Código	Média
Parceiro Estratégico (PE)	PE1	Contribui para garantir o sucesso e aumentar a capacidade do Ministério Público de Rondônia no alcance dos objetivos organizacionais.	Capacidade do Ministério Público	3,75
	PE2	Atende melhor às exigências dos clientes internos porque as estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas.	Atendimento aos clientes internos	3,5714
	PE3	Participa do processo de definição da estratégia na instituição.	Definição da estratégia	3,6429
	PE4	Identifica as práticas de RH por meio de diagnóstico organizacional, para detectar suas forças e fraquezas.	Diagnóstico de práticas de RH	3,2500
	PE5	Atende às necessidades de suas equipes de trabalho na Gerência de Recursos Humanos.	Atendimento das necessidades da equipe de RH	3,5714
	PE6	Acompanha e participa de decisões orçamentárias e financeiras na instituição.	Participação em decisões orçamentárias	3,3214
	PE7	Busca atender às expectativas e necessidades dos servidores na instituição.	Atendimento às expectativas de servidores	3,9286
	PE8	Concebe e administra um plano de RH integrado ao planejamento estratégico.	Administração de plano de RH	3,8214
	PE9	Decide questões de RH considerando o planejamento de RH e os impactos nos resultados institucionais previstos no planejamento estratégico.	Decisão com base no planejamento de RH	3,5714
	PE10	Realiza visitas e/ou ações de <i>benchmarking</i> de outras instituições públicas e/ou privadas, buscando se assemelhar às práticas de interesse institucional em gestão de pessoas.	Realiza <i>benchmarking</i>	3,5357
	PE11	Adapta boas práticas de RH decorrentes do <i>benchmarking</i> de outras instituições públicas e/ou privadas.	Adota ações de <i>benchmarking</i>	3,6071
	PE12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.	Modismo da gestão por competências	2,7857
	PE13	Proporciona capacitações específicas para a área de RH, que contribuem para a implementação da estratégia institucional no aperfeiçoamento e na inovação de serviços de RH.	Capacitação para inovação e serviços de RH	3,1071

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 3B: Resultados obtidos para a metáfora parceiro estratégico.

Metáfora	Atributo	Variável	Código	Média
Parceiro Estratégico (PE)	PE14	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de mentalidade comum, o que envolve a identidade e a cultura da instituição.	Análise da arquitetura organizacional	3,2143
	PE15	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva da competência que representa conhecimento, qualificações e habilidades existentes entre os funcionários e grupos de funcionários.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva da competência	3,3929
	PE16	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de consequências que representam padrões de gestão do desempenho, incluindo medidas, sistemas de avaliação e recompensas.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva das consequências	3,3571
	PE17	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de sistemas de comando que representam relações hierárquicas, políticas e processos de decisão e de comunicação da organização.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva dos sistemas de comando	3,6071
	PE18	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de processos de trabalho e capacidade para mudança que representam as formas de otimização de processos, administração de mudanças e aprendizado.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva dos processos de trabalho	3,3571
	PE19	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva da liderança que representa o modo como a unidade de RH forma, comunica e se compromete com a direção.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva da liderança	3,500
	PE20	Propõe à instituição mudanças nas perspectivas de competências, consequências, sistemas de comando, processos de trabalho e liderança.	Mudanças para as perspectivas de arquitetura organizacional	3,4286
	PE21	Implementa estratégias organizacionais em ações de RH para o fomento do desempenho organizacional.	Ações de RH para fomento do desempenho organizacional	3,500

Fonte: Elaborada pela autora. 2018.

Ao analisar os atributos relacionados a metáfora do Parceiro Estratégico que apresentaram maiores médias foram os atributos PE7, com média de 3,9286 que corresponde ao atendimento às expectativas dos servidores, bem como o atributo PE8, com média 3,8214, que diz respeito a administração de plano de RH pela Gerência de Recursos Humanos na instituição.

Os resultados demonstram que os profissionais na Gerência de Recursos Humanos na instituição atendem a esses atributos de forma satisfatória, visto que correlação de *Pearson* aferida entre os atributos PE7 e PE8 é de 0,624 indicando correlação positiva média para a metáfora do parceiro estratégico. A seguir são apresentados os dados referentes a correlação de *Pearson* entre as variáveis, conforme Tabela 3.

Tabela 4: Resultados da matriz da correlação de *Pearson*.

Correlação de <i>Pearson</i>																					
	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	PE7	PE8	PE9	PE10	PE11	PE12	PE13	PE14	PE15	PE16	PE17	PE18	PE19	PE20	PE21
PE1	1																				
PE2	,473*	1																			
PE3	,565**	,733**	1																		
PE4	,587**	,726**	,783**	1																	
PE5	,802**	,612**	,694**	,692**	1																
PE6	,379*	,518**	,660**	,489**	0,367	1															
PE7	,519**	,515**	,504**	,417*	,424*	,547**	1														
PE8	,772**	,599**	,744**	,613**	,715**	,529**	,624**	1													
PE9	,640**	,590**	,717**	,596**	,592**	,696**	,457*	,811**	1												
PE10	,509**	,421*	,688**	,488**	,617**	,484**	0,326	,647**	,592**	1											
PE11	,514**	,433*	,678**	,493**	,497**	,576**	,428*	,686**	,535**	,835**	1										
PE12	-0,13	0,236	0,177	0,096	-0,12	,380*	0,179	0,027	0,213	0,263	0,338	1									
PE13	0,34	,549**	,469*	,407*	,385*	0,271	0,28	0,29	0,198	0,034	0,055	-0,28	1								
PE14	,461*	,736**	,730**	,748**	,509**	,661**	,386*	,574**	,714**	,468*	,504**	,409*	,387*	1							
PE15	,468*	,480**	,686**	,631**	,447*	,625**	,423*	,569**	,516**	,538**	,598**	0,059	,422*	,711**	1						
PE16	,615**	,611**	,682**	,549**	,565**	,623**	,519**	,698**	,640**	,725**	,703**	0,274	0,318	,671**	,800**	1					
PE17	,482**	,558**	,635**	,566**	,563**	,510**	,440*	,536**	,606**	,625**	,479**	0,166	0,312	,588**	,591**	,768**	1				
PE18	,434*	,696**	,695**	,655**	,534**	,524**	0,283	,565**	,688**	,460*	,453*	0,138	,480**	,769**	,724**	,691**	,719**	1			
PE19	,415*	,604**	,636**	,586**	,502**	,560**	,389*	,451*	,579**	,536**	,485**	0,248	,403*	,635**	,690**	,726**	,690**	,794**	1		
PE20	,529**	,613**	,694**	,571**	,557**	,556**	0,347	,645**	,740**	,614**	,544**	0,189	0,324	,703**	,711**	,788**	,815**	,907**	,839**	1	
PE21	,572**	,639**	,815**	,714**	,625**	,571**	0,342	,699**	,673**	,534**	,584**	0,066	,402*	,831**	,814**	,696**	,547**	,801**	,587**	,772**	1

Fonte: Elaborado pela autora. 2018

Para realizar a análise adequada dos dados, utilizou-se a escala proposta por Sampieri, Collado e Lucio (2013), que descreve desde a correlação negativa perfeita à correlação positiva perfeita:

-1,00 = Correlação negativa perfeita [...];
 -0,90 = Correlação negativa muito forte;
 -0,75 = Correlação negativa considerável;
 -0,50 = Correlação negativa média;
 -0,25 = Correlação negativa;
 -0,10 = Correlação negativa muito fraca;
 0,00 = Não há correlação alguma entre as variáveis;
 +0,10 = Correlação positiva muito fraca;
 +0,25 = Correlação positiva fraca;
 +0,50 = Correlação positiva média;
 +0,75 = Correlação positiva considerável;
 +0,90 = Correlação positiva muito forte;
 +1,00 = Correlação positiva perfeita (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 327).

Ao analisar os dados obtidos, depreende-se que 19 relações entre atributos que demonstram correlação positiva considerável, ou sejam, com índice acima de +0,75, conforme Tabela 4.

Tabela 5A: Atributos com correlação positiva considerável e correlação positiva muito forte para a metáfora do parceiro estratégico.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
PE1	Contribui para garantir o sucesso e aumentar a capacidade do Ministério Público de Rondônia no alcance dos objetivos organizacionais.	Capacidade do Ministério Público	0,802	Correlação positiva considerável
PE5	Atende às necessidades de suas equipes de trabalho na Gerência de Recursos Humanos.	Atendimento das necessidades da equipe de RH		
PE1	Contribui para garantir o sucesso e aumentar a capacidade do Ministério Público de Rondônia no alcance dos objetivos organizacionais.	Capacidade do Ministério Público	0,772	Correlação positiva considerável
PE8	Concebe e administra um plano de RH integrado ao planejamento estratégico.	Administração de plano de RH		
PE3	Participa do processo de definição da estratégia na instituição.	Definição da estratégia	0,783	Correlação positiva considerável
PE4	Identifica as práticas de RH por meio de diagnóstico organizacional, para detectar suas forças e fraquezas.	Diagnóstico de práticas de RH		
PE3	Participa do processo de definição da estratégia na instituição.	Definição da estratégia	0,815	Correlação positiva considerável
PE21	Implementa estratégias organizacionais em ações de RH para o fomento do desempenho organizacional.	Ações de RH para fomento do desempenho organizacional		

Fonte: Elaborada pela autora. 2018.

Tabela 6B: Atributos com correlação positiva considerável e correlação positiva muito forte para a metáfora do parceiro estratégico..

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
PE8	Concebe e administra um plano de RH integrado ao planejamento estratégico.	Administração de plano de RH	0,811	Correlação positiva considerável
PE9	Decide questões de RH considerando o planejamento de RH e os impactos nos resultados institucionais previstos no planejamento estratégico.	Decisão com base no planejamento de RH		
PE10	Realiza visitas e/ou ações de <i>benchmarking</i> de outras instituições públicas e/ou privadas, buscando se assemelhar às práticas de interesse institucional em gestão de pessoas.	Realiza <i>benchmarking</i>	0,835	Correlação positiva considerável
PE11	Adapta boas práticas de RH decorrentes do <i>benchmarking</i> de outras instituições públicas e/ou privadas.	Adota ações de <i>benchmarking</i>		
PE14	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de mentalidade comum, o que envolve a identidade e a cultura da instituição.	Análise da arquitetura organizacional	0,769	Correlação positiva considerável
PE18	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de processos de trabalho e capacidade para mudança que representam as formas de otimização de processos, administração de mudanças e aprendizado.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva dos processos de trabalho		
PE14	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de mentalidade comum, o que envolve a identidade e a cultura da instituição.	Análise da arquitetura organizacional	0,831	Correlação positiva considerável
PE21	Implementa estratégias organizacionais em ações de RH para o fomento do desempenho organizacional.	Ações de RH para fomento do desempenho organizacional		
PE15	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva da competência que representa conhecimento, qualificações e habilidades existentes entre os funcionários e grupos de funcionários.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva da competência	0,800	Correlação positiva considerável
PE16	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de consequências que representam padrões de gestão do desempenho, incluindo medidas, sistemas de avaliação e recompensas.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva das consequências		
PE15	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva da competência que representa conhecimento, qualificações e habilidades existentes entre os funcionários e grupos de funcionários.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva da competência	0,814	Correlação positiva considerável
PE21	Implementa estratégias organizacionais em ações de RH para o fomento do desempenho organizacional.	Ações de RH para fomento do desempenho		

Tabela 7C: Atributos com correlação positiva considerável e correlação positiva muito forte para a metáfora do parceiro estratégico.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
PE16	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de consequências que representam padrões de gestão do desempenho, incluindo medidas, sistemas de avaliação e recompensas.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva das consequências	0,768	Correlação positiva considerável
PE17	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de sistemas de comando que representam relações hierárquicas, políticas e processos de decisão e de comunicação da organização.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva dos sistemas de comando		
PE16	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de consequências que representam padrões de gestão do desempenho, incluindo medidas, sistemas de avaliação e recompensas.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva das consequências	0,788	Correlação positiva considerável
PE20	Propõe à instituição mudanças nas perspectivas de competências, consequências, sistemas de comando, processos de trabalho e liderança.	Mudanças para as perspectivas de arquitetura organizacional		
PE17	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de sistemas de comando que representam relações hierárquicas, políticas e processos de decisão e de comunicação da organização.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva dos sistemas de comando	0,815	Correlação positiva considerável
PE20	Propõe à instituição mudanças nas perspectivas de competências, consequências, sistemas de comando, processos de trabalho e liderança.	Mudanças para as perspectivas de arquitetura organizacional		
PE18	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de processos de trabalho e capacidade para mudança que representam as formas de otimização de processos, administração de mudanças e aprendizado.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva dos processos de trabalho	0,769	Correlação positiva considerável
PE14	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de mentalidade comum, o que envolve a identidade e a cultura da instituição.	Análise da arquitetura organizacional		
PE18	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de processos de trabalho e capacidade para mudança que representam as formas de otimização de processos, administração de mudanças e aprendizado.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva dos processos de trabalho	0,794	Correlação positiva considerável
PE19	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva da liderança que representa o modo como a unidade de RH forma, comunica e se compromete com a direção.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva da liderança		

Tabela 8D: Atributos com correlação positiva considerável e correlação positiva muito forte para a metáfora do parceiro estratégico..

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
PE18	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de processos de trabalho e capacidade para mudança que representam as formas de otimização de processos, administração de mudanças e aprendizado.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva dos processos de trabalho	0,907	Correlação positiva muito forte
PE20	Propõe à instituição mudanças nas perspectivas de competências, consequências, sistemas de comando, processos de trabalho e liderança.	Mudanças para as perspectivas de arquitetura organizacional		
PE18	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de processos de trabalho e capacidade para mudança que representam as formas de otimização de processos, administração de mudanças e aprendizado.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva dos processos de trabalho	0,801	Correlação positiva considerável
PE21	Implementa estratégias organizacionais em ações de RH para o fomento do desempenho organizacional.	Ações de RH para fomento do desempenho organizacional		
PE19	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva da liderança que representa o modo como a unidade de RH forma, comunica e se compromete com a direção.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva da liderança	0,839	Correlação positiva considerável
PE20	Propõe à instituição mudanças nas perspectivas de competências, consequências, sistemas de comando, processos de trabalho e liderança.	Mudanças para as perspectivas de arquitetura organizacional		
PE20	Propõe à instituição mudanças nas perspectivas de competências, consequências, sistemas de comando, processos de trabalho e liderança.	Mudanças para as perspectivas de arquitetura organizacional	0,772	Correlação positiva considerável
PE21	Implementa estratégias organizacionais em ações de RH para o fomento do desempenho organizacional.	Ações de RH para fomento do desempenho organizacional		

Fonte: Elaborada pela autora. 2018.

Destarte, considerando os resultados obtidos com a técnica estatística para mensurar o grau de força e/ou relacionamento entre duas variáveis quantitativas. (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009, p. 5).

A recomendação para interpretar adequadamente os resultados da técnica, segundo Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009, p. 6) é de “[...] quanto mais perto de 1 (positivo ou negativo) maior é o grau de dependência estatística linear entre as

variáveis. No outro oposto, quanto mais próximo de zero, menor é a força dessa relação”. Considerados os elementos teóricos para analisar adequadamente os dados, no que tange aos escores e a interpretação para os dados. Discutir-se-á as 19 relações força entre as variáveis.

A analisar a relação entre as variáveis PE1 que diz respeito ao código capacidade do Ministério Público e a variável PE5 que corresponde ao código atendimento das necessidades da equipe de RH, é possível inferir que a intensidade da relação entre as variáveis é de correlação positiva considerável, tendo em vista o índice alcançado de 0,802; As variáveis PE1e PE8, esta última especifica o código de administração de plano de RH, com índice de 0,772. 7

A relação positiva das variáveis PE3 cujo código é a participação na definição da estratégia organizacional, com índice, bem como a variável PE21 que diz respeito as ações de RH para o fomento do desempenho organizacional, com escore de 0,815. Todas elas, por evidências dos resultados obtidos na pesquisa descritiva, contribuem positivamente para a metáfora de parceiro estratégico discutida nesta seção.

Nesse sentido, as relações de intensidade entre as variáveis, ensejam que caminham para o mesmo sentido, considerando que corroboram de código que se assemelham e se complementam reforçando positivamente a perspectiva sistêmica da metáfora do parceiro estratégico definida por Ulrich (1998).

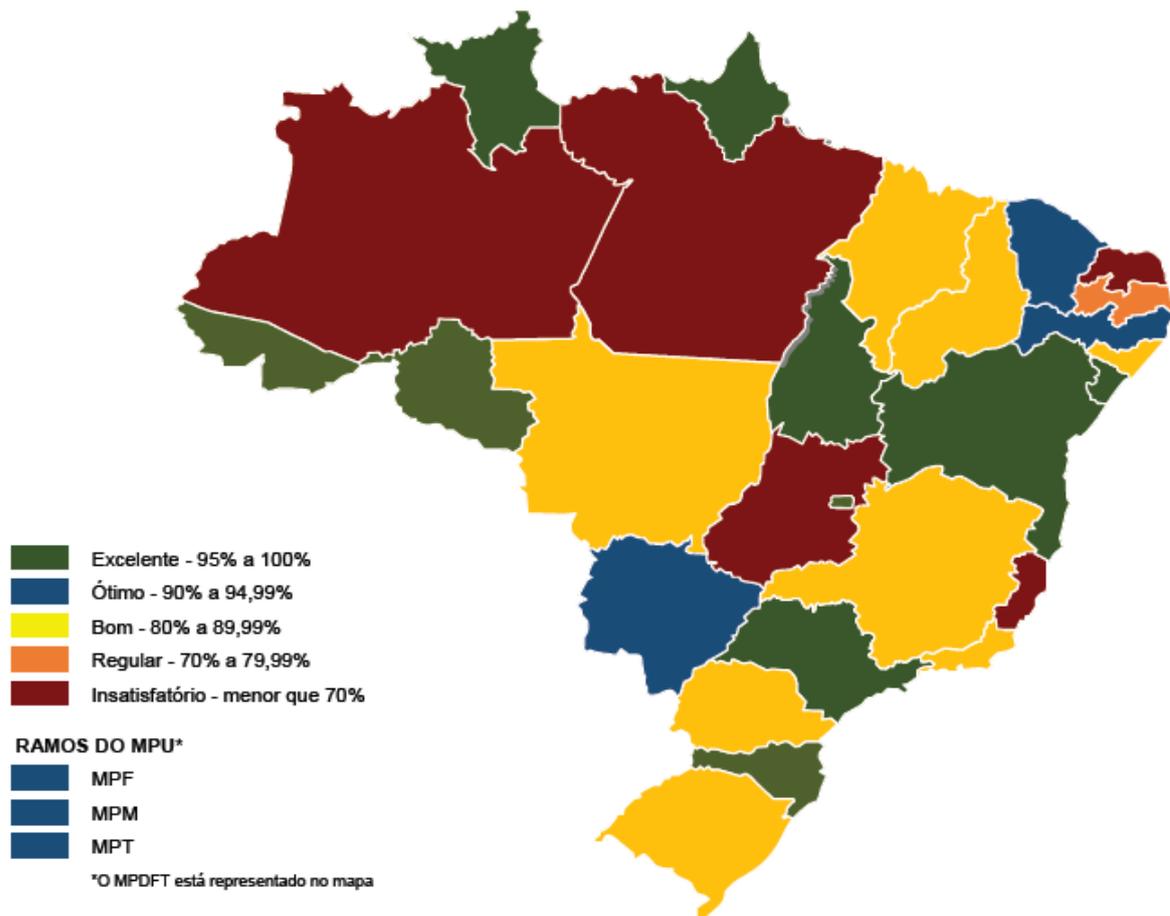
O Ministério Público do Estado de Rondônia estabeleceu seu Planejamento Estratégico 2013-2019 em conformidade com o Planejamento Estratégico Nacional 2011-2019 sob responsabilidade do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). Ressalte-se que a instituição já havia iniciado planejamento de ações estruturantes (administrativas) e finalísticas desde 2004, pioneiramente, quando da elaboração do primeiro Plano Geral de Atuação 2004/2006 (MPRO, 2018).

Observa-se, portanto, que a instituição traz consigo o viés do planejamento institucional muito antes da demanda pelo agente de controle externo, representado pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) somente instituiu seu planejamento estratégico em 2011 (CNMP, 2011).

Destarte, somente a partir de 2016, o CNMP regulamentou por meio da Resolução n. 147/2016-CNMP que dispõe sobre o planejamento estratégico do Ministério Público, estabelece as diretrizes para o planejamento estratégico do

Conselho Nacional do Ministério Público, das unidades e ramos do Ministério Público e dá outras providências. No Art. 8º §3º da Resolução em tela fica instituído que "Anualmente a CPE providenciará a publicação do ranking das unidades e ramos do Ministério Público quanto à implementação e ao cumprimento do PEN-MP" (CNMP, 2016), conforme Figura 18.

Figura 18: Mapa do radar estratégico no MP brasileiro.



Fonte: CNMP, 2017.

Trata-se de um instrumento para mensurar a capacidade instalada das unidades ministeriais no país, considerando fatores como: o plano estratégico; a política de comunicação do plano estratégico; a capacitação contínua de membros e servidores; o alinhamento do orçamento com o plano estratégico; a governança; a gestão estratégica; bem como o fomento e gerenciamento do portfólio de projetos e processos. Para Ulrich (1998) os profissionais de RH contribuem para o ajuste da

força de trabalho às estratégias organizacionais, na medida em que “se torna um parceiro estratégico ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa atingir seus objetivos” (ULRICH, 2003, p. 42). Os resultados obtidos com essa aferição anual promovida pelo CNMP para atender a Resolução n. 147/2016-CNMP, reconhece o Ministério Público do Estado de Rondônia como excelente (CNMP, 2017).

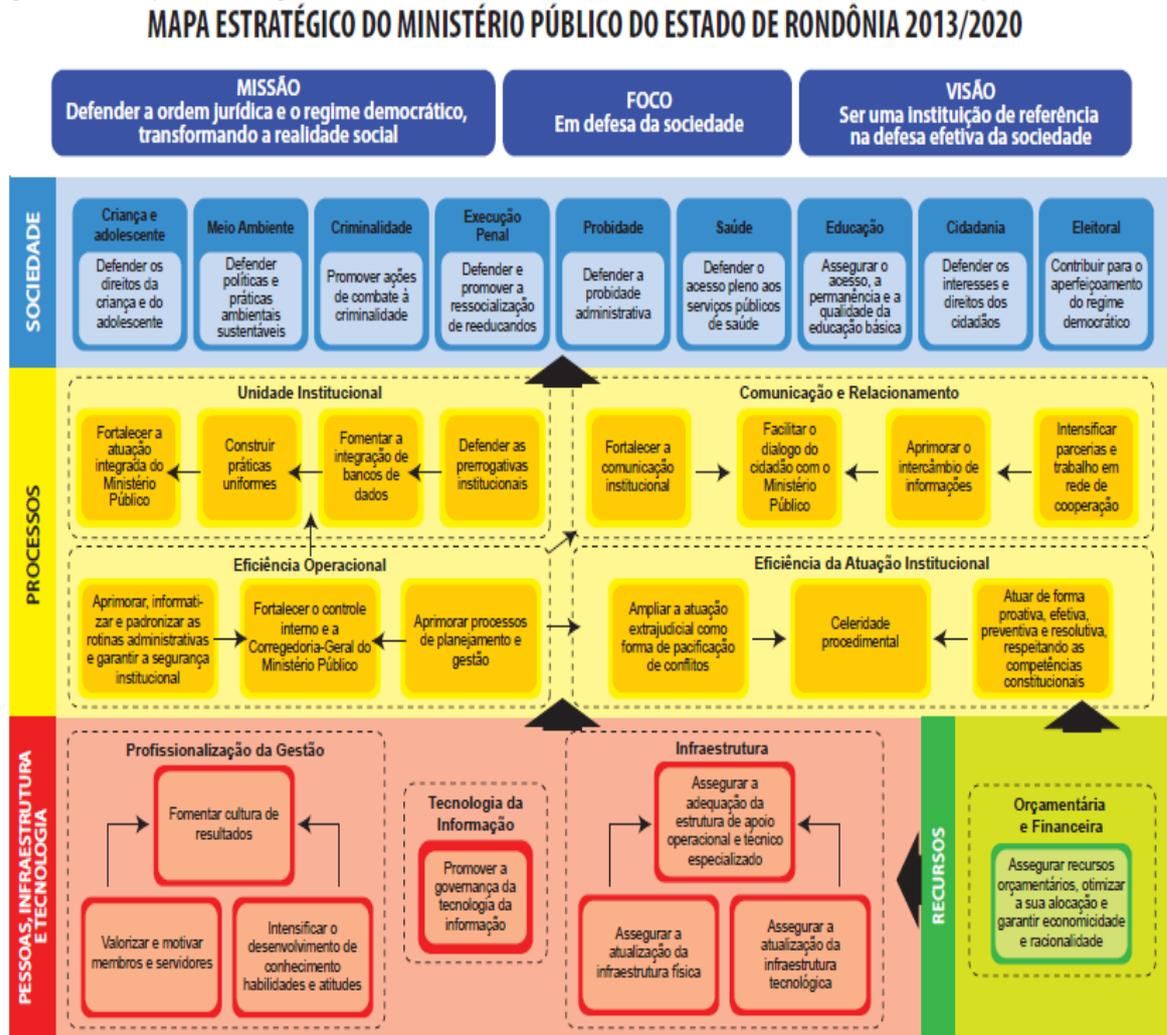
Conforme notícia veiculada no site do Ministério Público do Estado de Rondônia, a instituição alcançou o índice de 99,15% no cumprimento das exigências estabelecidas na Resolução n. 147/2016-CNMP, classificando-se entre os 10 melhores do país (MPRO, 2017), conforme Figura 19.

Dito isto, a relação intensa e positiva da variável PE1 sobre a capacidade do Ministério Público mantém relacionamento com a variável PE5, que diz respeito ao código atendimento das necessidades da equipe de RH. Para Ulrich (1998) o “processo de identificação dessas prioridades de RH é chamado de diagnóstico organizacional, um processo pelo qual uma organização é examinada para detectar suas forças e fraquezas” (ULRICH, 2003, p. 43).

Portanto a área de recursos humanos e os profissionais de RH na instituição, precisam trazer consigo o princípio norteador da gestão estratégica associada a força de trabalho. Assim, sob esse prisma, o modelo de governança do planejamento estratégico do Ministério Público do Estado de Rondônia, destaca que a governança corporativa proporciona “o alinhamento de interesses da organização, como forma de melhorar a gestão institucional, resultando em maior transparência, segurança e confiabilidade à sociedade” (MPRO, 2013, p. 36).

Ainda sob essa perspectiva de capacidade do Ministério Público que concerne ao atributo PE1 e ao atributo PE8 que diz respeito a administração do plano de RH, que apresentam relação positiva considerável, com índice de 0,772, é possível constatar no planejamento estratégico institucional um conjunto de macro objetivos sobre a responsabilidade da Gerência de Recursos Humanos na instituição, que dizem respeito a perspectiva pessoas, infraestrutura e tecnologia, conforme Figura 19. A governança do planejamento estratégico está instituída por meio da Resolução nº 005/2013 que alinha o Planejamento Estratégico às estratégias do Ministério Público Brasileiro, e institui o Comitê Estratégico e o Plano Geral de Atuação do Ministério Público de Rondônia para o triênio 2013-2015.

Figura 19: Mapa Estratégico do Ministério Público do Estado de Rondônia revisado para 2013-2020.



Fonte: (MPRO, 2013, p. 37).

Quanto a relação entre as variáveis PE 10 e PE11, que discutem compartilhada e respectivamente as ações de benchmarking e adoção de ações de benchmarking, com índice de 0,835 é possível inferir que esses resultados podem estar atrelados à participação do Ministério Público do Estado de Rondônia nos encontros trimestrais promovidos pelo Conselho Nacional do Ministério Público intitulado Fórum Nacional de Gestão (FGN).

O Fórum Nacional de Gestão foi instituído por meio da Portaria CNMP-PRESI n. 70 de 27 de março de 2014, que dispõe sobre a organização e o funcionamento dos comitês, fóruns, representações, grupos de trabalho e congêneres no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências.

Para Ulrich (1998, p. 86) os profissionais de RH que são parceiros estratégicos “[...] precisam evitar as armadilhas do benchmarking, precavendo-se

de que os diferentes aprendizados de RH não sejam isolados em uma única área de prática, mas que representem uma confluência de práticas de RH.”

Para dar continuidade a análise dos dados da pesquisa, outro agrupamento merece destaque, no que tange a relação entre as variáveis PE14 que diz respeito a análise da arquitetura organizacional e aos seus respectivos fatores, que correspondem as variáveis PE15 sobre a arquitetura organizacional sob a perspectiva da competência; PE16 a arquitetura organizacional sob a perspectiva das consequências; PE17 a arquitetura organizacional sob a perspectiva dos sistemas de comando; PE18 a arquitetura organizacional sob a perspectiva dos processos de trabalho e por fim, não menos importante, a variável PE19 a arquitetura organizacional sob a perspectiva da liderança.

Para dar amplitude a essas perspectivas de arquitetura organizacional, utilizar-se-á o conceito concebido por Ulrich (1998, p. 92) que descreve-a de forma que “Para realizar um diagnóstico organizacional os profissionais de RH devem partir de uma arquitetura clara que defina os sistemas e processos da sua organização. O diagnóstico organizacional que a unidade de recursos humanos do MPRO apresenta, enseja melhoria para que haja contribuição de fato às práticas, objetivos e metas institucionais.

Para Ulrich (2011) as maneiras para transformar as práticas de RH que causem impacto na organização são: alinhar as práticas de RH com a estratégia da organização por meio de ações de capacitação; integrar os sistemas de RH e estabelecer uma estratégia de unificação para a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, bem como inovar para estabelecer práticas de RH mais perenes e que contribuam, de fato, para atingir os resultados planejados para essas iniciativas. Não obstante a importância dos fatores destacados até o momento, é necessário dar enfoque à perspectiva da arquitetura organizacional sob o prisma da liderança. Nesse sentido, cabe-nos destacar o pensamento de Jésus (2016), Promotor de Justiça no Ministério Público do Estado de Rondônia, que descreve que “o grupo poderá evoluir diante de oportunidades ou retroceder bruscamente diante de ameaças externas; no grupo, prevalecerão suas forças ou fraquezas, conforme a influência de suas lideranças (JÉSUS, 2016, p. 55).

A liderança exerce forte influência para a metáfora do parceiro estratégico, segundo o marco teórico discutido por Ulrich (2011, p. 56) “A marca da liderança

existe quando os líderes de uma organização, de alto a baixo, têm uma identidade única ligada as expectativas do cliente”. Para o autor, cabe às lideranças na instituição o papel de reconhecer as necessidades do cidadão e/ou a sociedade e transformar essas exigências e expectativas em atitudes dos funcionários.

Em contrapartida, os atributos que apresentaram maiores índices no alfa de Cronbach e ensejam maior relação para a perspectiva da metáfora como parceiro estratégico, dizem respeito ao atributo PE18 e PE20 que, respectivamente, com índice de correlação de *Pearson* de 0,907, indicando correlação positiva muito forte, dizem respeito a análise da arquitetura sob a perspectiva dos processos de trabalho e as proposições de mudanças a partir da análise das perspectivas de arquitetura organizacional, segundo Ulrich (1998). No que tange ao atributo PE18 que discute a perspectiva de mudança a partir da arquitetura dos processos de trabalho, Ulrich (1998) destaca que a gestão dos processos contribui e corrobora para a gestão estratégica nas organizações, ao destacar que “Qual a capacidade de que dispomos para gerir processos de trabalho e para mudar a fim de realizar nossa estratégia?” (ULRICH, 2003, p. 96).

A instituição mapeou os processos administrativos, incluindo os processos da Gerência de Recursos Humanos, em atenção ao Planejamento Estratégico Institucional do Ministério Público do Estado de Rondônia 2013-2020, conforme macro-objetivo 3.1.1 - Aprimorar, informatizar e padronizar as rotinas administrativas e garantir a segurança institucional.

Quanto ao fator PE20 que propõe à instituição mudanças nas perspectivas de competências, consequências, sistemas de comando, processos de trabalho e liderança, observa-se que no Planejamento Estratégico Institucional do Ministério Público do Estado de Rondônia 2013-2020 ao ratificar a participação e o comprometimento das lideranças como fator premente para o alcance dos objetivos institucionais.

Outrossim, ressalta-se que o objetivo da pesquisa é de identificar a relação dos fatores intervenientes à implantação de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências. Entre as 21 (vinte e uma) variáveis pesquisadas a PE12 foi descrita com a seguinte afirmativa: Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas um modismo, obteve-se a como média 2,7857 de respostas da população pesquisada.

Dados os resultados obtidos é possível inferir que maioria dos pesquisados discorda da afirmativa, ou seja, de que o programa de gestão por competências não é um modismo. Não obstante aos resultados obtidos com a afirmativa, é importante deslindar as respostas de indiferença e concordância, com a ampliação da pesquisa em momento oportuno, visto que o programa de gestão por competências é uma poderosa ferramenta para a gestão estratégica de pessoas e para a governança em gestão de pessoas.

as competências permitem a integração dos diversos processos de gestão de pessoas a partir do estabelecimento de um quadro de referência comum. O objetivo é potencializar a agregação de valor do capital humano por intermédio de processos – de recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho, promoção, sucessão, entre outros – que priorizem as competências desejadas pela organização (TCU, 2013, p. 14).

Portanto, é imprescindível que os profissionais de RH detenham amplo conhecimento sobre essa ferramenta, tendo em vista o potencial de retroalimentação que a mesma tem sobre os subprocessos de recursos humanos. Os teóricos Becker, Huselid e Ulrich (2001) descrevem a importância relativa das áreas de competências de RH, conforme Quadro 15.

Quadro 16A: Descrição e importância relativa das áreas de competências de RH.

Área de competências	Classificação da importância (1 = mais alto)	Competências específicas (em ordem de importância)
Credibilidade pessoal	1	Apresenta antecedentes de sucesso Conquistou confiança Inspira segurança nos outros Tem “química” com os principais públicos Demonstra alta integridade Faz perguntas importantes Estrutura ideias complexas de maneira útil Assume riscos adequados Faz observações francas
Capacidade de Gerenciar a Mudança	2	Apresenta insights alternativos sobre assuntos de negócios Promove confiança e credibilidade no relacionamento com os outros É visionário Assume papel proativo na indução da mudança Constrói relacionamentos solidários com os outros Instiga a criatividade alheia Encaixa problemas específicos no contexto de sistemas mais amplos Identifica problemas fundamentais para o sucesso do negócio Compartilha conhecimentos entre as fronteiras organizacionais

Fonte: (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 176).

Quadro 17B: Descrição e importância relativa das áreas de competências de RH.

Capacidade de Gerenciar a Cultura	3	Promove processos de transformação cultural Traduz cultura almejada em comportamentos específicos Desafia o status quo Identifica a cultura necessária à implementação da estratégia de negócios da empresa e estrutura a cultura de modo a entusiasmar os funcionários Encoraja os executivos a se comportarem de maneira compatível com a cultura almejada Foca a cultura interna no atendimento as necessidades dos clientes externos É eficaz na comunicação verbal
Fornecimento de Práticas de Recursos Humanos	4	Trabalha com os gerentes para divulgar mensagens claras e consistentes É eficaz na comunicação por escrito Facilita o processo de reestruturação organizacional Projeta programas de desenvolvimento que facilitam a mudança Promove o desenho de processos de comunicação interna Atrai empregados adequados Desenvolve sistemas de remuneração
Conhecimento do Negócio	5	Facilita a disseminação de informações sobre os clientes Compreende o seguinte: Práticas de recursos humanos Estrutura organizacional Análise dos concorrentes Finanças Marketing e vendas Sistemas de informação

Fonte: (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 176).

A gestão por competências, quer seja em organizações privadas ou públicas, está consolidada como uma valiosa ferramenta de consecução das estratégias organizacionais e que contribui, sobremaneira, para o alcance do desempenho e resultados planejados, visto que “[...] competências requeridas pela organização é a base da gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão de pessoas com a estratégia estabelecida pela organização” (TCU, 2014, p. 14). Ainda sobre a variável PE12 observou-se que há correlação negativa desta com outras três variáveis, conforme Tabela 5.

Tabela 9A: Atributos com correlação negativa para a metáfora do parceiro estratégico.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
PE1	Contribui para garantir o sucesso e aumentar a capacidade do Ministério Público de Rondônia no alcance dos objetivos organizacionais.	Capacidade do Ministério Público	-0,13	Correlação negativa
PE12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.	Modismo da gestão por competências		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 10B: Atributos com correlação negativa para a metáfora do parceiro estratégico.

PE5	Atende às necessidades de suas equipes de trabalho na Gerência de Recursos Humanos.	Atendimento das necessidades da equipe de RH	-0,12	Correlação negativa
PE12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.	Modismo da gestão por competências		
PE12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.	Modismo da gestão por competências	-0,28	Correlação negativa média
PE13	Proporciona capacitações específicas para a área de RH, que contribuem para a implementação da estratégia institucional no aperfeiçoamento e na inovação de serviços de RH.	Capacitação para inovação e serviços de RH		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Ao analisar os resultados obtidos demonstrados na Tabela 5 é possível inferir que a população pesquisada dos profissionais da área de recursos humanos no Ministério Público do Estado de Rondônia observam que o programa de gestão por competências não possui relação direta e/ou exerce força ou influência sobre a capacidade institucional no alcance dos objetivos organizacionais, considerando o índice de -0,13 entre os atributos PE1 e PE12 que corresponde a de relação negativa entre as variáveis.

Os resultados demonstram que as variáveis PE1 e PE12 caminham em direções opostas para a população pesquisada. Sabe-se que há vasta literatura, pesquisas e marcos teórico-metodológicos que afirmam o oposto, o inversamente proporcional, de que a gestão por competências promove, entre outros benefícios a capacidade da *accountability*:

avalia a capacidade da organização de prestar contas e aperfeiçoar o desempenho da gestão de pessoas, por meio da avaliação dos resultados obtidos e da identificação de oportunidades de melhoria. Envolve o senso de transparência, responsabilidade e a capacidade de responsabilização pela gestão de pessoas (TCU, 2013, p. 9).

No que tange a relação entre as variáveis PE5 e PE12, sendo que a primeira corresponde ao atendimento das necessidades da equipe de RH e a segunda o modismo da gestão por competências. Depreende-se desses resultados, bem como relação entre as variáveis que alcançou índice negativo no alfa de Cronbach de -0,12 que o atendimento das necessidades dos profissionais de RH são atendidas, independentemente do programa de gestão por competências, apesar de considerarem que a ferramenta não é um modismo para a instituição.

No que concerne a relação entre as variáveis PE12 que diz respeito ao modismo da gestão por competências e a variável PE13 que discute as capacitações específicas para a área de RH que contribuem para a implementação da estratégia institucional no aperfeiçoamento e na inovação de serviços de RH. Tendo em vista que a correlação entre as variáveis mostrou-se negativa com índice de -0,28 no alfa de Cronbach, que corresponde a correlação negativa média, é possível inferir que para os profissionais de RH no Ministério Público do Estado de Rondônia, apesar de não considerarem o programa de gestão por competências como um modismo, as capacitações para inovações dos serviços de RH ainda são percebidas como incipientes.

No Quadro 14 , estão elencados alguns dos eventos realizados voltados ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais na área de recursos humanos.

Quadro 18: Eventos na modalidade presencial realizados em 2016/2017 pelo Centro de Aperfeiçoamento Funcional para servidores.

Eventos Modalidade Presencial	Período	H/A	Vagas
Capacitação em Desenvolvimento Gerencial – Módulo I	14 e 15/3/2016	16	39
Capacitação em Desenvolvimento Gerencial – Módulo II	19 e 20/04/2016	16	39
Capacitação em Desenvolvimento Gerencial – Módulo III	16 e 17/5/2016	16	40
Curso de Desenvolvimento de Lideranças – Auto Gestão – Módulo I	9 e 10/05/2016	16h	4
Curso de Desenvolvimento de Lideranças – Auto Gestão – Módulo I	25 e 26/7/2016	16	1
Curso de Gestão Por Competências	23 e 24/5/2016	16	4
Curso Gestão por Competência	10 a 12/8/2016	21	3
Curso Gestão por Prioridades: As 5 Escolhas para uma Produtividade Extraordinária	30/9 e 1º/10/2016	24	1
Curso Valores Humanos no Trabalho – Turma I	26 a 28/4/2016	12	8
Curso Valores Humanos no Trabalho – Turma II	5 a 7/7/2016	12	8
Curso Valores Humanos no Trabalho – Turma III	30/8 a 1º/9/2016	12	14
Curso Valores Humanos No Trabalho – Turma IV	29/11 a 1º/12/2016	12	10
As 5 Escolhas para uma Produtividade Extraordinária	31/5 e 1º/6/2017	16	2
Curso Liderando na Velocidade da Confiança “Programa de Gestão”	26 e 27/9/2017	16	9
Curso Liderando na Velocidade da Confiança “Programa de Gestão” - 2ª Turma	28 e 29/11/2017	16	3
As 5 Escolhas para uma Produtividade Extraordinária - Curso da Franklin Covey	31/5 e 1º/6/2017	16	25

Fonte: Relatório de Gestão 2016 e 2017 do Ministério Público do Estado de Rondônia.

Para elucidar esse contexto de fato, requer oportunamente a ampliação da pesquisa para investigar o volume de participação dos profissionais de recursos humanos que de fato tenham participado dos eventos elencados no Quadro 17. O

Tribunal de Contas da União, assevera a necessidade de uma política de capacitação contínua e perene, na medida em que capacitações que não se baseiam em análises adequadas das necessidades individuais dos servidores e das necessidades organizacionais podem não contribuir para a melhoria do desempenho e para o cumprimento da missão organizacional. A ausência de avaliação dos resultados aumenta ainda mais esse risco (TCU, 2013, p. 21). A seguir serão apresentados os dados obtidos para a metáfora especialista administrativo com base na estatística descritiva.

4.1.2 Metáfora Especialista Administrativo

Nesta seção discutir-se-á os resultados da pesquisa referente a metáfora do especialista administrativo, conforme demonstra a Tabela 06, com a avaliação de 7 (sete) atributos. Os resultados alcançados com as médias por atributos, estão expressos abaixo, conforme Tabela 6.

Tabela 11: Resultados obtidos para a metáfora Especialista Administrativo.

Metáfora	Atributo	Variável	Código	Média
Parceiro Estratégico (PE)	EA1	Os processos de RH desenvolvidos são eficientes.	Eficiência Processos	3,5
	EA2	São propostas melhorias contínuas nos processos de RH por intermédio da Gerência de Recursos Humanos.	Melhoria contínua de processos	3,3929
	EA3	Há uma preocupação da área de RH com o aumento da produtividade e a redução de custos.	Aumento da produção e redução de custos	3,5714
	EA4	Há uma preocupação permanente com a eficiência dos processos de trabalho do RH.	Eficiência dos processos de RH	3,6071
	EA5	A área de RH participa na identificação de processos ineficazes e na concepção de métodos alternativos para a execução de serviços na instituição.	Identificação de processos ineficazes	3,1786
	EA6	A organização do trabalho de RH é descentralizada ao nível da unidade (operacional ou funcional).	Organização do trabalho	3,4286
	EA7	A área de RH já pesquisou como servidores e gestores percebem o valor do trabalho na área de RH	Pesquisa do valor do trabalho de RH	2,6429

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Dados os resultados obtidos com para a metáfora do especialista administrativo que demonstram maiores médias estão as variáveis EA4 que diz respeito a preocupação permanente com a eficiência dos processos de trabalho do RH, com média de 3,6071, bem como a variável EA3 com média de 3,5714, que corresponde a preocupação da área de RH com o aumento da produtividade e a redução de custos.

Os índices alcançados com as médias na pesquisa indicam que os profissionais da área de recursos humanos do Ministério Público do Estado de Rondônia atendem a esses atributos de forma satisfatória, visto que o índice para a correlação de Pearson entre essas duas variáveis é de 0,841 que indica correlação positiva considerável, com índice superior +0,75, conforme Tabela 7.

Tabela 12: Resultados da matriz da correlação de *Pearson*. EA3 – aumento da Produtividade e EA4 eficiência dos processos de trabalho.

		Correlação de Pearson					
	EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	EA6	EA7
EA1	1						
EA2	,550**	1					
EA3	,680**	,770**	1				
EA4	,665**	,610**	,841**	1			
EA5	,661**	0,361	,596**	,648**	1		
EA6	,550**	,576**	,746**	,738**	,550**	1	
EA7	,643**	,535**	,525**	,587**	,752**	,561**	1

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Os índices apurados com a correlação de *Pearson* identificou-se três pares de atributos com correlação positiva considerável e apenas 1 (um) com correlação positiva fraca, conforme Tabela 8.

Tabela 13A: Atributos com correlação de *Pearson* positiva considerável e correlação positiva fraca para a metáfora do especialista administrativo.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de <i>Pearson</i>
EA4	Há uma preocupação permanente com a eficiência dos processos de trabalho do RH.	Eficiência dos processos	0,841	Correlação positiva considerável
EA3	Há uma preocupação da área de RH com o aumento da produtividade e a redução dos custos.	Aumento da produtividade e diminuição dos custos		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 14B: Atributos com correlação de *Pearson* positiva considerável e correlação positiva fraca para a metáfora do especialista administrativo.

EA3	Há uma preocupação da área de RH com o aumento da produtividade e a redução dos custos.	Aumento da produtividade e diminuição dos custos	0,770	Correlação positiva considerável
EA2	São propostas melhorias contínuas nos processos de RH por intermédio da Gerência de Recursos Humanos.	Melhoria contínua dos processos		
EA7	A área de recursos humanos já pesquisou como servidores e gestores percebem o valor do trabalho na área de RH	Pesquisa do valor do trabalho de RH	0,752	Correlação positiva considerável
EA5	A área de RH participa na identificação de processos ineficazes e na concepção de métodos alternativos para a execução de serviços na instituição.	Identificação de processos ineficazes		
EA5	A área de RH participa na identificação de processos ineficazes e na concepção de métodos alternativos para a execução de serviços na instituição.	Identificação de processos ineficazes	0,361	Correlação positiva fraca
EA2	São propostas melhorias contínuas nos processos de RH por intermédio da Gerência de Recursos Humanos.	Melhoria contínua dos processos		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

De posse dos dados extraídos da técnica de correlação de *Pearson*, é possível constatar que há uma correlação positiva entre as variáveis que passam a ser discutidas por agrupamento, conforme Tabela 11.

Ao analisar, pormenorizadamente, a correlação entre as variáveis EA4 cujo código é Aumento da produtividade e diminuição dos custos e a variável EA3 cujo código é Eficiência dos processos, com índice de 0,841, o maior índice para a metáfora especialista administrativo é possível afirmar que as variáveis influenciam considerável e positivamente a metáfora do especialista administrativo e caminham em um mesmo sentido. Ulrich (1998) destaca o papel dos profissionais de recursos humanos como especialistas administrativos, “precisam empreender atividades que levem à reengenharia contínua dos processos de trabalho que administram” (ULRICH, 2003, p. 45).

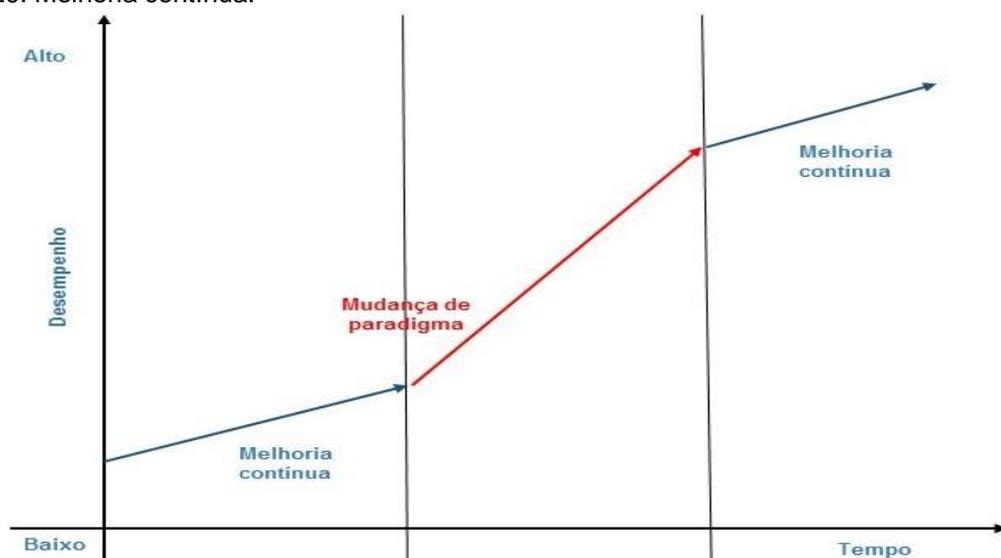
Outra correlação de variáveis que merece destaque, diz respeito a EA3 que diz respeito a preocupação da área de recursos humanos com o aumento da produtividade e a redução dos custos, bem como a variável EA2 com o código que corresponde as propostas de melhorias contínuas nos processos de RH por intermédio da Gerência de Recursos Humanos na instituição, que apresentaram correlação positiva considerável, com índice de 0,770.

À vista disso, é relevante destacar que a instituição pesquisada realizou o mapeamento dos processos de trabalho, tanto finalísticos quanto estruturantes (administrativos). Nesse sentido, trata-se de ação relevante e perene, a adoção de práticas de melhoria contínua dos processos de trabalho na instituição para melhoria do desempenho institucional. Segundo o CBOK (2013) o gerenciamento de desempenho dos processos estabelece “conjunto de tecnologias usadas para gerenciar o ciclo de vida da informação não estruturada, passando pelas fases de criação ou captura, armazenamento, (...) relacionando conteúdos com processos de negócio” (CBOK, 2013, p. 436).

Por conseguinte, a atualização, melhoria contínua e a gestão por processos são condições *sine qua non* para o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas por competências, ao fomentar o trinômio: pessoas, processos de trabalho e estratégias organizacionais, como um “movimento estratégico, um compromisso como o negócio e sua capacidade de sobreviver e prosperar. É também um compromisso em modernizar, atualizar e repensar como a organização deve operar no futuro” (CBOK, 2013, p. 246).

Portanto, os processos de melhoria e uma atuação disruptiva, podem proporcionar resultados de maior qualidade e consistência, melhoria da capacidade de produção, equacionamento de custos e alcance efetivo das estratégias de longo prazo na organização, conforme Figura 20.

Figura 20: Melhoria contínua.



Fonte: (CBOK, 2013, p. 257).

A mudança de paradigma, ou seja, a adoção de estratégias disruptivas para a gestão de processos pode corroborar para melhores resultados institucionais. Segundo Ulrich (1998, p.114) “À medida que as organizações identificam e aprimoram os processos essenciais, os profissionais de RH podem atuar ativamente nas equipes de melhoria no sentido de dar maior simplicidade, eficiência e eficácia”. Prosseguindo na análise dos dados para a metáfora do especialista administrativo, segundo Ulrich “o RH pode ser avaliado em termos de redução do tempo de ciclo para seus serviços (...) devem ser capazes de conceber iniciativas de RH adequadas e sem demora” (ULRICH, 2003, p. 149).

A variável EA7 propunha investigar se a área de recursos humanos pesquisou como servidores e gestores percebem o valor do trabalho na área de RH, bem como a variável EA5 para identificar os processos ineficazes e a concepção de métodos alternativos para a execução de serviços na instituição, demonstrando o compartilhamento força e intensidade positiva considerável para a metáfora do especialista administrativo, alcançando o índice de 0,752.

Entretanto, a pesquisa identificou ainda um indicador de correlação positiva fraca entre as variáveis EA5 e EA9 com índice de 0,361 na correlação de *Pearson*, que descreve, respectivamente, se a área de RH participa na identificação de processos ineficazes e na concepção de métodos alternativos para a execução de serviços na instituição, bem como se propõe melhorias contínuas nos processos de RH por intermédio da Gerência de Recursos Humanos. Outrossim, Ulrich (1998) destaca que “os profissionais de RH que atuam como especialistas administrativos eliminam os gastos desnecessários e aumentam a eficiência e constantemente descobrem novas maneiras de fazer melhor as coisas” (ULRICH, 1988, p. 45).

Desta maneira, é possível que os profissionais e RH alcancem o princípio da eficiência administrativa na medida em que a melhoria dos processos de RH ocorre mediante a reengenharia dos processos, bem como o reconhecimento do esforço coletivo de suas equipes de trabalho na consecução dos objetivos organizacionais.

4.1.3 Metáfora Defensor dos Funcionários

Discutidas as metáforas do parceiro estratégico e do especialista administrativo, discutir-se-á nessa seção, a metáfora do defensor dos funcionários e

posteriormente a metáfora do agente de mudanças. Segundo Ulrich (1998, p. 47) “os profissionais de RH e os gerentes de linha que atuam como defensores dos funcionários buscam e implementam criativamente os meios para que os funcionários verbalize opiniões e se sintam com algum domínio sobre a empresa”.

Nesse sentido, são apresentados os dados extraídos da pesquisa de campo para essa perspectiva levantadas 9 (nove) variáveis e/ou atributos, conforme apresentação dos dados na Tabela 9.

Tabela 15A: Resultados obtidos para a metáfora Especialista Administrativo.

Metáfora	Atributo	Variável	Código	Média
Defensor dos Funcionários (DF)	DF1	As práticas de RH ajudam os funcionários a contribuir por meio das próprias competências para realizar um bom trabalho com comprometimento.	Contribuição de práticas de RH comprometimento no trabalho	3,5714
	DF2	O RH incentiva os demais gestores da organização a estimular a contribuições dos funcionários para a melhoria do desempenho organizacional.	Estimulo aos gestores para a melhoria de desempenho organizacional	3,00
	DF3	O RH e os demais gestores atuam como defensores dos funcionários, buscando e implementando criativamente os meios para que os funcionários verbalizem opiniões e percebam que têm conhecimento sobre a organização.	Estimulo a opinião dos funcionários	3,2143
	DF4	O RH incentiva sugestões de funcionários, tanto individualmente quanto em foros coletivos, ao garantir audiências justas àqueles que sentem dificuldade com a Administração.	Promoção de audiências justas com a Administração	3,2143
	DF5	Os profissionais de RH são observadores, defensores e patrocinadores de recursos e demandas equilibradas tanto para si quanto para funcionários que são atendidos pela área.	Demandas equilibradas para si para os funcionários	3,3929
	DF6	O RH contribui para reduzir as demandas, ajudando os funcionários a descobrir maneiras de fazer menos e, com isso, permanecer em equilíbrio com os recursos correntes.	Equilíbrio de recursos correntes	3,3571
	DF7	O RH contribui para aumentar os recursos, ajudando os funcionários a descobrir novos recursos que os habilitem a realizar o trabalho.	Identificação de novos recursos que habilitem os funcionários ao trabalho	3,1786

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 16A: Resultados obtidos para a metáfora Especialista Administrativo.

	DF8	Os profissionais de RH desenvolvem credibilidade junto aos funcionários por escutar, respeitar suas confidências e são dignos de confiança.	Profissionais de RH dignos de confiança	3,7500
	DF9	Os profissionais de RH ajudam a identificar e implementar os processos para a mudança, melhorando a concepção e a utilização de iniciativas para reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais.	Identificação de processos de mudança	3,3929

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tendo em vista os resultados alcançados para a metáfora do defensor dos funcionários, evidencia-se que as duas maiores médias alcançadas estão nos atributos DF8 que corresponde aos profissionais de RH desenvolvem credibilidade junto aos funcionários por escutar, respeitar suas confidências e são dignos de confiança, com índice de 3,7500, bem como ao atributo DF1 que diz respeito As práticas de RH ajudam os funcionários a contribuir por meio das próprias competências para realizar um bom trabalho com comprometimento, com índice de 3,5714 de média. De posse desses resultados é possível deduzir que os profissionais de recursos humanos do Ministério Público do Estado de Rondônia se consideram dignos de confiança e que exercem o papel auxiliar os servidores da instituição à contribuição de competências para o fomento do comprometimento com o trabalho.

Tabela 17: Resultados da matriz de correlação de *Pearson*.

Correlação de <i>Pearson</i>									
	DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6	DF7	DF8	DF9
DF1	1								
DF2	,664**	1							
DF3	,509**	,750**	1						
DF4	0,263	,696**	,864**	1					
DF5	0,326	,439*	,496**	,407*	1				
DF6	0,309	,497**	,582**	,555**	,701**	1			
DF7	0,366	,552**	,640**	,586**	,732**	,816**	1		
DF8	0,266	,377*	0,369	0,221	0,315	,447*	,616**	1	
DF9	,427*	,556**	,585**	,526**	,544**	,701**	,761**	,606**	1

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Ao analisar os resultados com o alfa de Cronbach, conforme a Tabela 14, depreende-se que: quatro pares de correlação apresentam correlação positiva considerável, com índice acima de 0,75. Ao analisar os resultados com o alfa de Cronbach, conforme a Tabela 14, depreende-se que 4 (quatro) pares de atributos apresentam correlação positiva considerável, com índice acima de +0,75, bem como outros 8 (oito) pares correspondem a correlações negativas mais intensas ou menos intensas a partir de 0,00 (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Na Tabela 11 apresenta-se os atributos com correlação positiva considerável.

Tabela 18: Atributos com correlação positiva considerável para a metáfora do defensor dos funcionários.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
DF3	O RH e os demais gestores atuam como defensores dos funcionários, buscando e implementando criativamente os meios para que os funcionários verbalizem opiniões e percebam que têm conhecimento sobre a organização.	Estimulo a opinião dos funcionários	0,864	Correlação positiva considerável
DF4	O RH incentiva sugestões de funcionários, tanto individualmente quanto em foros coletivos, ao garantir audiências justas àqueles que sentem dificuldade com a Administração.	Promoção de audiências justas com a Administração		
DF6	O RH contribui para reduzir as demandas, ajudando os funcionários a descobrir maneiras de fazer menos e, com isso, permanecer em equilíbrio com os recursos correntes.	Equilíbrio de recursos correntes	0,816	Correlação positiva considerável
DF7	O RH contribui para aumentar os recursos, ajudando os funcionários a descobrir novos recursos que os habilitem a realizar o trabalho.	Identificação de novos recursos que habilitem os funcionários ao trabalho		
DF7	O RH contribui para aumentar os recursos, ajudando os funcionários a descobrir novos recursos que os habilitem a realizar o trabalho.	Identificação de novos recursos que habilitem os funcionários ao trabalho	0,761	Correlação positiva considerável
DF9	Os profissionais de RH ajudam a identificar e implementar os processos para a mudança, melhorando a concepção e a utilização de iniciativas para reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais.	Identificação de processos de mudança		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Ao examinar os dados é possível deduzir sobre a correlação positiva entre as variáveis DF3 estímulo a opinião dos funcionários e D4 promoção de audiências justas com a Administração caminham juntas na mesma direção e demonstram a intensidade de contribuição para a metáfora do defensor dos funcionários, com índice de 0,864. Portanto, não apenas estimulam para que criativamente os funcionários verbalizem opiniões sobre a organização, mas também promovem audiências com justas àqueles que apresentam dificuldades junto a Administração.

Para Ulrich (1998) os gerentes, além dos profissionais de recursos humanos, são imprescindíveis no fortalecimento dessa relação entre funcionários e a organização, ao afirmar que “essa contribuição é elevada quando estes se sentem livres para apresentar ideias, quando sentem que pessoas-chave na empresa levam seus interesses em conta” (ULRICH, 2003, p. 158).

No atual cenário econômico, financeiro e orçamentário a que estão submetidas as instituições públicas, estar atento a essa estratégia apregoada por Ulrich (1998), em que os profissionais de recursos humanos, bem com os diretores de equipes, precisam exercer esse papel com a intensidade que lhes é exigido, visto que as instituições públicas, de maneira geral, não possuem recursos financeiros e/ou orçamentários para a promoção de concursos a qualquer tempo.

Outro fator relevante diz respeito a estabilidade do servidor público, conforme Lei n. 68/92 que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil do Estado de Rondônia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais e dá outras providências, na Seção VII – Da Estabilidade, Art. 29, que estabelece “O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquire estabilidade no serviço público ao completar 02 (dois) anos de efetivo exercício” (ESTADO DE RONDÔNIA, 1992, p. 8). Assim, requer que a instituição mantenha de forma perene, ações que visem mitigar as relações entre servidores e a instituição.

Como estratégia para amainar e estreitar essa relação, a instituição adota a partir de 2018 o Programa de Qualidade de Vida e de Redução do Estresse e institui o momento *mindfulness*, que tem como objetivo precípua a “atuação pela, bem como designa um estado mental que se caracteriza pela autorregulação da atenção para a experiência presente” (MPRO, 2018).

No que tange as variáveis DF6, DF7 e DF9 que discutem, respectivamente, o equilíbrio de recursos correntes dos servidores; a identificação de novos recursos que habilitem os funcionários ao trabalho, bem como a identificação de processos de mudança para o trabalho, o Ministério Público do Estado de Rondônia por meio da Gerência de Recursos Humanos, desenvolve outro conjunto de estratégias a fim de promover a metáfora do defensor dos funcionários.

Destarte, para fomentar essas variáveis aferidas como positivas, o Ministério Público do Estado de Rondônia desenvolve, além de uma política perene de formação e aperfeiçoamento de servidores e membros, o projeto MP Cuidando de Você desde 2016. O objetivo do projeto é promover processo de mudança e valorização pessoal e profissional, além de melhoria na qualidade de vida, nas relações interpessoais e na produtividade no trabalho, utilizando a autorresponsabilidade como recurso para tal (CNMP, 2018).

Na Tabela 12 são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo, que indicam correlação negativa, ou seja, tratam-se de variáveis que caminham em sentido opostos, e que não exercem influência para a metáfora do parceiro estratégico.

Tabela 19A: Atributos com correlação de *Pearson* positiva fraca para a metáfora do especialista administrativo.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de <i>Pearson</i>
DF1	As práticas de RH ajudam os funcionários a contribuir por meio das próprias competências para realizar um bom trabalho com comprometimento.	Contribuição de práticas de RH comprometimento no trabalho	0,263	Correlação negativa considerável
DF4	O RH incentiva sugestões de funcionários, tanto individualmente quanto em foros coletivos, ao garantir audiências justas àqueles que sentem dificuldade com a Administração.	Promoção de audiências justas com a Administração		
DF1	As práticas de RH ajudam os funcionários a contribuir por meio das próprias competências para realizar um bom trabalho com comprometimento.	Contribuição de práticas de RH comprometimento no trabalho	0,326	Correlação positiva considerável
DF5	Os profissionais de RH são observadores, defensores e patrocinadores de recursos e demandas equilibradas tanto para si quanto para funcionários que são atendidos pela área.	Demandas equilibradas para si para os funcionários		
DF1	As práticas de RH ajudam os funcionários a contribuir por meio das próprias competências para realizar um bom trabalho com comprometimento.	Contribuição de práticas de RH comprometimento no trabalho	0,309	Correlação positiva considerável

Fonte: Elaborada pela autora. 2018.

Tabela 20A: Atributos com correlação de *Pearson* positiva fraca para a metáfora do especialista administrativo.

DF6	O RH contribui para reduzir as demandas, ajudando os funcionários a descobrir maneiras de fazer menos e, com isso, permanecer em equilíbrio com os recursos correntes.	Equilíbrio de recursos correntes		
DF1	As práticas de RH ajudam os funcionários a contribuir por meio das próprias competências para realizar um bom trabalho com comprometimento.	Contribuição de práticas de RH comprometimento no trabalho	0,366	Correlação positiva considerável
DF7	O RH contribui para aumentar os recursos, ajudando os funcionários a descobrir novos recursos que os habilitem a realizar o trabalho.	Identificação de novos recursos que habilitem os funcionários ao trabalho	0,366	Correlação positiva considerável
DF3	O RH e os demais gestores atuam como defensores dos funcionários, buscando e implementando criativamente os meios para que os funcionários verbalizem opiniões e percebam que têm conhecimento sobre a organização.	Estimulo a opinião dos funcionários	0,369	Correlação positiva considerável
DF8	Os profissionais de RH desenvolvem credibilidade junto aos funcionários por escutar, respeitar suas confidências e são dignos de confiança.	Profissionais de RH dignos de confiança		
DF4	O RH incentiva sugestões de funcionários, tanto individualmente quanto em foros coletivos, ao garantir audiências justas àqueles que sentem dificuldade com a Administração.	Promoção de audiências justas com a Administração	0,221	Correlação positiva considerável
DF8	Os profissionais de RH desenvolvem credibilidade junto aos funcionários por escutar, respeitar suas confidências e são dignos de confiança.	Profissionais de RH dignos de confiança		
DF5	Os profissionais de RH são observadores, defensores e patrocinadores de recursos e demandas equilibradas tanto para si quanto para funcionários que são atendidos pela área.	Demandas equilibradas para si para os funcionários	0,315	Correlação positiva considerável
DF8	Os profissionais de RH desenvolvem credibilidade junto aos funcionários por escutar, respeitar suas confidências e são dignos de confiança.	Profissionais de RH dignos de confiança		

Fonte: Elaborada pela autora. 2018.

A variável DF1 que discute as práticas de RH que ajudam os funcionários a contribuir por meio das próprias competências para realizar um bom trabalho com comprometimento, está correlacionada negativamente com outras 4 (quatro) variáveis: DF4; DF5; DF6 e DF7. Ante esse cenário, é de bom alvitre apresentar as afirmações de Ulrich (1998) sobre as quatro áreas da prática de RH, que segundo o autor, representam os principais processos para o sucesso da organização.

A primeira diz respeito ao fluxo de pessoas, de forma a assegurar disponibilidade e desenvolvimento do capital humano para fomentar a gestão estratégica institucional. A segunda diz respeito ao fluxo de gestão do desempenho na medida em que estabelece os padrões de desempenho desejado, o reconhecimento financeiro e não financeiro. A terceira, destaca o fluxo de informações. O autor descreve para esta área que “[...] as pessoas saibam o que está acontecendo e por que, e possam se dedicar ao que precisa ser feito para criar valor” (ULRICH, 2003, p. 93). Por fim, o fluxo de trabalho, que proporciona “[...] o controle, a responsabilidade e o ambiente físico que garantem resultados de alta qualidade” (ULRICH, 2003, p. 93).

Não obstante aos resultados alcançados que indicam a correlação negativa da variável DF1 com outras na mesma perspectiva, é importante destacar que, em atenção ao marco teórico proposto por Ulrich (1998), o Ministério Público do Estado de Rondônia desenvolve ações que corroboram com as quatro áreas da prática de RH, entre quais, algumas já mencionadas nesse estudo.

No que tange a capacitação de servidores e membros o Ministério Público desenvolveu o seguinte volume de eventos e investimentos entre 2016 e 2017, conforme Relatórios de Gestão da instituição, disponíveis no site do MPRO, conforme Tabela 13.

Tabela 21: Investimentos na Profissionalização da gestão em 2016

CURSO	VAGAS OFERECIDAS	VAGAS PREENCHIDAS	VALOR DESPENDIDO
Graduação (Tecnólogo)	2	2	R\$ 3.424,59
Graduação (Bacharelado/Licenciatura)	14	12	R\$ 55.489,59
Pós-Graduação (Especialização)	19	18	R\$ 13.497,87
Pós-Graduação (Mestrado)	1	0	R\$ 0,00
TOTAL	36	32	R\$ 72.412,04

Fonte: (MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA, 2016, p. 110).

Os investimentos em 2016 foram da ordem de R\$ 72.412,04 (Setenta e dois mil, quatrocentos e doze reais e quatro centavos) e dizem respeito ao Programa CrerSer, conforme Resolução nº 016/2011-MPRO, instituído para promover o acesso de servidores efetivos em programas de graduação (tecnólogos,

bacharelado e licenciatura) bem como pós-graduações (*latu e strictu sensu*) com o custeio parcial desses investimentos para os servidores de membros na instituição. Foram atendidos em 2016, 32 vagas das 36 disponibilizadas pelo programa.

Na Tabela 14 são apresentados os investimentos como Programa Cescer em 2017.

Tabela 22: Investimentos na Profissionalização da gestão em 2017.

<i>CURSO</i>	<i>Valor despendido (R\$)</i>
<i>Graduação (tecnólogo)</i>	11.037,68
<i>Graduação (bacharelado/licenciatura)</i>	137.617,74
<i>Pós-Graduação (especialização)</i>	35.336,98
<i>Pós-Graduação (mestrado)</i>	60.845,01
<i>Pós-Graduação (doutorado)</i>	18.984,50
TOTAL	263.821,91

Fonte: (MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA, 2016, p. 110).

Não há dúvidas sobre o investimento maciço que a instituição promove aos servidores e membros na instituição, visto que houve um aumento de 364,33% (trezentos e sessenta e quatro vírgula trinta e três por cento), visto que houve a ampliação dos recursos para as mesmas categorias de 2016 e acrescido os investimentos para cursos de pós-graduação *stricto sensu* (doutorado), perfazendo um total de R\$ 263.821,91 (Duzentos e sessenta e três mil, oitocentos e vinte e um reais e noventa e um centavos). A segunda prática de RH segundo Ulrich (1998) diz respeito ao fluxo de gestão do desempenho. O Ministério Público do Estado de Rondônia realiza os ciclos avaliativos conforme a Resolução n. 25/2012-PGJ.

A terceira prática diz respeito ao fluxo de informações. Segundo dados do Relatório de Gestão 2016 e de 2017 estão expressos o volume de comunicações e seus respectivos canais, indicando crescimento expressivo não apenas no que tange a imagem institucional, mas sobretudo sua atuação em defesa da sociedade. Para evidenciar as informações apresenta-se a Tabela 15 a avaliação da abordagem das notícias veiculadas por assessoria interna, outros veículos e outras assessorias de imprensa. Apenas na capital Porto Velho, foram contabilizadas e veiculadas 388 (trezentas e oitenta e oito) notícias .

Tabela 23: Notícias por teor

<i>POR TEOR</i>	<i>QUANTIDADE</i>
<i>Positivo</i>	605
<i>Negativo</i>	13
<i>Neutro</i>	33
TOTAL NO MÊS	651

Fonte: (MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA, 2017, p. 55).

Por fim, a última prática de RH diz respeito ao fluxo de trabalho. A instituição mapeou os seus processos finalísticos em 2016 por meio dos Fluxogramas – Rotinas do Manual de Promotorias de Justiça. Os processos estruturantes (administrativos) também foram mapeados, mas ainda há registros formal para acesso à sociedade.

4.1.4 Metáfora Agente de Mudanças

Segundo Ulrich (1998) há quatro papéis para serem exercidos pelos profissionais de RH: o papel de administração estratégica de recursos humanos que corresponde a metáfora do parceiro estratégico (PE); o papel da administração da infraestrutura da empresa que corresponde a metáfora do especialista administrativo (EA); o papel de administração da contribuição dos funcionários que diz respeito a metáfora do defensor dos funcionários (DF) e o papel da administração da transformação da mudança, que concerne a metáfora do agente de mudanças (AM).

Ulrich (1998) descreve esse papel para os profissionais de recursos humanos como “os profissionais de RH ajudam a identificar e implementar os processos de mudança (ULRICH, 2003, p. 47). Nesta senda, são apresentados os dados extraídos da pesquisa de campo para essa perspectiva levantadas 9 (nove) variáveis e/ou atributos, conforme apresentação dos dados na Tabela 16.

Tabela 24A: Resultados obtidos para a metáfora Especialista Administrativo.

Metáfora	Atributo	Variável	Código	Média
Agente de Mudanças (AM)	AM1	A área de RH contribui para que as mudanças ocorram, compreendendo os processos cruciais que garantem que elas ocorram conforme pretendido.	Contribuições do RH para a mudança planejada	3,500

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 25B: Resultados obtidos para a metáfora Especialista Administrativo.

Agente de Mudanças (AM)		A área de RH, como agente de mudança, contribui com a substituição da resistência pela resolução, o planejamento pelos resultados e o medo da mudança pelo entusiasmo em relação às possibilidades.	Contribuições do RH para diminuir a resistência e aumento do entusiasmo	3,4286
	AM3	Os profissionais de RH atuam como agentes de mudança, transformando o <i>know-how</i> para a realização das modificações.	Profissionais de RH como agentes de mudanças	3,5714
	AM4	Os profissionais de RH convertem os fatores-chave para o sucesso da mudança em planos de ação, para facilitar o processo.	Fatores chave de sucesso e planos de mudanças	3,5357
	AM5	Os profissionais de RH lideram equipes para o aumento da capacidade voltada à mudança.	Profissionais de RH lideram processos de mudanças	3,2857
	AM6	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo e esclarecendo tal conceito.	Profissionais de RH esclarecem processos de mudanças	3,2143
	AM7	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, reforçando os motivos de ela ser fundamental para o sucesso organizacional.	Mudança de cultura e sucesso organizacional	3,2143
	AM8	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo o processo para avaliar a cultura corrente, a cultura futura desejada e a divergência entre as duas.	Avaliação da cultura corrente e cultura desejada	3,1071
	AM9	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, elaborando um plano de ação que integra as múltiplas abordagens dessa mudança.	Plano de ação para integração de múltiplas abordagens de mudanças	3,1429

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Ao avaliar os resultados alcançados para a metáfora do agente de mudanças é possível constatar pelos dados obtidos com a pesquisa de campo que as variáveis AM3 que remete-se aos profissionais de RH atuam como agentes de mudança, transformando o *know-how* para a realização das modificações, com média alcançada de 3,5714 e a variável AM4 que se refere aos profissionais de RH convertem os fatores-chave para o sucesso da mudança em planos de ação, para facilitar o processo com média alcançada de 3,5357. De posse desses resultados é possível deduzir que os profissionais de recursos humanos do Ministério Público do

Estado de Rondônia afirmam atuar como agentes de mudança, estabelecendo as ações necessárias para que ela de fato acontece, planejando ações que visem a melhoria do desenvolvimento organizacional. Tendo em vista essas duas variáveis, buscou-se identificar os resultados do alfa de *Cronbach*, conforme a Tabela 17, depreende-se que:

Tabela 26: Resultados da matriz de correlação de *Pearson*.

Correlação de <i>Pearson</i>									
	AM1	AM2	AM3	AM4	AM5	AM6	AM7	AM8	AM9
AM1	1								
AM2	,826**	1							
AM3	,681**	,887**	1						
AM4	,751**	,704**	,706**	1					
AM5	,575**	,701**	,732**	,829**	1				
AM6	,575**	,683**	,632**	,776**	,826**	1			
AM7	,682**	,781**	,717**	,842**	,842**	,924**	1		
AM8	,589**	,719**	,624**	,709**	,671**	,773**	,863**	1	
AM9	,582**	,682**	,584**	,723**	,668**	,766**	,852**	,962**	1

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Ao analisar os dados obtidos com a correlação de *Pearson* se pode coligir que apesar das altas médias e frequências apresentadas para as variáveis AM3 profissionais de RH como agentes de mudanças e AM4 Fatores chave de sucesso e planos de mudanças a correlação entre elas é classificada como correlação positiva média (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), com índice de 0,706.

O que de fato merece destaque na análise dessa metáfora, relaciona-se ao volume de correlações positivas consideráveis, a partir e +0,75, bem como de correlações positivas muito fortes a partir de +0,90. Os índices apurados com a correlação de *Pearson* identificou-se que há 12 (doze) pares de atributos com correlação positiva considerável e 2 (dois) pares de atributos com correlação positiva muito forte que serão demonstrados na Tabela 18.

Tabela 27A: Atributos com correlação de *Pearson* positiva considerável e correlação positiva fraca para a metáfora do agente de mudanças.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de <i>Pearson</i>
AM1	A área de RH contribui para que as mudanças ocorram, compreendendo os processos cruciais que garantem que elas ocorram conforme pretendido.	Contribuições do RH para a mudança planejada	0,826	Correlação positiva considerável

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 28B: Atributos com correlação de *Pearson* positiva considerável e correlação positiva fraca para a metáfora do agente de mudanças.

AM2	A área de RH, como agente de mudança, contribui com a substituição da resistência pela resolução, o planejamento pelos resultados e o medo da mudança pelo entusiasmo em relação às possibilidades.	Contribuições do RH para diminuir a resistência e aumento do entusiasmo		
AM1	A área de RH contribui para que as mudanças ocorram, compreendendo os processos cruciais que garantem que elas ocorram conforme pretendido.	Contribuições do RH para a mudança planejada	0,751	Correlação positiva considerável
AM4	Os profissionais de RH convertem os fatores-chave para o sucesso da mudança em planos de ação, para facilitar o processo.	Fatores chave de sucesso e planos de mudanças		
AM2	A área de RH, como agente de mudança, contribui com a substituição da resistência pela resolução, o planejamento pelos resultados e o medo da mudança pelo entusiasmo em relação às possibilidades.	Contribuições do RH para diminuir a resistência e aumento do entusiasmo	0,887	Correlação positiva considerável
AM3	Os profissionais de RH atuam como agentes de mudança, transformando o <i>know-how</i> para a realização das modificações.	Profissionais de RH como agentes de mudanças		
AM2	A área de RH, como agente de mudança, contribui com a substituição da resistência pela resolução, o planejamento pelos resultados e o medo da mudança pelo entusiasmo em relação às possibilidades.	Contribuições do RH para diminuir a resistência e aumento do entusiasmo	0,781	Correlação positiva considerável
AM7	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, reforçando os motivos de ela ser fundamental para o sucesso organizacional.	Mudança de cultura e sucesso organizacional		
AM4	Os profissionais de RH convertem os fatores-chave para o sucesso da mudança em planos de ação, para facilitar o processo.	Fatores chave de sucesso e planos de mudanças	0,829	Correlação positiva considerável
AM5	Os profissionais de RH lideram equipes para o aumento da capacidade voltada à mudança.	Profissionais de RH lideram processos de mudanças		
AM4	Os profissionais de RH convertem os fatores-chave para o sucesso da mudança em planos de ação, para facilitar o processo.	Fatores chave de sucesso e planos de mudanças	0,776	Correlação positiva considerável
AM6	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo e esclarecendo tal conceito.	Profissionais de RH esclarecem processos de mudanças		
AM4	Os profissionais de RH convertem os fatores-chave para o sucesso da mudança em planos de ação, para facilitar o processo.	Fatores chave de sucesso e planos de mudanças	0,842	Correlação positiva considerável
AM7	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, reforçando os motivos de ela ser fundamental para o sucesso organizacional.	Mudança de cultura e sucesso organizacional		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 29A: Atributos com correlação de *Pearson* positiva considerável e correlação positiva fraca para a metáfora do agente de mudanças.

AM5	Os profissionais de RH lideram equipes para o aumento da capacidade voltada à mudança.	Profissionais de RH lideram processos de mudanças	0,842	Correlação positiva considerável
AM6	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo e esclarecendo tal conceito.	Profissionais de RH esclarecem processos de mudanças		
AM6	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo e esclarecendo tal conceito.	Profissionais de RH esclarecem processos de mudanças	0,924	Correlação positiva muito forte
AM7	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, reforçando os motivos de ela ser fundamental para o sucesso organizacional.	Mudança de cultura e sucesso organizacional		
AM6	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo e esclarecendo tal conceito.	Profissionais de RH esclarecem processos de mudanças	0,766	Correlação positiva considerável
AM9	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, elaborando um plano de ação que integra as múltiplas abordagens dessa mudança.	Plano de ação para integração de múltiplas abordagens de mudanças		
AM7	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, reforçando os motivos de ela ser fundamental para o sucesso organizacional.	Mudança de cultura e sucesso organizacional	0,863	Correlação positiva considerável
AM8	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo o processo para avaliar a cultura corrente, a cultura futura desejada e a divergência entre as duas.	Avaliação da cultura corrente e cultura desejada		
AM7	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, reforçando os motivos de ela ser fundamental para o sucesso organizacional.	Mudança de cultura e sucesso organizacional	0,852	Correlação positiva considerável
AM9	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, elaborando um plano de ação que integra as múltiplas abordagens dessa mudança.	Plano de ação para integração de múltiplas abordagens de mudanças		
AM8	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo o processo para avaliar a cultura corrente, a cultura futura desejada e a divergência entre as duas.	Avaliação da cultura corrente e cultura desejada	0,962	Correlação positiva muito forte
AM9	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, elaborando um plano de ação que integra as múltiplas abordagens dessa mudança.	Plano de ação para integração de múltiplas abordagens de mudanças		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Ao perscrutar os resultados da correlação de *Pearson* para a metáfora do agente de mudanças, identificou-se que as variáveis que apresentaram maiores correlações, ou sejam, que possuem forte intensidade e caminham na mesma direção para o fortalecimento do papel de administração da transformação da mudança, dizem respeito as variáveis AM8 que questionou se os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo o processo para avaliar a cultura corrente, a cultura futura desejada e a divergência entre as duas, bem como a variável AM9 que especifica se os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, elaborando um plano de ação que integra as múltiplas abordagens dessa mudança. A correlação apresentada pelas variáveis, registrou índice de +0,962 muito próxima da correlação perfeita de +1,00.

Segundo Ulrich (1998) há três tipos de mudanças: mudanças de iniciativas, de processos e de adaptações culturais. A primeira estabelece como eixo central o planejamento estratégico institucional com a proposição de programas, projetos e desenvolvimento de ações que melhorem a estrutura e os serviços prestados pela organização. A segunda, as melhorias de processos, buscam o mapeamento, aperfeiçoamento e mesmo a reengenharia de processos para que haja adição de valor aos clientes internos e externos. O terceiro tipo diz respeito as mudanças culturais de forma que a identidade da instituição possa ser absorvida por clientes internos e externos.

A adoção de um programa de gestão de pessoas por competência enseja a aplicação de todos os tipos de mudança, classificados por Ulrich (1998) visto que os profissionais de RH exercem papel estratégico na organização (FERREIRA, et al. 2016). Ademais, Ulrich (2014) destaca que muito além de iniciar as mudanças, os profissionais de recursos humanos precisam ser capazes de mantê-las, visto que causam impacto tanto no desempenho individual quanto no que se reflete no desempenho organizacional. Assim, destaca as competências necessárias aos profissionais de recursos humanos para se distinguirem nesse novo contexto:

- Fazem a mudança acontecer nos níveis individual (como iniciativa) e institucional, e ajudam as pessoas a aprender e manter novos comportamentos;
- Aprendem a envolver os outros no processo de mudança;
- Dividem grandes mudança em pequenos passos, de acordo com a necessidade;

- Garantem que as mudanças apareçam nos comportamentos, processos e métricas de RH;
- Comprometem as pessoas a fazer o que elas dizem que vão fazer;
- Aprendem tanto com o sucesso como com os fracassos na mudança;
- Ajudam as pessoas a encontrar paixão e emoção pessoal com suas mudanças (ULRICH, 2014, p. 120).

A perspectiva de mudança para os profissionais de recursos humanos no Ministério Público do Estado de Rondônia demonstra ser o papel de maior significância para a população pesquisada, visto que não resta dúvidas pelo quantidade e volume de correlações positivas consideráveis, conforme Tabela 21.

Nessa senda, Ulrich (2001) destacou as condições adequadas para que as mudanças sejam bem-sucedidas, conforme Quadro 17.

Quadro 19: Condições para as mudanças bem sucedidas.

Condições para mudanças bem sucedidas	Implicações para a transformação do RH
Liderança: ter apoio da liderança para a mudança.	Obter apoio da liderança para a transformação do RH: linha e RH.
Criar uma necessidade compartilhada: saber o porquê você está fazendo a transformação.	Construção de um caso explicando porque a transformação do RH agrega valor.
Previsão: Desenvolver uma noção clara dos resultados da transformação	Ter um modelo do que consiste a transformação do RH: práticas, funções, pessoas.
Engajamento: mobilizar o comprometimento de pessoas chave.	Obter a adesão de todos, linha e RH (comitê geral).
Tomada de decisões: Saber as decisões que devem ser tomadas para que a transformação progrida.	Começar devagar, focando as decisões iniciais.
Institucionalização: certificar-se de que a transformação se integre com as atividades do negócio.	Entrelaçar a transformação do RH com todas as práticas de RH e todos os sistemas de alocação de recursos da empresa.
Supervisionar e aprender: controlar o sucesso da transformação.	Refinar e ajustar o plano, controlando o progresso e aprendendo com a transformação.

Fonte: (ULRICH, 2001, p. 166).

O papel da liderança torna-se imprescindível para que as mudanças se estabeleçam e sejam efetivas, por meio do engajamento de líderes, o compartilhamento de visão e agregação de valor à instituição, bem como a institucionalização dos processos de mudança de forma integrada e sistêmica ao negócio da organização. Discutidas as quatro metáforas propostas por Ulrich (1998), discutir-se-á perspectiva da Gestão por Competências na próxima seção.

4.1.5 Gestão Estratégica de Pessoas por Competências

Para discutir a perspectiva da gestão por competências na análise dos dados referentes à pesquisa acadêmica, torna-se relevante resgatar o objetivo específico nesta dissertação que se propõe a apontar os fatores intervenientes para a implantação de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências no MPRO, a partir do Modelo de Múltiplos Papéis para a Área de Recursos Humanos (RH) proposto por Ulrich (1998).

O Tribunal de Contas da União (2013) destacou a relevância da gestão por competências ao afirmar que “identificação das competências requeridas pela organização é a base para a gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão de pessoas com a estratégia da organização”, (TCU, 2013, p. 14). Desse modo, são apresentados os dados alcançados na pesquisa de campo para essa perspectiva levantadas 8 (oito) variáveis e/ou atributos, conforme apresentação dos dados na Tabela 19.

Tabela 30A: Resultados obtidos para a gestão estratégica de pessoas por competências.

Metáfora	Atributo	Variável	Código	Média
Gestão Estratégica de Pessoas por Competências (GEPC)	GEPC1	A gestão por competências é uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público no sentido que o desempenho e resultados sejam de excelência em função do aprimoramento humano.	Gestão por competências e capacidade do serviço público	3,9643
	GEPC2	A gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração pública brasileira, tendo em vista se construir em ferramenta potencialmente poderosa para a integração dos processos de gestão de pessoas.	Gestão por competências e integração dos processos de gestão de pessoas	3,9643
	GEPC3	O mapeamento de processos facilita a identificação de competências necessárias para execução dos processos de trabalho.	Mapeamento de processos e identificação de competências	4,0714
	GEPC4	A gestão por competências é a base para a gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão estratégica de pessoas com a estratégia estabelecida pela organização.	Gestão por competências é base para gestão estratégica de pessoas	3,9643
	GEPC5	A gestão por competências é instrumento gerador de forte orientação para o desempenho, pois prioriza os resultados a serem alcançados.	Gestão por competências e priorização de resultados a serem alcançados	4,0357

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

GEPC6	A gestão por competências deve orientar o processo de planejamento da força de trabalho, vinculando-o ao planejamento estratégico da organização, de forma a garantir que sejam consideradas as necessidades futuras.	Gestão por competências e força de trabalho	4,0000
GEPC7	Gestão estratégica de pessoas é um conjunto de políticas, métodos e práticas que visam atender as necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.	Gestão por competências e atendimento de necessidades mútuas entre organização e as pessoas	4,0714
GEPC8	Gestão de pessoas é um conjunto de práticas gerenciais com o objetivo de proporcionar o estímulo do desenvolvimento de competências pessoais, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos colaboradores, com a finalidade de favorecer o alcance dos objetivos institucionais.	Gestão de pessoas e alcance dos objetivos institucionais	4,0000

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Ao avaliar os resultados alcançados para a perspectiva da gestão estratégica de pessoas por competências é possível constatar pelos dados obtidos com a pesquisa de campo que as variáveis GEPC6 que remete-se a gestão por competências e a capacidade do serviço público, com média alcançada de 4,0000 e a variável GEPC8 que se refere a gestão de pessoas e o alcance dos objetivos institucionais convertem os fatores-chave para o sucesso da mudança em planos de ação, para facilitar o processo com média alcançada de 4,0000.

Na Tabela 20, ao analisar os dados obtidos com a correlação de *Pearson* se pode coligir que apesar das altas médias para as variáveis GEPC6 e GEPC8 a correlação entre elas é classificada como correlação positiva muito forte (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013), com índice de 0,964.

Tabela 31: Resultados da matriz de correlação de *Pearson*. GEPC6 – Gestão por competências e força de trabalho e GEPC8– Gestão de pessoas e alcance dos objetivos institucionais.

Correlação de Pearson								
	GEPC1	GEPC2	GEPC3	GEPC4	GEPC5	GEPC6	GEPC7	GEPC8
GEPC1	1							
GEPC2	,780**	1						
GEPC3	,829**	,916**	1					
GEPC4	,790**	,934**	,957**	1				
GEPC5	,695**	,860**	,830**	,901**	1			
GEPC6	,870**	,843**	,855**	,883**	,764**	1		
GEPC7	,837**	,918**	,926**	,922**	,800**	,895**	1	
GEPC8	,870**	,878**	,892**	,917**	,801**	,964**	,967**	1

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Nesse sentido, as relações de intensidade entre as variáveis, ensejam que caminham para o mesmo sentido, considerando que corroboram de códigos que se assemelham e se complementam reforçando positivamente a perspectiva sistêmica da gestão estratégica de pessoas por competências. Na Tabela 21 apresenta-se os atributos com correlação positiva muito forte, conforme (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Tabela 32A: Atributos com correlação positiva considerável para perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de <i>Pearson</i>
GEPC2	A gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração pública brasileira, tendo em vista se construir em ferramenta potencialmente poderosa para a integração dos processos de gestão de pessoas.	Gestão por competências e integração dos processos de gestão de pessoas	0,916	Correlação positiva muito forte
GEPC3	O mapeamento de processos facilita a identificação de competências necessárias para execução dos processos de trabalho.	Mapeamento de processos e identificação de competências		
GEPC2	A gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração pública brasileira, tendo em vista se construir em ferramenta potencialmente poderosa para a integração dos processos de gestão de pessoas.	Gestão por competências e integração dos processos de gestão de pessoas	0,934	Correlação positiva muito forte
GEPC4	A gestão por competências é a base para a gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão estratégica de pessoas com a estratégia estabelecida pela organização.	Gestão por competências é base para gestão estratégica de pessoas		

Tabela 33A: Atributos com correlação positiva considerável para perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências.

GEPC2	A gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração pública brasileira, tendo em vista se construir em ferramenta potencialmente poderosa para a integração dos processos de gestão de pessoas.	Gestão por competências e integração dos processos de gestão de pessoas	0,918	Correlação positiva muito forte
GEPC7	Gestão estratégica de pessoas é um conjunto de políticas, métodos e práticas que visam atender as necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.	Gestão por competências e atendimento de necessidades mútuas entre organização e as pessoas		
GEPC3	O mapeamento de processos facilita a identificação de competências necessárias para execução dos processos de trabalho.	Mapeamento de processos e identificação de competências	0,957	Correlação positiva muito forte
GEPC4	A gestão por competências é a base para a gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão estratégica de pessoas com a estratégia estabelecida pela organização.	Gestão por competências é base para gestão estratégica de pessoas		
GEPC3	O mapeamento de processos facilita a identificação de competências necessárias para execução dos processos de trabalho.	Mapeamento de processos e identificação de competências	0,926	Correlação positiva muito forte
GEPC7	Gestão estratégica de pessoas é um conjunto de políticas, métodos e práticas que visam atender as necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.	Gestão por competências e atendimento de necessidades mútuas entre organização e as pessoas		
GEPC4	A gestão por competências é a base para a gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão estratégica de pessoas com a estratégia estabelecida pela organização.	Gestão por competências é base para gestão estratégica de pessoas	0,901	Correlação positiva muito forte
GEPC5	A gestão por competências é instrumento gerador de forte orientação para o desempenho, pois prioriza os resultados a serem alcançados.	Gestão por competências e priorização de resultados a serem alcançados		
GEPC4	A gestão por competências é a base para a gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão estratégica de pessoas com a estratégia estabelecida pela organização.	Gestão por competências é base para gestão estratégica de pessoas	0,922	Correlação positiva muito forte

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 34A: Atributos com correlação positiva considerável para perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências.

GEPC7	Gestão estratégica de pessoas é um conjunto de políticas, métodos e práticas que visam atender as necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.	Gestão por competências e atendimento de necessidades mútuas entre organização e as pessoas		
GEPC6	A gestão por competências deve orientar o processo de planejamento da força de trabalho, vinculando-o ao planejamento estratégico da organização, de forma a garantir que sejam consideradas as necessidades futuras.	Gestão por competências e força de trabalho		
GEPC8	Gestão de pessoas é um conjunto de práticas gerenciais com o objetivo de proporcionar o estímulo do desenvolvimento de competências pessoais, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos colaboradores, com a finalidade de favorecer o alcance dos objetivos institucionais.	Gestão de pessoas e alcance dos objetivos institucionais	0,964	Correlação positiva muito forte
GEPC7	Gestão estratégica de pessoas é um conjunto de políticas, métodos e práticas que visam atender as necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.	Gestão por competências e atendimento de necessidades mútuas entre organização e as pessoas		
GEPC8	Gestão de pessoas é um conjunto de práticas gerenciais com o objetivo de proporcionar o estímulo do desenvolvimento de competências pessoais, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos colaboradores, com a finalidade de favorecer o alcance dos objetivos institucionais.	Gestão de pessoas e alcance dos objetivos institucionais	0,967	Correlação positiva muito forte

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Ao perscrutar os resultados da correlação de *Pearson* para perspectiva da gestão estratégica de pessoas por competências, identificou-se que todas há correlação positiva entre todas as variáveis, sendo 09 indicadores de correlação positiva muito forte, acima de 0,9 e 18 de correlação positiva considerável, acima de 0,7 (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Portanto, possuem forte intensidade e caminham na mesma direção para o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas por competências para o Ministério Público do Estado de Rondônia. Aqui estão concentrados os maiores indicadores para a Correlação de *Pearson* nesta pesquisa.

Para Ulrich (2001, p. 237) “O RH estratégico muitas vezes vincula estratégias empresariais a ações de RH por meio da definição das capacidades críticas requeridas para o sucesso de uma organização”. Nessa perspectiva torna-se importante destacar as diferenças entre RH estratégico, estratégia de RH e organização de RH, conforme Quadro 18.

Quadro 20: Diferenças entre RH estratégico, estratégia de RH e organização de RH.

Dimensões	RH estratégico	Estratégia de RH	Organização de RH
Propósito	Traduzir estratégias empresariais, primeiro, em capacidades organizacionais e, depois, em práticas de RH	Elaborar uma estratégia, uma organização e um plano de ação voltado a tornar mais efetiva a função ou departamento de RH.	Moldar, projetar e melhorar uma função de RH para liberar serviços de RH.
Medidas	Resultados empresariais mediante o uso de práticas de RH	Eficácia e eficiência das práticas	Eficácia e eficiência da função de RH
Público	Gerentes que utilizam práticas de RH para resultados empresariais Funcionários que são afetados pelas práticas de RH Clientes que receberam os benefícios das organizações eficazes Investidores que colhem as recompensas das capacidades organizacionais	Profissionais de RH que concebem e aplicam práticas de RH Gerentes de linha que utilizam práticas de RH	Profissionais de RH que trabalham na função de RH.
Papéis	Gerente de linha como autoridade Profissional de RH como facilitador da mudança	Gerente de linha como investidor Profissional de RH como criador	Gerente de linha como investidor Executivo de RH como líder

Fonte: (ULRICH, 2001, p. 235).

Para Fonseca et. al (2013, p. 1454) há uma interface a ser discutida, que “o modelo de gestão por competências se insere no contexto de gestão estratégica de pessoas dado que se caracteriza pelo alinhamento horizontal, das atividades de gestão de pessoas, e vertical, dessas atividades com a estratégia da organização”.

Nesse sentido cabe discutir a gestão estratégica de pessoas para o serviço público, como o estabelecimento do compromisso do gerenciamento de pessoas

como compromisso de todos os gestores da organização. “Nessa perspectiva, pensar estrategicamente a gestão de pessoas pressupõe, [...], deslocar a crença de que os temas relacionados a “pessoal” são “problemas” da “área de RH”” (MARQUES, 2015, p. 30). Os resultados aqui obtidos indicam a relevância da temática gestão estratégica de pessoas por competências para os profissionais de RH no Ministério Público do Estado de Rondônia.

4.1.6 Governança em Gestão de Pessoas

A governança de em gestão de pessoas discutida nesta dissertação visa atender ao objetivo específico da pesquisa acadêmica que estabelece propor as estratégias de implantação para o programa de gestão estratégica de pessoas por competências, considerando os princípios de governança em gestão de pessoas para o MPRO.

Os princípios de governança em gestão de pessoas para o serviço público se procurou utilizar, são aqueles definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no Acórdão n. 3023 de 13 de novembro de 2013. Neste documento, conceitua-se a governança em gestão de pessoas como sendo:

Componente fundamental da governança das organizações, compreendendo os sistemas pelos quais a supervisão e a liderança são exercidas, com vistas à aplicação efetiva de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas na consecução dos objetivos organizacionais. Nessa linha, a boa governança de pessoas pode contribuir para maximizar o valor do capital humano da organização, de modo a obter maior sinergia no uso da força de trabalho e compatibilizar as expectativas das partes interessadas (TCU, 2013, p. 3).

Os princípios adotados para a proposição de um modelo de gestão estratégica de pessoas por competências em consonância com os princípios de governança em gestão de pessoas, definidas pelo TCU (2013) são: Liderança da alta administração; Alinhamento estratégico (planejamento organizacional, planejamento em gestão de pessoas, planejamento da força de trabalho, unidade de gestão de pessoas como parceira estratégica); Cultura orientada pra resultados (comunicação, avaliação de desempenho, reconhecimento); Gestão de talentos (recrutamento, seleção e integração, retenção); Controle de concessão de direitos e

vantagens e, perfil da força de trabalho e das despesas de pessoal. A adoção desses princípios tem como objetivo a governança em gestão de pessoas:

- alinhar as políticas e as estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da organização em prol de resultados;
- assegurar a utilização eficiente de recursos;
- otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas;
- mitigar riscos;
- auxiliar a tomada de decisão;
- assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência dos resultados (TCU, 2013, p. 5)

Desse modo, são apresentados os dados alcançados na pesquisa de campo para essa perspectiva levantadas 8 (oito) variáveis e/ou atributos, conforme apresentação dos dados na Tabela 22.

Tabela 35: Resultados obtidos para a governança em gestão de pessoas.

Metáfora	Atributo	Variável	Código	Média
Governança em Gestão de Pessoas	GGP1	A gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas.	Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas	4,000
	GGP2	A gestão por competências como ferramenta para otimizar a operacionalização da governança em gestão de pessoas na administração pública orientada para resultados	Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas	4,0357
	GGP3	A governança é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.	Objetivos da governança em gestão de pessoas	4,0357
	GGP4	A governança em gestão de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização.	Conceito de governança em gestão de pessoas	4,1429
	GGP5	A área de RH é vista como essencial para disseminar os princípios de governança corporativa	RH como essencial para disseminar princípios de governança	4,1429
	GGP6	A área de RH contribui para fornecer informações relevantes à Alta Administração da instituição sobre princípios de governança.	RH e informações para promover princípios de governança	4,1071

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Metáfora	Atributo	Variável	Código	Média
Governança em Gestão de Pessoas	GGP7	A gestão por competências pode realizar o aporte sistêmico entre a missão institucional e as ações estruturais de recursos humanos.	Gestão por competências e aporte sistêmico entre missão e ações de RH	3,7143
	GGP8	Realiza a definição dos perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização.	Perfis profissiográficos	4,0357
	GGP9	Examina a adequação entre os perfis profissionais requeridos e desejados e a estratégia organizacional	Perfis profissiográficos e estratégia organizacional	3,6786

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Dada a análise dos resultados alcançados para a perspectiva da governança em gestão de pessoas é possível constatar pelos dados obtidos com a pesquisa de campo que as variáveis GGP1 - Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas e GGP4 - Conceito de governança em gestão de pessoas, bem como GGP5 - RH como essencial para disseminar princípios de governança. Na Tabela 23, ao analisar os dados obtidos com a correlação de *Pearson* se pode coligir que apesar das altas médias para as variáveis GGP1 e GGP4 e GGP1 e GGP5 a correlação entre elas é classificada como correlação positiva considerável (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013), com índice de 0,760 e 0,779, respectivamente.

Tabela 36: Resultados da matriz de correlação de *Pearson*.

		Correlação de Pearson								
	GGP1	GGP2	GGP3	GGP4	GGP5	GGP6	GGP7	GGP8	GGP9	
GGP1	1									
GGP2	1,000**	1								
GGP3	,859**	,859**	1							
GGP4	,760**	,760**	,834**	1						
GGP5	,779**	,779**	,849**	,972**	1					
GGP6	,602**	,602**	,588**	,732**	,744**	1				
GGP7	,382*	,382*	,458*	,499**	,496**	,722**	1			
GGP8	,688**	,688**	,593**	,762**	,781**	,888**	,626**	1		
GGP9	,449*	,449*	,443*	,536**	,534**	,716**	,839**	,725**	1	

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Nesse sentido, as relações de intensidade entre as variáveis, ensejam que caminham para o mesmo sentido, considerando que corroboram de códigos que se assemelham e se complementam reforçando positivamente a perspectiva sistêmica da governança em gestão de pessoas.

Destaca-se o resultado obtido entre as variáveis GGP1 - Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas e GGP2 - Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas, com índice de 1,000 demonstrando correlação positiva perfeita entre as duas variáveis, bem como as variáveis GGP4 - Conceito de governança em gestão de pessoas e GGP5 - RH como essencial para disseminar princípios de governança, com índice de 0,972 demonstrando correlação positiva muito forte entre as duas variáveis.

Na Tabela 24 apresenta-se os atributos com correlação positiva considerável, muito forte e correlação positiva perfeita conforme (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Tabela 37A: Atributos com correlação positiva considerável para a perspectiva da governança em gestão de pessoas.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de <i>Pearson</i>
GGP1	A gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas.	Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas	1,0000	Correlação positiva perfeita
GGP2	A gestão por competências como ferramenta para otimizar a operacionalização da governança em gestão de pessoas na administração pública orientada para resultados	Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas		
GGP1	A gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas.	Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas	0,859	Correlação positiva considerável
GGP3	A governança é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.	Objetivos da governança em gestão de pessoas		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
GGP1	A gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas.	Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas	0,760	Correlação positiva considerável
GGP4	A governança em gestão de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização.	Conceito de governança em gestão de pessoas		
GGP1	A gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas.	Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas	0,779	Correlação positiva considerável
GGP5	A área de RH é vista como essencial para disseminar os princípios de governança corporativa	RH como essencial para disseminar princípios de governança		
GGP2	A gestão por competências como ferramenta para otimizar a operacionalização da governança em gestão de pessoas na administração pública orientada para resultados	Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas	0,859	Correlação positiva considerável
GGP3	A governança é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.	Objetivos da governança em gestão de pessoas		
GGP2	A gestão por competências como ferramenta para otimizar a operacionalização da governança em gestão de pessoas na administração pública orientada para resultados	Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas	0,760	Correlação positiva considerável
GGP4	A governança em gestão de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização.	Conceito de governança em gestão de pessoas	0,760	Correlação positiva considerável

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

SS

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
GGP2	A gestão por competências como ferramenta para otimizar a operacionalização da governança em gestão de pessoas na administração pública orientada para resultados	Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas	0,849	Correlação positiva considerável
GGP5	A área de RH é vista como essencial para disseminar os princípios de governança corporativa	RH como essencial para disseminar princípios de governança		
GGP3	A governança é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.	Objetivos da governança em gestão de pessoas	0,834	Correlação positiva considerável
GGP4	A governança em gestão de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização.	Conceito de governança em gestão de pessoas		
GGP3	A governança é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.	Objetivos da governança em gestão de pessoas	0,849	Correlação positiva considerável
GGP5	A área de RH é vista como essencial para disseminar os princípios de governança corporativa	RH como essencial para disseminar princípios de governança		
GGP4	A governança em gestão de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização.	Conceito de governança em gestão de pessoas	0,972	Correlação positiva perfeita
GGP5	A área de RH é vista como essencial para disseminar os princípios de governança corporativa	RH como essencial para disseminar princípios de governança		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

AAA

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de <i>Pearson</i>
GGP4	A governança em gestão de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização.	Conceito de governança em gestão de pessoas	0,762	Correlação positiva considerável
GGP8	Realiza a definição dos perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização.	Perfis profissiográficos		
GGP5	A área de RH é vista como essencial para disseminar os princípios de governança corporativa	RH como essencial para disseminar princípios de governança	0,781	Correlação positiva considerável
GGP8	Realiza a definição dos perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização.	Perfis profissiográficos		
GGP6	A área de RH contribui para fornecer informações relevantes à Alta Administração da instituição sobre princípios de governança.	RH e informações para promover princípios de governança	0,888	Correlação positiva considerável
GGP8	Realiza a definição dos perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização.	Perfis profissiográficos		
GGP7	A gestão por competências pode realizar o aporte sistêmico entre a missão institucional e as ações estruturais de recursos humanos.	Gestão por competências e aporte sistêmico entre missão e ações de rh	0,839	Correlação positiva considerável
GGP9	Examina a adequação entre os perfis profissionais requeridos e desejados e a estratégia organizacional	Perfis profissiográficos e estratégia organizacional		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Dado os resultados da correlação de *Pearson* para a perspectiva de governança em gestão de pessoas, identificou-se que há correlação positiva entre todas as variáveis, sendo um indicador de correlação positiva muito forte, acima de 0,9 e 12 de correlação positiva considerável, acima de 0,7 e uma de correlação positiva perfeita (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Portanto, possuem forte intensidade e caminham na mesma direção para o fortalecimento da governança em gestão de pessoas para o Ministério Público do Estado de Rondônia.

4.1.7 Resultados da Correlação de *Pearson* entre as Variáveis da Pesquisa

Nesta seção apresentar-se-á os resultados da correlação de *Pearson* entre as seis variáveis da pesquisa, sendo as quatro primeiras relacionadas a teoria de Ulrich (1998) para as metáforas de: parceiro estratégico (PE), especialista administrativo (EA), defensor dos funcionários (DF) e agente de mudanças (AM). Além dessas, as variáveis descritas no modelo de governança em gestão estratégica de pessoas estabelecida pelo Tribunal de Contas da União (TCU), são elas: gestão estratégica de pessoas por competências (GEPC) e governança em Gestão de Pessoas (GGP). No apêndice II são apresentados os resultados obtidos da correlação de *Pearson* entre todas as variáveis

Depreende-se dos resultados um conjunto de dados e informações relevantes que passamos a discutir. Observou-se que a metáfora do parceiro estratégico apresenta correlação positiva considerável, a partir de +0,75 com as seguintes variáveis, conforme Tabela 25.

Tabela 38A: Atributos com correlação positiva considerável entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de <i>Pearson</i>
PE1	Contribui para garantir o sucesso e aumentar a capacidade do Ministério Público de Rondônia no alcance dos objetivos organizacionais.	Capacidade do Ministério Público	0,7618	Correlação positiva considerável
EA2	São propostas melhorias contínuas nos processos de RH por intermédio da Gerência de Recursos Humanos.	Melhoria contínua de processos		
PE11	Adapta boas práticas de RH decorrentes do <i>benchmarking</i> de outras instituições públicas e/ou privadas.	Adota ações de <i>benchmarking</i>	0,7611	Correlação positiva considerável
EA3	Há uma preocupação da área de RH com o aumento da produtividade e a redução de custos.	Aumento da produção e redução de custos		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 39B: Atributos com correlação positiva considerável entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
PE14	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de mentalidade comum, o que envolve a identidade e a cultura da instituição.	Análise da arquitetura organizacional	0,7686	Correlação positiva considerável
EA7	A área de RH já pesquisou como servidores e gestores percebem o valor do trabalho na área de RH	Pesquisa do valor do trabalho de RH		
PE21	Implementa estratégias organizacionais em ações de RH para o fomento do desempenho organizacional.	Ações de RH para fomento do desempenho	0,7766	Correlação positiva considerável
DF2	O RH incentiva os demais gestores da organização a estimular a contribuições dos funcionários para a melhoria do desempenho organizacional.	Estimulo aos gestores para a melhoria de desempenho organizacional		
PE4	Identifica as práticas de RH por meio de diagnóstico organizacional, para detectar suas forças e fraquezas.	Diagnóstico de práticas de RH	0,7662	Correlação positiva considerável
AM8	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo o processo para avaliar a cultura corrente, a cultura futura desejada e a divergência entre as duas.	Avaliação da cultura corrente e cultura desejada		
PE4	Identifica as práticas de RH por meio de diagnóstico organizacional, para detectar suas forças e fraquezas.	Diagnóstico de práticas de RH	0,7795	Correlação positiva considerável
AM9	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, elaborando um plano de ação que integra as múltiplas abordagens dessa mudança.	Plano de ação para integração de múltiplas abordagens de mudanças		
PE16	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de consequências que representam padrões de gestão do desempenho, incluindo medidas, sistemas de avaliação e recompensas.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva das consequências	0,7740	Correlação positiva considerável
AM5	Os profissionais de RH lideram equipes para o aumento da capacidade voltada à mudança.	Profissionais de RH lideram processos de mudanças		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 40C: Atributos com correlação positiva considerável entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
PE17	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de sistemas de comando que representam relações hierárquicas, políticas e processos de decisão e de comunicação da organização.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva dos sistemas de comando	0,7682	Correlação positiva considerável
AM7	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, reforçando os motivos de ela ser fundamental para o sucesso organizacional.	Mudança de cultura e sucesso organizacional		
PE18	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de processos de trabalho e capacidade para mudança que representam as formas de otimização de processos, administração de mudanças e aprendizado.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva dos processos de trabalho	0,7549	Correlação positiva considerável
AM5	Os profissionais de RH lideram equipes para o aumento da capacidade voltada à mudança.	Profissionais de RH lideram processos de mudanças		
PE18	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de processos de trabalho e capacidade para mudança que representam as formas de otimização de processos, administração de mudanças e aprendizado.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva dos processos de trabalho	0,7566	Correlação positiva considerável
AM9	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, elaborando um plano de ação que integra as múltiplas abordagens dessa mudança.	Plano de ação para integração de múltiplas abordagens de mudanças		
PE19	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva da liderança que representa o modo como a unidade de RH forma, comunica e se compromete com a direção.	Arquitetura organizacional sob a perspectiva da liderança	0,7865	Correlação positiva considerável
AM4	Os profissionais de RH convertem os fatores-chave para o sucesso da mudança em planos de ação, para facilitar o processo.	Fatores chave de sucesso e planos de mudanças		

Tabela 41D: Atributos com correlação positiva considerável entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de <i>Pearson</i>
PE20	Propõe à instituição mudanças nas perspectivas de competências, consequências, sistemas de comando, processos de trabalho e liderança.	Mudanças para as perspectivas de arquitetura organizacional	0,7748	Correlação positiva considerável
AM5	Os profissionais de RH lideram equipes para o aumento da capacidade voltada à mudança.	Profissionais de RH lideram processos de mudanças		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Dado os resultados da correlação de *Pearson* para a metáfora do parceiro estratégico com as demais variáveis de pesquisa, identificou-se que há correlação positiva em 12 pares de variáveis desde a metáfora do especialista administrativo (EA) à metáfora do agente de mudanças (AM). Observa-se que no universo de 882 (oitocentas e oitenta e duas correlações, apenas 12 pares de variáveis apresentaram correlação positiva considerável.

A maior correlação observada foi entre as variáveis PE19 - Arquitetura organizacional sob a perspectiva da liderança e a variável AM4 - Fatores chave de sucesso e planos de mudanças, em que obteve-se o indicador de 0,7865. Nesse sentido, é importante destacar o estreitamento da comunicação institucional entre a administração superior do Ministério Público do Estado de Rondônia e a área de recursos humanos na promoção das mudanças institucionais necessárias para a adoção de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências na organização.

Ainda na perspectiva da metáfora do parceiro estratégico e suas correlações com as demais variáveis de pesquisa, observou-se que houve correlações negativas. Os resultados apontam a correlações negativas em 10 (dez) pares de variáveis no que concerne às metáforas do especialista administrativo e do defensor dos funcionários, segundo a teoria de Ulrich (1998) além das perspectivas da gestão estratégica de pessoas por competências e governança em gestão de pessoas. Vale destacar que apenas a metáfora do agente de mudanças não apresentou indicador de correlação negativa, mas de correlação positiva de muito fraca à média. Assim obteve-se os seguintes resultados, conforme Tabela 26.

Tabela 42A: Atributos com correlação negativa entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
PE12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.	Modismo da gestão por competências	-0,0068	Não há correlação alguma entre as variáveis
EA2	São propostas melhorias contínuas nos processos de RH por intermédio da Gerência de Recursos Humanos.	Melhoria contínua de processos		
PE12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.	Modismo da gestão por competências	-0,2040	Correlação negativa muito fraca
DF2	O RH incentiva os demais gestores da organização a estimular a contribuições dos funcionários para a melhoria do desempenho organizacional.	Estimulo aos gestores para a melhoria de desempenho organizacional		
PE6	Acompanha e participa de decisões orçamentárias e financeiras na instituição.	Participação em decisões orçamentárias	-0,0038	Não há correlação alguma entre as variáveis
DF8	Os profissionais de RH desenvolvem credibilidade junto aos funcionários por escutar, respeitar suas confidências e são dignos de confiança.	Profissionais de RH dignos de confiança		
PE12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.	Modismo da gestão por competências	-0,2276	Correlação negativa muito fraca
DF8	Os profissionais de RH desenvolvem credibilidade junto aos funcionários por escutar, respeitar suas confidências e são dignos de confiança.	Profissionais de RH dignos de confiança		
PE12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.	Modismo da gestão por competências	-0,1029	Correlação negativa muito fraca
GEPC2	A gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração pública brasileira, tendo em vista se construir em ferramenta potencialmente poderosa para a integração dos processos de gestão de pessoas.	Gestão por competências e integração dos processos de gestão de pessoas		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 43B: Atributos com correlação negativa entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
PE12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.	Modismo da gestão por competências	-0,1000	Correlação negativa muito fraca
GEPC3	O mapeamento de processos facilita a identificação de competências necessárias para execução dos processos de trabalho.	Mapeamento de processos e identificação de competências		
PE12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.	Modismo da gestão por competências	-0,1072	Correlação negativa muito fraca
GEPC4	A gestão por competências é a base para a gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão estratégica de pessoas com a estratégia estabelecida pela organização.	Gestão por competências é base para gestão estratégica de pessoas		
PE12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.	Modismo da gestão por competências	-0,1276	Correlação negativa muito fraca
GEPC5	A gestão por competências é instrumento gerador de forte orientação para o desempenho, pois prioriza os resultados a serem alcançados.	Gestão por competências e priorização de resultados a serem alcançados		
PE12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.	Modismo da gestão por competências	-0,0744	Correlação negativa
GEPC7	Gestão estratégica de pessoas é um conjunto de políticas, métodos e práticas que visam atender as necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.	Gestão por competências e atendimento de necessidades mútuas entre organização e as pessoas		
PE12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.	Modismo da gestão por competências	-0,0384	Correlação negativa

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 44C: Atributos com correlação negativa entre a metáfora parceiro estratégico e demais variáveis de pesquisa.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de <i>Pearson</i>
GEPC8	Gestão de pessoas é um conjunto de práticas gerenciais com o objetivo de proporcionar o estímulo do desenvolvimento de competências pessoais, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos colaboradores, com a finalidade de favorecer o alcance dos objetivos institucionais.	Gestão de pessoas e alcance dos objetivos institucionais	-0,0384	Correlação negativa

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Dado os resultados da correlação de *Pearson* para a metáfora do parceiro estratégico (PE) com as demais variáveis de pesquisa, identificou-se que as variáveis que obtiveram maior indicador negativo de -0,2276 entre as variáveis PE12 - Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo e a variável DF8 - Os profissionais de RH desenvolvem credibilidade junto aos funcionários por escutar, respeitar suas confidências e são dignos de confiança. Nesse sentido, é possível inferir que os pesquisados acreditam que a gestão estratégica de pessoas por competências não é um modismo e que os profissionais de RH do Ministério Público do Estado de Rondônia merecem credibilidade e confiança para a implementação do programa na instituição.

Os dados apontam ainda que a variável PE12 – Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo caminha em direções opostas a outras variáveis para a população pesquisada. Sabe-se que há vasta literatura, pesquisas e referências teórico-metodológicas que afirmam o oposto. As variáveis aqui apontadas são descritas em documentos oficiais e estudos científicos que apontam a relevância da gestão estratégica de pessoas por competências em organizações públicas e privadas.

Uma vez discutidos os resultados da metáfora do parceiro estratégico com as demais variáveis de pesquisa, discutir-se-á a metáfora do especialista administrativo com as metáforas de defensor dos funcionários (DF) e agente de mudanças (AM), bem com os perspectiva de gestão estratégica de pessoas por competências

(GEPC) e de governança em gestão de pessoas (GGP), conforme depreende-se na Tabela 27.

Tabela 45A: Atributos com correlação positiva considerável e muito forte entre a metáfora especialista administrativo e demais variáveis de pesquisa.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
EA1	Os processos de RH desenvolvidos são eficientes.	Eficiência Processos	0,7597	Correlação positiva considerável
DF9	Os profissionais de RH ajudam a identificar e implementar os processos para a mudança, melhorando a concepção e a utilização de iniciativas para reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais.	Identificação de processos de mudança		
EA3	Há uma preocupação da área de RH com o aumento da produtividade e a redução de custos.	Aumento da produção e redução de custos	0,7590	Correlação positiva considerável
AM4	Os profissionais de RH convertem os fatores-chave para o sucesso da mudança em planos de ação, para facilitar o processo.	Fatores chave de sucesso e planos de mudanças		
EA3	Há uma preocupação da área de RH com o aumento da produtividade e a redução de custos.	Aumento da produção e redução de custos	0,7858	Correlação positiva considerável
AM5	Os profissionais de RH lideram equipes para o aumento da capacidade voltada à mudança.	Profissionais de RH lideram processos de mudanças		
EA3	Há uma preocupação da área de RH com o aumento da produtividade e a redução de custos.	Aumento da produção e redução de custos	0,7569	Correlação positiva considerável
AM7	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, reforçando os motivos de ela ser fundamental para o sucesso organizacional.	Mudança de cultura e sucesso organizacional		
EA4	Há uma preocupação permanente com a eficiência dos processos de trabalho do RH.	Eficiência dos processos de RH	0,7532	Correlação positiva considerável
AM7	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, reforçando os motivos de ela ser fundamental para o sucesso organizacional.	Mudança de cultura e sucesso organizacional		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 46B: Atributos com correlação positiva considerável e muito forte entre a metáfora especialista administrativo e demais variáveis de pesquisa.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
EA5	A área de RH participa na identificação de processos ineficazes e na concepção de métodos alternativos para a execução de serviços na instituição.	Identificação de processos ineficazes	0,7595	Correlação positiva considerável
AM9	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, elaborando um plano de ação que integra as múltiplas abordagens dessa mudança.	Plano de ação para integração de múltiplas abordagens de mudanças		
EA7	A área de RH já pesquisou como servidores e gestores percebem o valor do trabalho na área de RH	Pesquisa do valor do trabalho de RH	0,7512	Correlação positiva considerável
AM8	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo o processo para avaliar a cultura corrente, a cultura futura desejada e a divergência entre as duas.	Avaliação da cultura corrente e cultura desejada		
EA5	A área de RH participa na identificação de processos ineficazes e na concepção de métodos alternativos para a execução de serviços na instituição.	Identificação de processos ineficazes	0,0982	Correlação positiva muito forte
GEPC2	A gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração pública brasileira, tendo em vista se construir em ferramenta potencialmente poderosa para a integração dos processos de gestão de pessoas.	Gestão por competências e integração dos processos de gestão de pessoas		
EA5	A área de RH participa na identificação de processos ineficazes e na concepção de métodos alternativos para a execução de serviços na instituição.	Identificação de processos ineficazes	0,0864	Correlação positiva considerável
GEPC4	A gestão por competências é a base para a gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão estratégica de pessoas com a estratégia estabelecida pela organização.	Gestão por competências é base para gestão estratégica de pessoas		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 47C: Atributos com correlação positiva considerável e muito forte entre a metáfora especialista administrativo e demais variáveis de pesquisa.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de <i>Pearson</i>
EA6	A organização do trabalho de RH é descentralizada ao nível da unidade (operacional ou funcional).	Organização do trabalho	0,0821	Correlação positiva considerável
GGP3	A governança é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.	Objetivos da governança em gestão de pessoas		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Dado os resultados da correlação de *Pearson* para a metáfora do especialista administrativo (EA) com as demais variáveis de pesquisa, identificou-se que há correlação positiva em 10 (dez) pares de variáveis desde a metáfora do defensor dos funcionários (DF) à metáfora do agente de mudanças (AM), conforme descrito por Ulrich (1998), bem como para as perspectiva de gestão estratégica de pessoas por competências (GEPC) e de governança em gestão de pessoas (GGP), conforme estabelece o TCU (2013).

As correlações entre as variáveis indicam que a gestão dos processos organizacionais bem como a gestão dos processos de RH, contribuem de forma positiva para a adoção o programa de gestão estratégica de pessoas por competências, que incluem a redução de custos, maximização da eficiência dos processos internos e a adoção de processos de mudanças.

Entre as variáveis descritas na Tabela 31, observa-se que o maior indicador de correlação positiva considerável foi entre as variáveis EA5 - Identificação de processos ineficazes e a variável GEPC2 - Gestão por competências e integração dos processos de gestão de pessoas. Nesse sentido, pode-se inferir que para os pesquisados na medida em que a área de RH identifica processos ineficazes, e propõe melhorias sobre eles, contribui para a integração dos processos prioritários à gestão de pessoas na organização.

Observou-se ainda que não houve correlações negativas para a variável especialista administrativo (EA) e as demais variáveis de pesquisa.

Nessa toada, ao analisar os dados da pesquisa acerca da correlação da variável agente de mudanças (AM) com as perspectivas de gestão estratégica de pessoas por competências (GEPC) e de governança em gestão de pessoas (GGP) não houve registros de correlações positivas consideráveis, com indicadores acima de +0,75 tampouco de negativas, que indicam que as variáveis caminham em sentidos opostos (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Os resultados revelam que as correlações existentes entre as variáveis são consideradas muito fracas à médias, não corroborando diretamente para a implantação do programa de gestão por competências no Ministério Público do Estado de Rondônia.

Para dar continuidade a análise dos dados, utilizou-se como referência a metáfora de defensor dos funcionários (DF) com a correlação de Pearson para as metáforas de agente de mudanças (AM), gestão estratégica de pessoas por competências (GEPC) e governança em gestão de pessoas (GGP).

Depreende-se dos resultados um conjunto de dados e informações relevantes que passamos a discutir. Observou-se que a metáfora defensor dos funcionários (DF) apresenta correlação positiva considerável, a partir de +0,75 com as seguintes variáveis, conforme Tabela 28.

Tabela 48A: Atributos com correlação positiva considerável entre a metáfora defensor dos funcionários e demais variáveis de pesquisa.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
DF3	O RH e os demais gestores atuam como defensores dos funcionários, buscando e implementando criativamente os meios para que os funcionários verbalizem opiniões e percebam que têm conhecimento sobre a organização.	Estimulo a opinião dos funcionários	0,7758	Correlação positiva considerável
AM7	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, reforçando os motivos de ela ser fundamental para o sucesso organizacional.	Mudança de cultura e sucesso organizacional		
DF3	O RH e os demais gestores atuam como defensores dos funcionários, buscando e implementando criativamente os meios para que os funcionários verbalizem opiniões e percebam que têm conhecimento sobre a organização.	Estimulo a opinião dos funcionários	0,8132	Correlação positiva considerável
AM8	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo o processo para avaliar a cultura corrente, a cultura futura desejada e a divergência entre as duas.	Avaliação da cultura corrente e cultura desejada		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 49B: Atributos com correlação positiva considerável entre a metáfora defensor dos funcionários e demais variáveis de pesquisa.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
DF3	O RH e os demais gestores atuam como defensores dos funcionários, buscando e implementando criativamente os meios para que os funcionários verbalizem opiniões e percebam que têm conhecimento sobre a organização.	Estímulo a opinião dos funcionários	0,8293	Correlação positiva considerável
AM9	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, elaborando um plano de ação que integra as múltiplas abordagens dessa mudança.	Plano de ação para integração de múltiplas abordagens de mudanças		
DF4	O RH incentiva sugestões de funcionários, tanto individualmente quanto em foros coletivos, ao garantir audiências justas àqueles que sentem dificuldade com a Administração.	Promoção de audiências justas com a Administração	0,7629	Correlação positiva considerável
AM8	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo o processo para avaliar a cultura corrente, a cultura futura desejada e a divergência entre as duas.	Avaliação da cultura corrente e cultura desejada		
DF4	O RH incentiva sugestões de funcionários, tanto individualmente quanto em foros coletivos, ao garantir audiências justas àqueles que sentem dificuldade com a Administração.	Promoção de audiências justas com a Administração	0,7812	Correlação positiva considerável
AM9	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, elaborando um plano de ação que integra as múltiplas abordagens dessa mudança.	Plano de ação para integração de múltiplas abordagens de mudanças		
DF7	O RH contribui para aumentar os recursos, ajudando os funcionários a descobrir novos recursos que os habilitem a realizar o trabalho.	Identificação de novos recursos que habilitem os funcionários ao trabalho	0,7757	Correlação positiva considerável
AM7	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, reforçando os motivos de ela ser fundamental para o sucesso organizacional.	Mudança de cultura e sucesso organizacional		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Ante os resultados da correlação de *Pearson* para a metáfora do defensor dos funcionários (DF) com as demais variáveis de pesquisa, identificou-se que há correlação positiva em 06 (seis) pares de variáveis com a metáfora do agente de mudanças (AM) conforme descrito por Ulrich (1998) e para as perspectivas de gestão estratégica de pessoas por competências (GEPC) e governança em gestão de pessoas (GGP), conforme estabelece o TCU (2013).

Os dados revelam que os profissionais de RH precisam viabilizar a ampla participação dos colaboradores nos processos de mudanças, por meio do estímulo às suas contribuições para a melhoria do sucesso organizacional, de forma a promover junto à administração superior audiências para a mudança de cultura, exigida para a adoção do programa de gestão estratégica de pessoas por competências na instituição, conforme resultados obtidos na correlação de Pearson com indicador de 0,8293 entre as variáveis DF3 – Estímulo a opinião dos funcionários e AM9 – Plano de ação para integração de múltiplas abordagens de mudanças. Observou-se ainda que não houve correlações negativas para a variável defensor dos funcionários (DF) e as demais variáveis de pesquisa.

Por fim, discutir-se-á a correlação de Pearson entre as variáveis gestão estratégica de pessoas por competências (GEPC) e governança em gestão de pessoas (GGP) conforme TCU (2013). Nessa etapa, verificou-se um grande volume de correlações positivas consideráveis a partir de +0,75 e muito fortes a partir de +0,90, de acordo com SAMPIERI; COLLADO; LUCIO (2013) na Tabela 29.

Tabela 50A: Atributos com correlação positiva considerável entre perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências e governança em gestão de pessoas.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
GEPC1	A gestão por competências é uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público no sentido que o desempenho e resultados sejam de excelência em função do aprimoramento humano.	Gestão por competências e capacidade do serviço público	0,8741	Correlação positiva considerável
GGP1	A gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas.	Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas		
GEPC1	A gestão por competências é uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público no sentido que o desempenho e resultados sejam de excelência em função do aprimoramento humano.	Gestão por competências e capacidade do serviço público	0,8741	Correlação positiva considerável
GGP2	A gestão por competências como ferramenta para otimizar a operacionalização da governança em gestão de pessoas na administração pública orientada para resultados	Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas		

Tabela 51B: Atributos com correlação positiva considerável entre perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências e governança em gestão de pessoas.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
GEPC2	A gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração pública brasileira, tendo em vista se construir em ferramenta potencialmente poderosa para a integração dos processos de gestão de pessoas.	Gestão por competências e integração dos processos de gestão de pessoas	0,8536	Correlação positiva considerável
GGP1	A gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas.	Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas		
GEPC2	A gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração pública brasileira, tendo em vista se construir em ferramenta potencialmente poderosa para a integração dos processos de gestão de pessoas.	Gestão por competências e integração dos processos de gestão de pessoas	0,8536	Correlação positiva considerável
GGP2	A gestão por competências como ferramenta para otimizar a operacionalização da governança em gestão de pessoas na administração pública orientada para resultados	Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas		
GEPC3	O mapeamento de processos facilita a identificação de competências necessárias para execução dos processos de trabalho.	Mapeamento de processos e identificação de competências	0,9055	Correlação positiva muito forte
GGP1	A gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas.	Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas		
GEPC3	O mapeamento de processos facilita a identificação de competências necessárias para execução dos processos de trabalho.	Mapeamento de processos e identificação de competências	0,9055	Correlação positiva muito forte
GGP2	A gestão por competências como ferramenta para otimizar a operacionalização da governança em gestão de pessoas na administração pública orientada para resultados	Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 52C: Atributos com correlação positiva considerável entre perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências e governança em gestão de pessoas.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
GEPC4	A gestão por competências é a base para a gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão estratégica de pessoas com a estratégia estabelecida pela organização.	Gestão por competências é base para gestão estratégica de pessoas	0,8613	Correlação positiva considerável
GGP1	A gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas.	Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas		
GEPC4	A gestão por competências é a base para a gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão estratégica de pessoas com a estratégia estabelecida pela organização.	Gestão por competências é base para gestão estratégica de pessoas	0,8613	Correlação positiva considerável
GGP2	A gestão por competências como ferramenta para otimizar a operacionalização da governança em gestão de pessoas na administração pública orientada para resultados	Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas		
GEPC6	A gestão por competências deve orientar o processo de planejamento da força de trabalho, vinculando-o ao planejamento estratégico da organização, de forma a garantir que sejam consideradas as necessidades futuras.	Gestão por competências e força de trabalho	0,9007	Correlação positiva muito forte
GGP1	A gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas.	Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas		
GEPC6	A gestão por competências deve orientar o processo de planejamento da força de trabalho, vinculando-o ao planejamento estratégico da organização, de forma a garantir que sejam consideradas as necessidades futuras.	Gestão por competências e força de trabalho	0,9007	Correlação positiva muito forte
GGP2	A gestão por competências como ferramenta para otimizar a operacionalização da governança em gestão de pessoas na administração pública orientada para resultados	Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

Tabela 53D: Atributos com correlação positiva considerável entre perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências e governança em gestão de pessoas.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
GEPC7	Gestão estratégica de pessoas é um conjunto de políticas, métodos e práticas que visam atender as necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.	Gestão por competências e atendimento de necessidades mútuas entre organização e as pessoas	0,9392	Correlação positiva muito forte
GGP1	A gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas.	Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas		
GEPC7	Gestão estratégica de pessoas é um conjunto de políticas, métodos e práticas que visam atender as necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.	Gestão por competências e atendimento de necessidades mútuas entre organização e as pessoas	0,9392	Correlação positiva muito forte
GGP2	A gestão por competências como ferramenta para otimizar a operacionalização da governança em gestão de pessoas na administração pública orientada para resultados	Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas		
GEPC7	Gestão estratégica de pessoas é um conjunto de políticas, métodos e práticas que visam atender as necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.	Gestão por competências e atendimento de necessidades mútuas entre organização e as pessoas	0,7909	Correlação positiva considerável
GGP3	A governança é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.	Objetivos da governança em gestão de pessoas		
GEPC7	Gestão estratégica de pessoas é um conjunto de políticas, métodos e práticas que visam atender as necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.	Gestão por competências e atendimento de necessidades mútuas entre organização e as pessoas	0,7637	Correlação positiva considerável

Tabela 54E: Atributos com correlação positiva considerável entre perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências e governança em gestão de pessoas.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
GGP4	A governança em gestão de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização.	Conceito de governança em gestão de pessoas	0,7637	Correlação positiva considerável
GEPC8	Gestão de pessoas é um conjunto de práticas gerenciais com o objetivo de proporcionar o estímulo do desenvolvimento de competências pessoais, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos colaboradores, com a finalidade de favorecer o alcance dos objetivos institucionais.	Gestão de pessoas e alcance dos objetivos institucionais	0,9349	Correlação positiva muito forte
GGP1	A gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas.	Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas		
GEPC8	Gestão de pessoas é um conjunto de práticas gerenciais com o objetivo de proporcionar o estímulo do desenvolvimento de competências pessoais, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos colaboradores, com a finalidade de favorecer o alcance dos objetivos institucionais.	Gestão de pessoas e alcance dos objetivos institucionais	0,9349	Correlação positiva muito forte
GGP2	A gestão por competências como ferramenta para otimizar a operacionalização da governança em gestão de pessoas na administração pública orientada para resultados	Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas		
GEPC8	Gestão de pessoas é um conjunto de práticas gerenciais com o objetivo de proporcionar o estímulo do desenvolvimento de competências pessoais, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos colaboradores, com a finalidade de favorecer o alcance dos objetivos institucionais.	Gestão de pessoas e alcance dos objetivos institucionais	0,7769	Correlação positiva considerável
GGP3	A governança é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.	Objetivos da governança em gestão de pessoas		

Tabela 55F: Atributos com correlação positiva considerável entre perspectiva gestão estratégica de pessoas por competências e governança em gestão de pessoas.

Atributos	Variável	Código	Índice	Correlação de Pearson
GEPC8	Gestão de pessoas é um conjunto de práticas gerenciais com o objetivo de proporcionar o estímulo do desenvolvimento de competências pessoais, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos colaboradores, com a finalidade de favorecer o alcance dos objetivos institucionais.	Gestão de pessoas e alcance dos objetivos institucionais	0,7687	Correlação positiva considerável
GGP4	A governança em gestão de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização.	Conceito de governança em gestão de pessoas		

Fonte: Elaborado pela autora. 2018.

As perspectivas de pesquisa aqui discutidas: a gestão estratégica de pessoas por competências (GEPC) e a governança em gestão de pessoas (GGP) e suas respectivas correlações, demonstram a maior concentração de correlações positivas consideráveis e muito fortes, que indicam que as variáveis caminham em um mesmo sentido, corroborando o referencial teórico elencado neste trabalho, (DUTRA, 2016); (ULRICH, 2014); (BENEDICTO ET AL., 2013); (FERNANDES; FLEURY, 2007); (FEVORINI; CREPALDI, 2014); (TCU, 2013); (OCDE, 2010);

Há vasto referencial teórico acerca da interdependência entre as duas perspectivas aqui discutidas. O Tribunal de Contas da União descreve de forma assertiva a relação entre essas duas variáveis para o serviço público ao afirmar que:

governança de pessoas pode ser entendida como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas (TCU, 2013, p. 38).

No mesmo acórdão o TCU (2013, p. 13) descreve a “gestão por competências como instrumento de governança de pessoas” que contribui sobremaneira para a governança das organizações, na medida em que “maximiza o valor do capital humano da organização, de modo a obter maior sinergia no uso da força de trabalho” (TCU, 2013, p. 3). É por meio do capital humano, principal ativo que qualquer organização quer seja ela pública ou privada, porque são as pessoas quem detém o

conhecimento organizacional e que exercem a consecução de objetivos e estratégias para a prestação de serviços à sociedade.

Os resultados obtidos com a pesquisa corroboram com essa interdependência de fatores, considerando que entre todas as variáveis pesquisadas obteve-se 7 (sete) correlações quase perfeitas, próximas ao indicador 1 (um), conforme SAMPIERI; COLLADO; LUCIO (2013).

As mais significativas apresentam a correlação positiva muito forte, acima de +0,90 entre as variáveis GEPC8 - Gestão de pessoas e alcance dos objetivos institucionais e a variável GGP1 - Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de pessoas, bem como as variáveis GEPC8 - Gestão de pessoas e alcance dos objetivos institucionais e a variável GGP2 - Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas, ambas obtiveram o indicado de correlação de Pearson de 0,9349.

Como se pode evidenciar a pesquisa ora apresentada confirma o referencial teórico apresentado e vislumbra o cenário de mudanças e os fatores que deverão ser adotados pelo Ministério Público do Estado de Rondônia para a adoção do programa de gestão estratégica de pessoas por competências para a instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As profundas mudanças a que estão submetidas às organizações em nível mundial tem impelido as mesmas a incorporar e desenvolver novas tecnologias de gestão para fazer frente a esses desafios. Em um contexto onde a produtividade e as exigências para a elevação do desempenho da justiça parecem derivar da sua capacidade de desenvolver competências e integrá-las aos objetivos organizacionais, a gestão estratégica de pessoas por competências destaca-se como ferramenta, sobretudo relacionada à gestão de pessoas, com objetivo de sustentar competências essenciais à consecução das estratégias organizacionais.

Como reflexo dessas mudanças observa-se que nas organizações há um reconhecimento e valorização do capital intelectual, que pode ser atribuído as exigências de respostas imediatas às demandas complexas, as novas formas de organização do trabalho e a busca contínua de práticas inovadoras. Essas novas formas de organização do trabalho, estabelecem parâmetros mais assertivos no que tange à participação mais efetiva dos colaboradores, tendo como base o desenvolvimento de competências que compreendem conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, é importante refletir sobre a necessidade de uma nova perspectiva na gestão de pessoas a partir da abordagem das competências, para proporcionar uma base sólida a esse tipo de mudança.

Nesta senda, buscou-se como objetivo neste trabalho identificar a relação dos fatores intervenientes à implantação de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências no Ministério Público do Estado de Rondônia (MPRO). Para tanto, foi estabelecida uma revisão de literatura sobre os conceito de competências, gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional.

Os autores admitem diversos conceitos e ênfases, mas há concordância entre eles no que tange a identificação de competências, organizacionais, funcionais e individuais. As organizacionais que devem ser extraídas da missão, visão e estratégias contidas no planejamento estratégico, as funcionais visam à identificação das competências em nível de cargos e unidades organizacionais que potencializam as competências organizacionais e por fim a identificação das competências individuais, aquelas inerentes ao colaborador, que devem ser mapeadas e

estabelecidas ações de treinamento e desenvolvimento para fomentá-las, visando diminuir os *gaps* de competência nessa tríade.

Utilizou-se como referência teórica para elaboração do presente trabalho, o Modelo de Múltiplos Papéis para a área de recursos humanos proposta por Ulrich (1998), que reúne os 04 (quatro) perfis para os profissionais de recursos humanos entre os quais os papéis de: parceiro estratégico (PE), especialista administrativo (EA), defensor dos funcionários (DF) e de agente de mudanças (AM). Além das quatro metáforas (papéis) destacados por Ulrich (1998) foram pesquisadas duas perspectivas que se coadunam a gestão estratégica de pessoas, são elas: a gestão estratégica de pessoas por competências (GEPC) e a governança em gestão de pessoas (GGP), conforme estabelece o Tribunal de Contas da União (2013) e a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2010). Assim foram discutidas 06 (seis) dimensões de pesquisa.

Foi pesquisada a população de 28 (vinte e oito) servidores da área de recursos humanos do MPRO que responderam 63 questões por meio da ferramenta do *google* formulários utilizando-se a escala de *Likert*. Para a análise de dados foram utilizados os seguintes métodos estatísticos: médias, o alfa de Cronbach; a correlação de *Pearson* e a categorização. Em um primeiro momento analisou-se a correlação das variáveis internamente, ou seja, de forma que as questões de pesquisa foram correlacionadas entre si por dimensão para verificar a correlação entre elas. Posteriormente, foram analisados os resultados das correlações entre as seis dimensões da pesquisa.

Os resultados do alfa de Cronbach apontaram alta confiabilidade do instrumento de pesquisa elaborado pela pesquisadora, com índices atribuídos a cada variável do modelo que oscilaram entre 0,912 e 0,981.

Para a variável parceiro estratégico (PE) constatou-se com os resultados da pesquisa que houve 19 relações de força entre as variáveis, por meio da correlação de *Pearson* que apresentaram correlação positiva considerável, com indicador acima de +0,75, conforme Sampieri, Colado e Lúcio (2013). A relação de intensidade entre as variáveis da pesquisa para esta metáfora, ensejam que caminham para o mesmo sentido e direção, tendo em vista que se assemelham e se complementam reforçando positivamente a perspectiva sistêmica da metáfora do parceiro estratégico proposto por Ulrich (1998). Ainda nesse segmento, os pesquisados

afirmam que o programa de gestão por competências não é um modismo, o que corrobora com o referencial teórico apresentado nesta obra.

No que concerne a variável especialista administrativo (EA) foi a metáfora que apresentou menor correlações positivas consideráveis entre todas as variáveis de pesquisa, com apenas 03 (três) correlações superiores a +0,75. Aqui os pesquisados, profissionais de RH do Ministério Público do Estado de Rondônia, precisam alcançar o princípio de eficiência administrativa na medida em que a melhoria dos processos de RH ocorre mediante a reengenharia de seus processos internos, para a consecução dos objetivos organizacionais.

Para a variável defensor dos funcionários (DF) observou-se a maior quantidade de correlações positivas fracas entre as variáveis, o que indica pouca contribuição do papel dos profissionais de RH na instituição pesquisada que fomentam a gestão estratégica de pessoas por competências. Nesse sentido, torna-se importante dar profundidade à pesquisa para investigar os fatores comprometem esse resultado, por meio de entrevistas e grupos de foco.

No que tange a variável agente de mudanças (AM) constatou-se que houve 14 (quatorze) correlações positivas consideráveis com índice acima de +0,75. Os profissionais de RH pesquisados afirmaram a importância do papel que exercem como agentes de mudanças para a adoção de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências para o MPRO.

Acerca da perspectiva da gestão estratégica de pessoas (GEPC), a pesquisa demonstrou que das 16 (dezesesseis) correlações possíveis entre as variáveis de pesquisa nesse segmento 15 (quinze) delas indicaram correlações positivas consideráveis acima de +0,75 sendo que 9 (nove) delas indicaram correlações muito fortes ou quase perfeitas, com índice acima de +0,90 conforme Sampieri, Colado e Lúcio (2013). Trata-se da variável que reunião a maior concentração de correlações positivas fortes e muito fortes. Portanto, as variáveis de pesquisa indicam forte intensidade e caminham na mesma direção para a implantação e o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas por competências na instituição pesquisada.

Quanto a variável governança em gestão de pessoas (GGP) obteve-se correlação perfeita com indicador 1 (um) para a correlação de Pearson, segundo Sampieri, Colado e Lúcio (2013). Destaca-se o resultado obtido entre as variáveis GGP1 - Gestão por competências como instrumento de governança em gestão de

peças e GGP2 - Gestão por competências como ferramenta de operacionalização da governança em gestão de pessoas, com índice de 1,000 demonstrando correlação positiva perfeita entre as duas variáveis. O resultado corrobora para o alcance do objetivo geral da pesquisa e reforça de forma afirmativa e assertiva o referencial teórico apresentado aqui elencado.

Uma segunda análise foi realizada, agora as correlações entre as variáveis das seis dimensões. Nesse sentido, obteve-se os seguintes resultados: 12 (doze) pares de correlações positivas consideráveis da variável parceiro estratégico (PE) com as variáveis especialista administrativo (EA), defensor dos funcionários (DF). Nesse segmento também observou-se 10 (dez) pares de correlações negativas, com a variável PE12 – Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências é um modismo. O indicador apesar de negativo, indica que para os pesquisados que a gestão estratégica de pessoas por competências não é um modismo e que os profissionais de RH na instituição dispõem de credibilidade e confiança para a implementação do programa na organização.

Ao correlacionar as variáveis especialista administrativo (EA) com as variáveis defensor dos funcionários (DF) e agente de mudanças (AM), bem como as variáveis gestão estratégica de pessoas (GEPC) e governança em gestão de pessoas (GGP). As correlações entre essas variáveis indicam que a gestão dos processos organizacionais bem como a gestão dos processos RH, contribuem de forma positiva para a adoção o programa de gestão estratégica de pessoas por competências, que incluem a redução de custos, maximização da eficiência dos processos internos e a adoção de processos de mudanças.

Quanto as correlações entre as variáveis de defensor dos funcionários (DF) e as variáveis agente de mudanças (AM), gestão estratégica de pessoas por competência (GEPC) e governança em gestão de pessoas, os dados revelam que os profissionais de RH precisam viabilizar a ampla participação dos colaboradores nos processos de mudanças, por meio do estímulo às suas contribuições para a melhoria do sucesso organizacional, de forma a promover junto à administração superior audiências para a mudança de cultura, exigida para a adoção do programa de gestão estratégica de pessoas por competências na instituição.

Por fim, em última análise, obteve-se o resultado das correlações entre as variáveis gestão estratégica de pessoas por competências (GEPC) e governança em

gestão de pessoas (GGP). Nessa perspectiva os resultados demonstram a maior concentração de correlações positivas muito fortes ou quase perfeitas, o que indica a confirmação do referencial teórico que trata a gestão por competências como um instrumento de governança em gestão de pessoas (TCU, 2013).

Entre as limitações do estudo está a utilização do questionário fechado, apenas à população da área de recursos humanos na instituição pesquisada. Para dar maior amplitude e profundidade à pesquisa, em próximos estudos sugere-se a aplicação concomitante de entrevistas semiestruturadas e grupos de foco para exploração de dados e informações que contribuam para elucidar melhor a análise das variáveis pelos respondentes.

Diante dos resultados aqui elencados, acredita-se ter alcançado o objetivo desse trabalho quanto a identificação dos fatores intervenientes à adoção de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências para o Ministério Público do Estado de Rondônia. Os fatores intervenientes mais significativos são: os papéis de parceiro estratégico (PE), o defensor dos funcionários (DF) e a perspectiva de gestão estratégica de pessoas por competências para fomentar a governança em gestão de pessoas para a instituição.

6 REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 237-275, 2004. abr. 2017.

ALCÂNTARA, M. de. Os múltiplos papéis de RH: analisando a performance da área de gestão de pessoas em uma empresa do agronegócio. 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/109021>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

ALMEIDA, E. S. de; COSTA, D. V. F.; ALTAFF, J. G.; CASTRO, D. R.; TROCCOLI, I. R. Gestão de pessoas como estratégia: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de Juiz de Fora. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 3, n. 2, p. 54-70, 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16534>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Ebape.BR**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/3232/323227833002/>>. Acesso em: 2 set. 2017.

ARAÚJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto 5.707/2006. **GESTÃO.Org**, v. 12, n. 2, n.p., 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestao/article/view/8590/8588>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. v. 1. BAKKE, Hanne Alves; DE MOURA LEITE, Alexandre Santos; DA SILVA, Luiz Bueno. Estatística multivariada: aplicação da análise fatorial na engenharia de produção. **Revista Gestão Industrial**, v. 4, n. 4, 2008. Disponível em <https://revistas.utfpr.edu.br/revistaqi/article/view/188>. Acesso em: 27 Ago. 2018.

BARRETO, L. M. T. da S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. A. F. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 2, p. 340-360, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/5041/504151939010.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2018.

BELFORT, Rhecycelle Mota; SANTOS, E. F. M. S.; RODRIGUES, Marilsa de Sá Rodrigues. Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento. **Revista UNI, Imperatriz**, v. 2, n. 2, p. 39-53, 2012.

BENEDICTO, S. C.; GUIMARÃES JÚNIOR, E. de S.; PEREIRA, J. R.; ANDRADE, G. H. N. de. Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 2, 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/878/87828781010.pdf>>.

BERTRANOU, J. Capacidad estatal: aportes al debate conceptual. In: CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2013, Buenos Aires. **Anales**. Buenos Aires, 2013. Disponível em: <http://www.asapbiblioteca.com.ar/wpcontent/uploads/2014/10/capacidad_estatal_bertranou.pdf>. Acesso em: 7 set. 2017.

BITTENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagens nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005. Bookman, 2001.

BRANCO, C. S. C.; CRUZ, C. S. A prática de governança corporativa no setor público federal. **Revista do TCU**, n. 127, p. 20-27, 2013. Disponível em: <<http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/85>>. Acesso em: 12 set. 2017.

BRASIL. Acórdão TCU n. 3.023, de 13 de novembro de 2013. **Governança e gestão de pessoas em unidades da administração pública federal**. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/.../AC_3023_45_13_P.doc> . Acesso em: 28 mar. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Ação nacional estruturante em gestão por competências**. CNMP, 2014. Disponível em: <<http://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/forum-nacional-de-gestao/acao-nacional-estruturante/centro-de-custos/projetos>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Banco Nacional de Projetos. Projeto MP CUIDANDO DE VOCÊ. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/207163/Downloads/PROJETO%20MP%20Cuidando%20de%20Voc%C3%AA%20-.pdf>. Acesso em: 27 Ago. 2018.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Planejamento estratégico nacional do Ministério Público**. CNMP, 2011. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/planejamento_estrategico/PGR_Cartilha_CNMP_Miolo.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Recomendação n. 52, de 28 de março de 2017**. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/normas/REC_52.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2017.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 28 mar. 2017.

BRASIL. Decreto 9.507 de 21 de setembro de 2018. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços públicos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9507.htm. Acesso em: 18 jul. 2019

BRASIL. Lei n. 13.429 de 31 de março de 2017. Altera dispositivos da Lei n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm. Acesso em: 18 jul. 2019

BRASIL. MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Lei Complementar n. 92, de 3 de novembro de 1993. MPRO, 2014. Disponível em: <https://www.mpro.mp.br/documents/10180/28366/Lei+Orgânica+do+MPRO.pdf/812ad5d8-b042-44d0-934e-c09bcddc26c9>. Acesso em: 4 ago. 2018

BRASIL. MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Lei Complementar n. 92, de 3 de novembro de 1993. MPRO, 2014. Disponível em: https://sapl.al.ro.leg.br/sapl_documentos/norma_juridica/5068_texto_integral. Acesso em: 4 ago. 2018

BRASIL. MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Planejamento Estratégico 2013-2020**. MPRO, 2013. Disponível em: <<http://www.mpro.mp.br/web/coplan/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Plano de Gestão 2016. Disponível em: <https://www.mpro.mp.br/documents/29149/581467/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+2016/cefc6c86-3893-4d17-a21a-5d1222422efe?version=1.0>. Acesso em: 27 Ago. 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Plano de Gestão 2016. Disponível em: <https://www.mpro.mp.br/documents/29149/581467/Relatório+de+Gestão+-+MP+e+FUNDIMPER+2017.pdf/6d32e322-b8d5-41b2-99ce-079534214add?version=1.0>. Acesso em: 27 Ago. 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Resolução n. 20/2014-PGJ, que institui a política de gestão de pessoas no Ministério Público de Rondônia.** MPRO, 2014.

BRASIL. MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Resolução n. 20/2014-PGJ, que institui a política de gestão de pessoas no Ministério Público de Rondônia.** MPRO, 2014.

BRASIL. Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo** – Relatório da OCDE: Brasil 2010. Governo Federal. Paris: OCDE, 2010. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt>. Acesso em: 25 mar. 2017.

BRUCHÊZ, A.; CICONET, B.; POSSAMAI, L.; REMUSSI, R.; TONDOLO, V. A. G. Análise da utilização do estudo de caso qualitativo e triangulação na Brazilian Business Review. **Revista Espacios**, v. 37, n. 5, p. 5-24, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n05/16370524.html>>. Acesso em: 25 set. 2017.

CAMÕES, M. R. de S.; FONSECA, D. R. da; PORTO, V. **Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público.** Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2014, p. 11. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Diogo_Fonseca4/publication/279715172_Estudos_em_Gestao_de_Pessoas_no_Servico_Publico/links/559822ce08ae99aa62ca21db/Estudos-em-Gestao-de-Pessoas-no-Servico-Publico.pdf#page=12>. Acesso em: 17 abr. 2017.

CAMÕES, M. R. de S.; MENEZES, P. P. M. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. **Cadernos ENAP**, n. 45, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. da S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por competências.** Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CARVALHO, A. I.; VIEIRA, A. S.; BRUNO, F.; MOTTA, J. I. J.; BARONI, M.; MACDOWELL, M. C.; SALGADO, R.; CÔRTEZ, S. da C. **Escolas de governo e gestão por competências:** mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CAVALCANTI, B. S. **O gerente equalizador:** estratégias de gestão no setor público. Rio de Janeiro. FGV, 2005.

CBOK, BPM. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de conhecimento. **Association of Business Process Management**

Professionals. ABPMP BPM CBOK, v. 3, 2013. Disponível em: https://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf. Acesso em: 27 Ago. 2018.

CODES, A. L. Modelagem de equações estruturais: um método para a análise de fenômenos complexos. **Caderno CRH**, v. 18, n. 45, p. 471-484, 2005. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/crh/article/view/18540/11916>>. Acesso em: 2 ago. 2018.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Portaria CNMP-PRESI n. 70 de 27 de março de 2014 que dispõe sobre a organização e o funcionamento dos comitês, fóruns, representações, grupos de trabalho e congêneres no âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: http://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Normas/Portarias/Portaria_CNMP-PRESI_070.2014.2.atualizada.pdf. Acesso em: 01 Set. 2018

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Relatório Anual de Atividades CNMP 2017. Relatório anual sobre as atividades do Conselho e a situação dos Ministérios Públicos no país. Disponível em: http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Relatório_de_Atividades_CNMP_2017.pdf. Acesso em: 01 Set. 2018

DA SILVA VENTURA, Vera Lúcia; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1447>. Acesso em 12 jul. 2019

DALF, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAMÁSIO, Bruno Figueiredo. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação psicológica**, v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n2a07.pdf>. Acesso em: 27 Ago. 2018.

DEL CORSO, J. M.; PETRASKI, S. J.; SILVA, W. V. da; TAFFAREL, M. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. esp., p. 49-57, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582014000300007>. Acesso em: 2 set. 2017.

DE OLIVEIRA, Adriana Leonidas et al. COMPETÊNCIAS DO LÍDER NOS GRUPOS SEMIAUTÔNOMOS: O CASO MICHELIN. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 12, n. 1, 2015. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/53>. Acesso em: 12 jun. 2019

DOS SANTOS, Fernanda Marsaro. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. 2012. Disponível em: [file:///C:/Users/207163/Downloads/291-1411-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/207163/Downloads/291-1411-1-PB%20(1).pdf). Acesso em: 05 de agosto de 2019.

DUTRA, Joel Souza. *et. al.* **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001. em: 27 mar. 2017.

ESTADO DE RONDÔNIA. Lei n. 68 de 09 de dezembro de 1992. Estatuto do servidor público do Estado de Rondônia. Disponível em: <https://sinderrondonia.org/wp-content/uploads/2017/12/estatuto.pdf>. Acesso em: 04 Set. 2018

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 18, n. 2, 2007. Acesso em: 04 Set. 2018

FERREIRA, V. C. P.; SANTOS, A. R.; NASSER, J. E.; JOHANN, M. E. P. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

FEVORINI, F. B.; SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 4, n. 2, p. 128-142, 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/20577/15194>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. da. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/op/v16n1/a07v16n1.pdf>>. Acesso em: 18

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). 2009. Disponível em: http://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/bitstream/handle/bdtse/2766/desvendando_mistérios_coeficiente_figueiredo%20filho.pdf?sequence=1. Acesso em: 01 Set. 2018

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano**: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2011.

FONSECA, D. R. da. Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na administração pública federal. 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13968/1/2013_DiogoRibeiroFonseca.pdf>. Acesso em: 2 maio 2018.

FONSECA, D. R. et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451-1476, 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/13982/12869>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

GABRIEL, M. L. D. Métodos quantitativos em Ciências Sociais: sugestões para elaboração do relatório de pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 28, p. 348-369, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/752/75232664010/>>. Acesso em: 1º ago. 2018.

GALLON, S.; SEVERO, M. B. Debate teórico em torno do tema governança: reflexões preliminares. **Revista Crítica e Sociedade**, v. 5, n. 1, p. 65-78, 2015. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/criticassociedade/article/view/27373/17224>>. Acesso em: 12 set. 2017.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GONZALEZ, R. Governança e comunicação na responsabilidade social empresarial. *Relações com Investidores*, Rio de Janeiro, n. 73, p. 16-17, mar. 2004.

GUEDES, Terezinha Aparecida et al. Estatística descritiva. _____. **Projeto de**, v. 20, 2005. Disponível em: https://www.ime.usp.br/~rvicente/Guedes_et al Estatistica Descritiva.pdf. Acesso em: 01 Set. 2018

HAIR JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. *Análise multivariada de dados*. 5a Ed. São Paulo: Bookman Editora; 2005

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.
HORA, H. R. M. da; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Henrique_Da_Hora/publication/233793375_Confiabilidade_em_Questionarios_para_Qualidade_Um_Estudo_com_o_Coeficiente_Alfa_de_Cronbach/links/02bfe51006a53d1de3000000.pdf>. Acesso em: 1º ago. 2018.

HUERTA, A. R. Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. **Política y Cultura**, n. 30, p. 119-134, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200006>. Acesso em: 2 set. 2017.

JARDIM, J. M. Capacidade governativa, informação e governo eletrônico. **DataGramZero**, v. 1, n. 5, p. 1-7, 2000. Disponível em: <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/01/pdf_42329922df_0007427.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2017.

JÉBUS, Alexandre Q. S. Ministério Público eficaz: construção de novos paradigmas espaciais. In GOULART, Marcelo Pedroso; ESSADO, Tiago Cintra. CHOUKUR, Fauzi Hassan et al. Ministério Público: pensamento crítico e práticas transformadoras. Belo Horizonte. Editora D' Plácido, 2016.

KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LEITE, Nildes Pitombo; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PETROQUÍMICAS DE CAMAÇARI–BAHIA: SEUS REFLEXOS NAS ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO, RETENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 11, n. 3, p. 61-96, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227343004.pdf>. Acesso em 12.07.2019

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Katálisis**, v. 10, n. 1, p. 37-45, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

MARINI, C. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. In: CONGRESO DEL CLAD, 9., 2004, Madri. **Anais...** Madri, 2004. Disponível em: <<http://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2013/06/5-gestao-pessoas.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2018.

MARQUES, F. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. 2015. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>>. Acesso em: 1º maio 2018.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, p. 42-53, 2014. Disponível em: <<http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40/35>>. Acesso em: 2 set. 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Ministério Público de Rondônia atinge grau de excelência na área de planejamento e gestão estratégica. Disponível em: https://www.mpro.mp.br/web/quest/noticia/-/ver-noticia/34338?redirect=/#.W4wiK_ZFxPY. Acesso em: 01 Set. 2018

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE RONDÔNIA. Plano Geral de Atuação 2004/2006. Disponível em: <https://www.mpro.mp.br/documents/29149/183178/PGA+2004-2006.pdf/9925344e-677f-4a4b-92b0-b6e522c657b9?version=1.0>. Acesso em: 01 Set. 2018

MOTA, P. R. de M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n1/v53n1a08.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2017.

MOURA, A. L. N. de; SOUZA, B. C. de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1046>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1954/195417394002/>>. Acesso em: 27 maio 2018.

MURITIBA, S. N.; OLIVEIRA, P. M. de; ALBUQUERQUE, L. G. de. Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas na atualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., São Paulo, 2003. **Anais...** São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-grt-2301.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2018.

NASCIMENTO, F.; ZUPPANI, T. dos S.; DUTRA, J. de S. Avaliação de desempenho por competências no setor público paulista. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 7, n. 2, p. 2-32, 2016. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revist.as/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/viewFile/4883/5386>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

OLIVEIRA, D.; SILVA, M. P. da; LIMA, T. A.; SOUZA, M. M. M. de. Um estudo exploratório da gestão de pessoas na integração e disseminação da Governança Corporativa. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, v. 2, n. 16, p. 241-268, 2015. Disponível em: <http://fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/301/400>. Acesso em: 4 ago. 2018

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. 2011. Disponível em: <https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 25 set. 2017.

PACHECO, R. S. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. **Cadernos Gestão de Pública e Cidadania**, v. 14, n. 55, p. 149-161, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/44208>>. Acesso em: 2 set. 2017.

PAES, Neir Antunes; SANTOS, Carlos Sérgio Araújo dos. As estatísticas de nascimento e os fatores maternos e da criança nas microrregiões do Nordeste brasileiro: uma investigação usando análise fatorial. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 26, p. 311-322, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.org/article/csp/2010.v26n2/311-322/>>. Acesso em: 27 Ago.

PALVARINI, B. Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., 2010, Brasília. **Anais...** Brasília, 2010. Disponível: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/254>>. Acesso em: 2 set. 2017. profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-2010) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 679-705 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/2410/241016590007/>>. Acesso em: 2 set. 2017.

ROCHA-PINTO, S. R. da; JOHANN, S. L.; PEREIRA, C. de S.; COUTINHO, M. T. C. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

RASMUSSEN, Thomas; ULRICH, Dave. Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 3, p. 236-242, 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261615000443>>. Acesso em 12 Jun. 2019

ROSA, B. de S. S.; FERREIRA, V. C. P.; COSTA, D. V. F.; ASSIS, F. A. A. Impactos da gestão por competências no sistema de gestão de pessoas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. Tradução de Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Heliani Berlato dos. *et.al.* **Gestão por Competências: Avaliação de um modelo implementado numa organização do setor petroquímico**. In: XXXII Encontro da ANPAD - Enanpad, 2008, Brasília. Anais do XXXII Encontro da ANPAD - Enanpad, 2008. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/9345/7015>>.

SCHREIBER, D. **Tagging sense**: método baseado em *sensemaking* para compreensão de códigos-fonte orientados a objetos. 2012. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: <https://www.ppgia.pucpr.br/pt/arquivos/mestrado/dissertacoes/2012/daniel_schreiber_vs.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2018.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04>>. Acesso em: 2 set. 2017.

SILVA JÚNIOR, S. D. da; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, p. 1-16, 2014. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/1012.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

SILVA, D.; SIMON, F. O. Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. **Cadernos Ceru**, v. 16, p. 11-27, 2005. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/ceru/article/view/75338/78878>>. Acesso em: 2 ago. 2018.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2001. Disponível em: <<http://197.249.65.74:8080/biblioteca/handle/123456789/712>>. Acesso em: 28 jul. 2018.

SILVEIRA, V. N. S.; DEL MAESTRO FILHO, A. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional – uma análise teórica. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 71-87, 2013.

SIQUEIRA, Terezinha de Fátima. RODRIGUES, Marilsa de Sá. A importância do planejamento de carreiras nas organizações. *Revista Científica UBM – Barra Mansa (RJ)*. Ano XXI, v. 18, n. 34. Sem. 2016 p. 203-210. Disponível em: http://www.ubm.br/revistas/revista_cientifica/edicoes/arquivos/2016.1/Artigo-11-Planejamento-de-carreiras.pdf. Acesso em: 12 jun. 2019

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. de M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Levantamento do perfil de governança e gestão de pessoas – Ciclo 2016**. Disponível em: <http://www.dpu.def.br/images/stories/transparencia/auditoria/2016/Acordao_TCU_358_2017___Governanca_e_Gestao_de_Pessoas.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2018

TCU. Tribunal de Contas da União. **Levantamento do perfil de governança e gestão de pessoas – Ciclo 2013**. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=6146124>>. Acesso em: 4 ago. 2018

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. SILVEIRA, Aristeu Coelho. BASTOS NETO, Carlos Pinheiro dos Santos. OLIVEIRA, Gercina Alves. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TERABE, C. P. A. R.; BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. In:

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

UFPR. Universidade Federal do Paraná. Departamento de Estatística. **Estatística II**. Curitiba, 2009.

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

ULRICH, Dave; ALLEN, Justin; BROCKBANK, Wayne. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro**. Bookman Editora, 2011.

ULRICH, Dave et al. **Competências Globais de RH: Agregando Valor competitivo de Fora para Dentro**. Bookman Editora, 2014.

ULRICH, Dave; DULEBOHN, James H. Are we there yet? What's next for HR?. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 188-204, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000054>. Acesso em: 12 jun. 2019.

ULRICH, Dave; ALLEN, Justin. Talent accelerator: Understanding how talent delivers performance for Asian firms. **South Asian Journal of Human Resources Management**, v. 1, n. 1, p. 1-23, 2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2322093714526666>. Acesso em : 12 jun. 2019

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: UFSC, 2009. Disponível em: <http://200.129.241.123/arquivos/Fasciculo_Metodologia_TC.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2017.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/238/183>>. Acesso em: 10 maio 2018.

7 APÊNDICES

Apêndice A – Questionário de pesquisa

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa está sendo realizada por Carla Janaína Mendonça de Melo, aluna do Mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA/UNITAU), como parte da dissertação de mestrado, orientada e supervisionada pela Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues.

Seguindo preceitos éticos informamos que, pela natureza da pesquisa, a participação dessa organização não acarretará em quaisquer danos a você. Informamos ainda que será respeitado o sigilo, não constando o nome/ou qualquer outro dado que possa identificá-lo e preservando o sigilo quanto ao seu nome.

A seguir, apresentar-se-á as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que outras informações poderão ser fornecidas a qualquer momento pela aluna pesquisadora ou pela professora orientadora.

TEMA DA PESQUISA: Gestão estratégica de pessoas por competências no serviço público.

OBJETIVO: Identificar a relação dos fatores intervenientes à implantação de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências no Ministério Público de Rondônia (MPRO).

PROCEDIMENTO: Aplicação de questionários a serem respondidos pelos servidores da Gerência de Recursos Humanos da instituição, bem como a aplicação de entrevista com o gestor da mesma unidade. A coleta da pesquisa tem previsão para ser realizada entre 14 a 17 de agosto de 2018.

QUESTÕES²

Nº	QUESTÕES	OBJETIVO ESPECÍFICO DA PESQUISA	PERSPECTIVA DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DE ULRICH (1998)	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
Atuação da unidade de recursos humanos do Ministério Público de Rondônia								
01	Contribui para garantir o sucesso e aumentar a capacidade do Ministério Público de Rondônia no alcance dos objetivos organizacionais.	Apontar os fatores intervenientes para a implantação de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências no Ministério Público de Rondônia (MPRO).	PAPEL: Administração de Estratégias de Recursos Humanos METÁFORA: Parceiro Estratégico (ULRICH, 2003)					
02	Atende melhor às exigências dos clientes internos porque as estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas.							
03	Participa do processo de definição da estratégia na instituição.							
04	Identifica as práticas de RH por meio de diagnóstico organizacional, para detectar suas forças e fraquezas.							
05	Atende às necessidades de suas equipes de trabalho na Gerência de Recursos Humanos.							
06	Acompanha e participa de decisões orçamentárias e financeiras na instituição.							
07	Busca atender às expectativas e necessidades dos servidores na instituição.							
08	Concebe e administra um plano de RH integrado ao planejamento estratégico.							
09	Decide questões de RH considerando o planejamento de RH e os impactos nos resultados institucionais previstos no planejamento estratégico.							
10	Realiza visitas e/ou ações de <i>benchmarking</i> de outras instituições públicas e/ou privadas, buscando se assemelhar às práticas de interesse institucional em gestão de pessoas.							

² Questionário elaborado com base em Ulrich (1998).

Nº	QUESTÕES	OBJETIVO ESPECÍFICO DA PESQUISA	PERSPECTIVA DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DE ULRICH (1998)	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente	
11	Adapta boas práticas de RH decorrentes do <i>benchmarking</i> de outras instituições públicas e/ou privadas.		<p>PAPEL: Administração de Estratégias de Recursos Humanos</p> <p>METÁFORA: Parceiro Estratégico (ULRICH, 2003)</p>						
12	Acredita que a adoção de um programa de gestão por competências na instituição é apenas modismo.								
13	Proporciona capacitações específicas para a área de RH, que contribuem para a implementação da estratégia institucional no aperfeiçoamento e na inovação de serviços de RH.								
14	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de mentalidade comum, o que envolve a identidade e a cultura da instituição.								
15	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva da competência que representa conhecimento, qualificações e habilidades existentes entre os funcionários e grupos de funcionários.								
16	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de consequências que representam padrões de gestão do desempenho, incluindo medidas, sistemas de avaliação e recompensas.								
17	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de sistemas de comando que representam relações hierárquicas, políticas e processos de decisão e de comunicação da organização.								
18	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva de processos de trabalho e capacidade para mudança que representam as formas de otimização de processos, administração de mudanças e aprendizado.								
19	Analisa a arquitetura organizacional sob a perspectiva da liderança que representa o modo como a unidade de RH forma, comunica e se compromete com a direção.								
20	Propõe à instituição mudanças nas perspectivas de competências, consequências, sistemas de comando, processos de trabalho e liderança.								
21	Implementa estratégias organizacionais em ações de RH para o fomento do desempenho organizacional.								

Nº	QUESTÕES	OBJETIVO ESPECÍFICO DA PESQUISA	PERSPECTIVA DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DE ULRICH (1998)	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente	
Atuação da unidade de recursos humanos do Ministério Público de Rondônia									
22	Os processos de RH são eficientes.	Apontar os fatores intervenientes para a implantação de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências no Ministério Público de Rondônia (MPRO).	PAPEL: Administração da Infraestrutura da Empresa						
23	São propostas melhorias contínuas nos processos de RH por intermédio da Gerência de Recursos Humanos.			METÁFORA: Especialista Administrativo (ULRICH, 2003)					
24	Há uma preocupação da área de RH com o aumento da produtividade e a redução de custos.								
25	Há uma preocupação permanente com a eficiência dos processos de trabalho do RH.								
26	A área de RH participa na identificação de processos ineficazes e na concepção de métodos alternativos para a execução de serviços na instituição.								
27	A organização do trabalho de RH é descentralizada ao nível da unidade (operacional ou funcional).								
28	A área de RH já pesquisou as formas que servidores e gestores percebem o valor do trabalho dela.								

Nº	QUESTÕES	OBJETIVO ESPECÍFICO DA PESQUISA	PERSPECTIVA DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DE ULRICH (1998)	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
Atuação da unidade de recursos humanos do Ministério Público de Rondônia								
29	As práticas de RH ajudam os funcionários a contribuir por meio das próprias competências para realizar um bom trabalho com comprometimento.	Apontar os fatores intervenientes para a implantação de um programa de gestão estratégica de pessoas por competências no Ministério Público de Rondônia (MPRO).	PAPEL: Administração da Contribuição dos Funcionários METÁFORA: Defensor dos Funcionários (ULRICH, 2003)					
30	O RH incentiva os demais gestores da organização a estimular a contribuições dos funcionários para a melhoria do desempenho organizacional.							
31	O RH e os demais gestores atuam como defensores dos funcionários, buscando e implementando criativamente os meios para que os funcionários verbalizem opiniões e percebam que têm conhecimento sobre a organização.							
32	O RH incentiva sugestões de funcionários, tanto individualmente quanto em foros coletivos, ao garantir audiências justas àqueles que sentem dificuldade com a Administração.							
33	Os profissionais de RH são observadores, defensores e patrocinadores de recursos e demandas equilibradas tanto para si quanto para funcionários que são atendidos pela área.							
34	O RH contribui para reduzir as demandas, ajudando os funcionários a descobrir maneiras de fazer menos e, com isso, permanecer em equilíbrio com os recursos correntes.							
35	O RH contribui para aumentar os recursos, ajudando os funcionários a descobrir novos recursos que os habilitem a realizar o trabalho.							
36	Os profissionais de RH desenvolvem credibilidade junto aos funcionários por escutar, respeitar suas confidências e são dignos de confiança.							
37	Os profissionais de RH ajudam a identificar e implementar os processos para a mudança, melhorando a concepção e a utilização de iniciativas para reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais.							

Nº	QUESTÕES	OBJETIVO ESPECÍFICO DA PESQUISA	PERSPECTIVA DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DE ULRICH (1998)	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente	
Atuação da unidade de recursos humanos do Ministério Público de Rondônia									
38	A área de RH contribui para que as mudanças ocorram, compreendendo os processos cruciais que garantem que elas ocorram conforme pretendido.	Propor as estratégias de implantação para o programa de gestão estratégica de pessoas por competências no Ministério Público de Rondônia (MPRO).	PAPEL: Administração da Transformação e da Mudança						
39	A área de RH, como agente de mudança, contribui com a substituição da resistência pela resolução, o planejamento pelos resultados e o medo da mudança pelo entusiasmo em relação às possibilidades.								
40	Os profissionais de RH atuam como agentes de mudança, transformando o <i>know-how</i> para a realização das modificações.								
41	Os profissionais de RH convertem os fatores-chave para o sucesso da mudança em planos de ação, para facilitar o processo.								
42	Os profissionais de RH lideram equipes para o aumento da capacidade voltada à mudança.								
43	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo e esclarecendo tal conceito.								
44	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, reforçando os motivos de ela ser fundamental para o sucesso organizacional.								
45	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, definindo o processo para avaliar a cultura corrente, a cultura futura desejada e a divergência entre as duas.								
46	Os profissionais de RH desempenham um papel vital na mudança de cultura, elaborando um plano de ação que integra as múltiplas abordagens dessa mudança.								

Nº	QUESTÕES	OBJETIVO ESPECÍFICO DA PESQUISA	PERSPECTIVA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
Considerações da unidade de recursos humanos do Ministério Público de Rondônia								
47	A gestão por competências é uma estratégia para fortalecer a capacidade do serviço público, em que desempenho e resultados devem ser de excelência em função do aprimoramento humano.	Propor as estratégias de implantação para o programa de gestão estratégica de pessoas por competências no Ministério Público de Rondônia.	Decreto n. 5.707/2006					
48	A gestão por competências deve ser considerada uma prioridade para a administração pública brasileira, por ser uma ferramenta potencialmente poderosa para a integração dos processos de gestão de pessoas.		Relatório OCDE (2010)					
49	O mapeamento facilita a identificação de competências necessárias para a execução dos processos de trabalho.							
50	A gestão por competências é a base para a gestão estratégica de pessoas, sendo fundamental para alinhar os processos de gestão de pessoas com a estratégia estabelecida pela organização.							
51	A gestão por competências gera forte orientação para o desempenho, pois prioriza os resultados a serem alcançados.							
52	A gestão por competências deve orientar o planejamento da força de trabalho, vinculando-o ao planejamento estratégico da organização, de forma a garantir que sejam consideradas as necessidades futuras.							
53	A gestão estratégica de pessoas é um conjunto de políticas, métodos e práticas que visam atender às necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas, além de alcançar os objetivos estratégicos.							
54	A gestão de pessoas é um conjunto de práticas gerenciais que pretendem estimular o desenvolvimento de competências pessoais, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos colaboradores, além de favorecer o alcance dos objetivos institucionais.			Resolução n. 20/2014-MPRO				

Nº	QUESTÕES	OBJETIVO ESPECÍFICO DA PESQUISA	PERSPECTIVA DE GOVERNANÇA EM GESTÃO DE PESSOAS	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo Totalmente
Considerações da unidade de recursos humanos do Ministério Público de Rondônia								
55	A gestão por competências é um instrumento de governança em gestão de pessoas.	Propor as estratégias de implantação para o programa de gestão estratégica de pessoas por competências no Ministério Público de Rondônia.	Decreto n. 5.707/2006					
56	A gestão por competências como ferramenta para otimizar a operacionalização da governança e gestão de pessoas na administração pública orientada para resultado							
57	A governança é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.							
58	A governança em gestão de pessoas consiste no conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização.							
59	A área de RH é vista como essencial para disseminar os princípios de governança corporativa.							
60	A área de RH contribui para a fornecer informações relevantes à Alta Administração da instituição sobre princípios de governança							
61	A gestão por competências pode realizar o aporte sistêmico entre a missão institucional e as ações estruturais de recursos humanos.							
62	Realiza a definição dos perfis profissionais requeridos/desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações da organização.							
63	Examina a adequação entre os perfis profissionais requeridos/desejados e a estratégia organizacional.			Questionário perfil de governança 2016/TCU				

Apêndice B – Correlações entre as Variáveis da Pesquisa.

INCLUIR EM A3 A PLANILHA EXCEL