



GESTÃO DE RESULTADOS NO SETOR PÚBLICO: O CASO DA FINEP

**ANDRÉ LUZ DE GODOY
ELISÂNGELA MOREIRA A. AZEVEDO
JOSÉ ANTONIO MONTEIRO HIPÓLITO
OSWALDO CANTINI**



GESTÃO DE RESULTADOS NO SETOR PÚBLICO: O CASO DA FINEP

André Luz de Godoy
Elisângela Moreira A. Azevedo
José Antonio Monteiro Hipólito
Oswaldo Cantini

RESUMO

Como decorrência das mudanças no mundo do trabalho a gestão de resultados tem-se mostrado atual e crítica. Em resposta, organizações e pesquisadores estão atentos à importância de se observar o desempenho de forma ampla, utilizando-se, simultaneamente, de diversos instrumentos. Embasado em sólido resgate conceitual, este artigo explora os desafios e caminhos para a gestão e avaliação de desempenho no setor público, a partir do estudo do caso da Finep. Esta vem adotando gradativamente o referencial estratégico e as avaliações de competências (qualitativa) e de metas (quantitativa) como mecanismos de avaliação e gestão. O caso contribui por apresentar uma abordagem de gestão capaz de capturar o desempenho corporativo e dos profissionais, tanto a partir da especificação do comportamento e da complexidade do trabalho esperados, quanto pelo desdobramento de metas baseado no Mapa Estratégico, culminando em Planos de Trabalho Individuais. Esta metodologia, já implantada, conferiu ao processo dinamismo e flexibilidade, bem como informações para subsidiar os processos de gestão estratégica, promoção, desenvolvimento, acompanhamento e recuperação de desempenho individual e corporativo.

INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Como decorrência das mudanças no mundo do trabalho, a *gestão de resultados* tem se apresentado como questão atual e crítica. Em resposta, organizações e pesquisadores estão atentos à importância de se observar o desempenho de forma ampla, utilizando-se, simultaneamente, de diversos instrumentos.

Embasado em sólido resgate conceitual, este artigo explora os desafios e caminhos para a gestão e avaliação de desempenho no setor público, a partir do estudo do caso da Finep. Esta vem adotando gradativamente o referencial estratégico e as avaliações de competências (qualitativa) e de metas (quantitativa) como mecanismos de avaliação e gestão.

O caso contribui por apresentar uma abordagem de gestão capaz de *capturar* o desempenho corporativo e dos profissionais, tanto a partir da especificação do comportamento e da complexidade do trabalho esperados, quanto pelo desdobramento de metas a partir do Mapa Estratégico, culminando em Planos de Trabalho Individuais. Esta metodologia, já implantada, conferiu ao processo dinamismo e flexibilidade, bem como informações para subsidiar os processos de gestão estratégica, promoção, desenvolvimento, acompanhamento e recuperação de desempenho individual e corporativo.

Ao mostrar o caminho percorrido pela Finep, os avanços obtidos e as dificuldades encontradas, o artigo pretende contribuir com aquelas organizações – sobretudo de natureza pública – que vêm se deparando com o desafio de introduzirem mecanismos de gestão de avaliação de resultados e desempenho. Ao explorarmos um caso concreto não desejamos sinalizar para um *caminho a ser seguido*, uma vez que compreendemos a diversidade das organizações públicas e entendemos que qualquer solução deve ser adaptada ao contexto. No entanto, entendemos que o estudo de caso pode ajudar no entendimento de como uma organização pública pode utilizar-se dos instrumentos de gestão de desempenho, de modo a que sirvam como referencial orientador à ação dos profissionais e ferramenta para os gestores conduzirem suas equipes.

REFERENCIAL CONCEITUAL

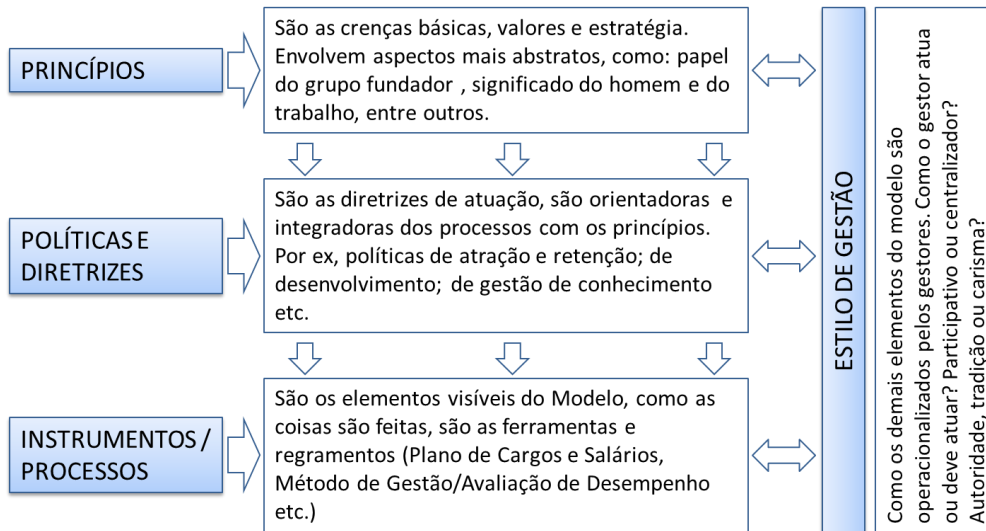
Assim como ocorrera na iniciativa privada, a administração pública vem passando pelo desafio de transformar-se, migrando de modelos burocráticos de gestão para configurações mais flexíveis e empreendedoras. Isso acontece porque a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, sendo necessário, além da eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental (SCHIKMANN, 2010). Um dos principais desafios colocados para a nova administração pública consiste, portanto, na racionalização organizacional, que implica, muitas vezes, na adoção de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público. Produtividade, eficiência, desempenho e competência, dentre outros, são princípios administrativos do setor privado cada vez mais relevantes nas estatais, o que sinaliza para uma redução da diferença entre suas práticas de gestão, particularmente em gestão pessoas (GUIMARÃES, 2000).

Deve-se tomar cuidado, no entanto, de não simplesmente *importar* para a organização pública soluções dadas a problemas aparentemente semelhantes vividos pela iniciativa privada. Não devemos cair num posicionamento *radical* de considerar que tais soluções não possam ser aplicadas de maneira alguma no setor público, tampouco desconsiderar que as organizações públicas podem ser consideradas sensivelmente mais complexas que as demais em termos de componentes e propósitos, amplitude e relações de poder (BERGUE, 2010). Por consequência, qualquer solução deve ser cuidadosamente estudada e adaptada ao contexto e características da organização que dela fará uso.

O alinhamento entre os processos e instrumentos de gestão e as características da organização, aliás, deve ser sempre perseguido. Este alinhamento não só permite coerência nas práticas de gestão, como possibilita *decodificar* os princípios, valores e crenças da organização que, por sua natureza, são abstratos. Dessa forma, clarificam para os profissionais o que a organização espera como *comportamento* e como *resultados* de sua atuação, possibilitando a autogestão e instrumentalizando o gestor na condução de suas equipes. Fischer (2002), por exemplo, aponta para a importância de que os instrumentos e processos de gestão

derivem de suas políticas e diretrizes e estas dos princípios organizacionais. Tais elementos são colocados em prática segundo um determinado estilo de gestão, o qual não pode ser desconsiderado no momento da formulação dos instrumentos e o qual, também, pode ser alvo de gerenciamento (figura 1).

Figura 1: Componentes de um Modelo de Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado de FISCHER (2002).

Como resultado desse modelo, que pressupõe políticas e práticas de gestão atuando de forma integrada, afetando atitudes e comportamentos dos empregados, espera-se obter impacto positivo sobre o desempenho da organização (DEN HARTOG et al., 2012; HUSELID, 1995). Para Rousseau e Wade-Benzoni (1994), as práticas de gestão de pessoas são capazes de moldar o comportamento diário dos funcionários, além de servir como o principal mecanismo por intermédio do qual os empregados tomam conhecimento dos termos de seu contrato empregatício. Segundo Guimaraes (2000), só é possível efetivar a transformação de uma organização quando se consegue mudar seus padrões de comportamento.

Como mencionado (e apresentado na Figura 1), a materialização do intento estratégico para os profissionais se dá por meio de instrumentos de gestão, dentre os quais, destacam-se aqueles relacionados à gestão de desempenho e por resultados. Hoje, no entanto, é possível notar a existência simultânea de mais de um

tipo de instrumento de gestão de desempenho nas organizações, cabendo a cada uma delas o desafio de eleger àqueles mais aderentes às suas necessidades. Mais do que isso, Fernandes e Hipólito (2008) ressaltam que tão importante quanto decidir sobre os instrumentos que serão utilizados, consiste na definição de como serão aplicados e das consequências decorrentes de sua aplicação. Por exemplo, utilizar-se dos resultados da aplicação de um instrumento de natureza comportamental, portanto subjetivo, como único elemento para progressão salarial tenderá a introduzir ou acentuar vieses na avaliação: esta não mais traduzirá a real atuação do profissional, mas a consequência que se pretende justificar via resultado de avaliação. Sabe-se, e a experiência das organizações públicas é repleta de exemplos, que nessas situações os processos de análise de desempenho perdem seu potencial de contribuir com a gestão e passam a funcionar como meros procedimentos burocráticos para justificar decisões.

Outro problema recorrente é o fato de que muitos desses instrumentos só são observados *no momento da avaliação ou verificação do desempenho*, não servindo de apoio ao gestor na condução de suas equipes *ao longo do ano*. Diferentemente disso, processos e critérios de gestão de resultados e desempenho podem agregar valor ao estabelecerem com clareza o desempenho esperado, bem como, ao servirem de referência para o acompanhamento do desempenho real, propiciando a correção de rumo quando necessária. Em muitas organizações eles deixam, portanto, de ser utilizados de forma plena.

Torna-se necessário, neste momento, construir um quadro conceitual que auxilie as organizações a evitarem esses tipos de 'armadilha', ou seja, um referencial que apoie as organizações na escolha de seus instrumentos de gestão de desempenho, bem como, oriente quanto à finalidade na utilização desses instrumentos e sobre o melhor processo de aplicação. Embora Fernandes e Hipólito (2008) explorem 4 tipos de instrumentos de avaliação de desempenho, focaremos neste artigo a análise de dois deles: aqueles relacionados à análise *qualitativa* do desempenho e aqueles relacionados à análise *quantitativa* do desempenho.

Ambos vêm sendo aplicados ou tendo sua aplicação estimulada no setor público, inclusive, por meio da legislação em vigor¹.

Os instrumentos de análise *qualitativa* do desempenho procuram descrever os comportamentos e atitudes desejados no ambiente de trabalho, de acordo com os valores, estratégia, objetivos e 'jeito de ser' da organização. Podem ser descritos de forma genérica, ou seja, o mesmo descritivo para todos ou para grande parte dos profissionais, ou específica, com descritivos diferentes conforme o público. É comum que esses instrumentos sejam apoiados no conceito de competências.

Apesar de seu valor, instrumentos genéricos tendem a capturar a atuação de forma incompleta. Possibilitam identificar variações no comportamento dos profissionais em relação a um padrão definido mas, no entanto, não são suficientemente robustos para detectar a diferença de contribuição entre profissionais em diferentes níveis de trabalho e desenvolvimento. Por exemplo, numa avaliação desse tipo podemos ter um profissional mais sênior e mais experiente, que lida com atribuições mais complexas, recebendo uma avaliação inferior a de um profissional menos experiente na competência 'trabalho em equipe'. Tal diagnóstico tem sua utilidade, na medida em que indica que o profissional sênior deveria melhorar seu comportamento nessa competência, no entanto, não significa que o profissional júnior esteja contribuindo ou agregando mais valor para a organização que o profissional sênior.

Para que essa *agregação de valor ou contribuição* seja qualitativamente capturada é necessário introduzir no modelo de competências (e no instrumento de análise de desempenho dele decorrente) o elemento complexidade de trabalho e, dessa forma, especificar o comportamento esperado para cada nível de trabalho. Isso é possível, por exemplo, ao se especificar o comportamento esperado para o profissional de nível *júnior*, diferentemente daquele especificado para o *pleno* e para o *sênior* (DUTRA, 2004) (DUTRA E HIPÓLITO, 2012). Dessa forma, o instrumento perde a condição de ser aplicado por múltiplas fontes (360 graus), afinal, como poderia um profissional júnior analisar se um profissional sênior consegue dar conta de suas responsabilidades, se ele ainda as desconhece? No entanto, ganha tanto

¹ Vide DECRETO Nº 7.133, DE 19 DE MARÇO DE 2010 e o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - Secretaria de Gestão Pública.

em capacidade de capturar a contribuição do profissional e, dessa forma, subsidiar de forma integrada decisões em Gestão de Pessoas, quanto em condição de instrumentalizar o gestor para orientar a atuação e o desenvolvimento de cada membro de sua equipe. Embora necessária para a tomada de decisões relacionadas à carreira, sucessão, desenvolvimento e evolução salarial, nota-se, na prática, que muitas organizações – públicas e privadas – ignoram a dimensão complexidade do trabalho em seus processos de análise de desempenho.

Já os instrumentos de análise *quantitativa* do desempenho, em geral, são estruturados a partir do desdobramento de metas e objetivos organizacionais. São especificadas, para cada nível da estrutura de comando, as metas a serem atingidas e, para isso, é comum valer-se de metodologias que auxiliem na reflexão sobre os aspectos de desempenho que devem ser considerados. Um exemplo dessas metodologias é o *Balanced Scorecard* (KAPLAN E NORTON, 1997) que convida as organizações a considerarem algumas *dimensões* no processo de definição das metas, de modo tanto a sustentar a obtenção do resultado final quanto a propiciar sua manutenção ao longo do tempo.

Uma das questões centrais na definição dos critérios de análise quantitativa de desempenho é estabelecer até que nível executar o desdobramento das metas – se este deve ser especificado até o nível de equipe ou área ou ser desdobrado até o nível individual. Dutra e Hipólito (2012) sugerem que desdobrar metas da estratégia até o nível individual é um processo difícil e de longa maturação, o qual requer uma cultura organizacional favorável e um grande investimento de tempo. A dificuldade não está somente em encontrar os indicadores de desempenho que devem ser acompanhados mas, sobretudo, em assegurar o alinhamento entre os indicadores utilizados pelas diversas áreas e a fixar uma intensidade equivalente de desafio para cada uma delas. Tal balanceamento é fundamental, principalmente se os resultados da análise de desempenho impactarem algum tipo de recompensa financeira (normalmente o atingimento das metas impacta em remuneração variável). Ademais, se os objetivos organizacionais são definidos de forma clara e específica – e não de forma muito genérica – muitas vezes é difícil para profissionais de algumas áreas enxergarem a relação entre seu trabalho e esses objetivos, o que dificulta o processo de desdobramento.

Os aspectos conceituais aqui apresentados serão base para análise da experiência na Finep na gestão por resultados e desempenho. Após uma breve caracterização da metodologia de pesquisa, será apresentado o contexto da Finep e como ela vem estruturando seus processos de gestão de desempenho, procurando integrá-los com os objetivos da organização e utilizando-os para subsidiar decisões, inclusive, aquelas relacionadas aos vários processos de Gestão de Pessoas. Na visão da Finep mais do que meros instrumentos de avaliação, a gestão de desempenho tem por finalidade orientar e estimular os profissionais para a consecução dos objetivos organizacionais. Apresentaremos como a Finep vem aplicando os instrumentos de análise do desempenho, seus objetivos com essa aplicação, os resultados obtidos e as lições aprendidas.

METODOLOGIA

Retomando o objetivo da pesquisa, ou seja, “*compreender como uma organização pública pode utilizar-se dos instrumentos de gestão de desempenho, de modo a que sirvam como referencial orientador à ação dos profissionais e ferramenta para os gestores conduzirem suas equipes*”, destacamos nosso intento de que este artigo sirva como referência a outras organizações públicas envolvidas com a revisão e implantação de processos de gestão de desempenho. Entendemos, como anteriormente mencionado, que os processos de gestão de desempenho e resultados devem considerar a realidade de cada organização, portanto, não pretendemos com a pesquisa apontar a *best practice* (melhor prática) ou um *modelo a ser seguido*, mas oferecer *insights* às organizações públicas que se deparam com a difícil tarefa de gerir desempenho e resultados num contexto historicamente marcado pelo formalismo e burocracia. Esse entendimento pautou a escolha da metodologia de pesquisa, que classificamos como *aplicada, exploratória, qualitativa*, e baseada em *estudo de caso* (quadro 1).

Quadro 1: Classificação da pesquisa

Quanto à natureza	APLICADA, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, considerando verdades e interesses locais.
Quanto aos objetivos	EXPLORATÓRIA, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.
Quanto à abordagem	QUALITATIVA, uma vez que não se preocupa com representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de uma situação ou experiência. Esse tipo de abordagem é utilizado quando se busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito.
Quanto aos procedimentos	ESTUDO DE CASO, procedimento amplamente utilizado nas ciências sociais e que visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Gerhardt e Silveira (2009).

Vale sinalizar que este artigo foi elaborado por agentes envolvidos nas ações desenvolvidas no caso relatado, seja por pertencerem ao quadro da Finep, seja por intervirem como consultores.

No tópico a seguir, apresentaremos o caso estudado para, em seguida, refletirmos sobre suas principais contribuições.

O CASO ESTUDADO

A organização e seu contexto

A Finep – Inovação e Pesquisa é uma empresa do Governo Federal vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). Foi criada em 1967 para financiar a elaboração de estudos e projetos empresariais, mas se consolidou, nas décadas seguintes, como agência federal especializada no financiamento da inovação e de atividades tecnológicas.

A Finep tem a capacidade de financiar todo o sistema de C,T&I, combinando recursos reembolsáveis, não-reembolsáveis e outros instrumentos. Para tal, opera simultaneamente com empresas, universidades e institutos de pesquisa através de inúmeros instrumentos e programas, inclusive promovendo a integração entre eles. Considerada instituição financeira quando de sua criação, a Finep foi registrada no Banco Central do Brasil. Pelo perfil de suas atividades, é bastante semelhante aos demais bancos de fomento, possuindo ao todo 759 funcionários em três unidades: Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília – e 15 bilhões de reais em ativos.

No último quadriênio a empresa teve um grande crescimento. O ativo total passou de R\$ 6,3 bilhões para R\$ 14,5 bilhões; as receitas passaram de R\$ 577 mi para R\$ 1,3 bilhão; o retorno sobre o Patrimônio Líquido médio (ROE – Return on equity) de 8,01% para 16,39%; e o volume de crédito contratado passou de R\$ 1,9 bilhão para R\$ 8,6 bilhões.

O crescimento considerável da empresa observado nos últimos anos e os novos desafios de crescimento e desenvolvimento organizacional implicaram em uma necessidade de conferir abordagem estratégica às atividades de gestão. Neste contexto, foi criada uma Diretoria de Gestão Corporativa (DGES) em julho de 2013², com o objetivo de integrar e dar foco aos temas corporativos que dão suporte às atividades da empresa. Ela concentrou Áreas que anteriormente estavam distribuídas entre a antiga Diretoria Financeira e de Administração e o Gabinete da Presidência. Fazem parte desta nova Diretoria as Áreas de Gestão de Pessoas, Modelagem Corporativa, Tecnologia da Informação e Logística.

A proposta de modernização da gestão da empresa se daria por meio da utilização de melhores práticas de mercado, através do desenvolvimento de alguns projetos estratégicos, dentre eles um sistema de monitoramento de indicadores e de avaliação de desempenho com foco em resultados, em linha com o que foi explorado conceitualmente como avaliação de desempenho de natureza *quantitativa*.

² A FINEP contava, até junho de 2013, com 3 (três) Diretorias: duas operacionais e uma de administração e finanças.

Para realização do projeto foi designada como gestora a Área de Modelagem Corporativa, a partir do Departamento de Gestão por Resultados e Projetos, responsável pelas atividades relacionadas à gestão por resultados e gestão de projetos.

O projeto trouxe seis grandes componentes:

- Construção e definição de objetivos, metas, indicadores corporativos e Mapa estratégico;
- Desdobramento de metas para todas as Áreas e Departamentos da empresa;
- Elaboração de Planos de Trabalho para 100% dos funcionários da empresa;
- Construção de Painel Eletrônico de Resultados eletrônico – *dashboards* – para monitoramento dos indicadores corporativos;
- Processo de avaliação de desempenho baseado em resultados e competências, com lastro nos registros dos Planos de Trabalho individuais;
- Promoção baseada no mérito, apoiada pelo processo de avaliação de desempenho funcional.

Em seu histórico, a FINEP já havia vivenciado diversas iniciativas de discussão estratégica, em várias administrações, as quais buscaram efetivar o fluxo de informações e de orientação estratégica da empresa a partir da “leitura” dos ambientes interno e externo, da identificação de cenários e da construção e divulgação de diretrizes para orientar seu quadro funcional. Entretanto, a despeito do esforço realizado, não se alcançou pleno sucesso em práticas de gestão que orientassem e aferissem, sistematicamente, a eficácia das ações que haviam sido planejadas. Em 2009, especificamente, a empresa se dedicou por quase dois anos à construção de um plano estratégico que, embora elaborado, nunca chegou a ser implantado. Isto terminou por gerar uma frustração no corpo funcional e um descrédito dos dirigentes no processo de planejamento.

Verificava-se um grande descompasso entre o que se desejava alcançar e o que era entendido por todos como prioridade, do curto ao longo prazo. Como resultado deste descompasso, muitas iniciativas ou projetos, apesar de concebidos em ambiente de discussão institucional, não seguiam a rota planejada, nem tampouco detinham algum tipo de avaliação que possibilitasse ações preventivas ou corretivas.

Adicionalmente a estas constatações, outro fator tornava o cenário ainda mais complexo: verificou-se nos últimos quatro anos um cenário de forte movimento de mudança em quase todos os ambientes da empresa, provocando uma crescente demanda por orientação na forma mais objetiva possível. Procurou-se responder a essa demanda por meio da comunicação dos “desafios” da Organização e pelo estabelecimento de algumas ações definidas como prioritárias pela administração, no entanto, ainda ressentia-se de uma abordagem integrada que abarcasse as atividades de todas as unidades da empresa.

Enfim, este cenário impunha à administração a necessidade de se realizar um processo de planejamento estratégico e desdobramento de metas ágil, focado em entregas de curto e médio prazos (até um ano) e que tivesse uma atenção especial à implementação das ações, não somente ao seu planejamento. Tal movimento ocorreu durante o ano de 2014 sob o projeto “Gestão por Resultados” e será explicitado na sequência.

O Projeto Gestão por Resultados

O Projeto Gestão por Resultados surgiu a partir do recebimento, pela Área de Modelagem Corporativa (AMOC), de uma demanda da Presidência da empresa para implantar ações que possibilitassem monitorar e avaliar a execução dos principais desafios estabelecidos pela empresa, tendo como premissa a construção de uma linha de conexão deste movimento com a avaliação de desempenho de *todos* os funcionários da FINEP. Para o atendimento a esta demanda, a AMOC mobilizou o seu Departamento de Gestão de Resultados e Projetos (DRGP) e contou com apoio de consultoria externa.

Para que os objetivos propostos fossem alcançados, o projeto foi conduzido em etapas, incrementais e intrinsecamente conectadas.

A *primeira delas* teve como foco a sistematização das diversas peças que compunham o ambiente estratégico, consolidando os diversos documentos produzidos pela empresa nos últimos anos num artefato amplamente difundido nas organizações: o Mapa Estratégico. Este Mapa condensava os objetivos estratégicos, percebidos pela equipe do projeto em perspectivas (subconjuntos) que expressavam algum nível de similaridade.

Seguindo os passos tradicionalmente trilhados para o alinhamento de uma organização, partiu-se para a validação deste primeiro artefato junto ao primeiro nível hierárquico da Organização. Neste movimento procurou-se, como em todas as demais etapas narradas abaixo, promover o envolvimento dos participantes, de forma a capturar com a maior exatidão aspectos do contexto e para coletar contribuições e identificar necessidades de correção de rumo.

Validado o Mapa Estratégico, tornava-se necessário conceber métricas (indicadores) e metas que pudessem aferir os seus respectivos alcances. Novamente, nesta *segunda etapa*, partiu-se de uma proposta elaborada pela equipe do projeto, que foi encaminhada e discutida, gradativa e incrementalmente junto às Diretorias para *validação e desdobramento das metas corporativas até o nível das Diretorias*.

Ao final desta etapa, a organização tinha como produto um Mapa Estratégico segmentado em três perspectivas: Resultado, Realinhamento Externo e Realinhamento Interno, com 16 objetivos estratégicos. Para esses 16 objetivos foram identificados, *numa terceira etapa*, *fatores críticos de sucesso* e trabalhou-se em seu desdobramento. Esse trabalho resultou na definição de 36 indicadores e 16 projetos prioritários que foram encaminhados e discutidos, gradativa e incrementalmente, junto às Diretorias, Superintendências e Gerências para validação e desdobramento das metas corporativas em metas para as unidades responsáveis por sua execução. Findada esta etapa já havia sido estabelecido um rol de indicadores e responsáveis, desde o nível da Diretoria Executiva até o nível de gestão mais operacional da empresa – Departamentos.

Como mencionado no resgate conceitual, a cada nova etapa de desdobramento de metas mais difícil se torna o balanceamento entre elas. Além disso, a experiência demonstra que, para algumas áreas, é mais difícil encontrar relação entre o trabalho realizado e os objetivos organizacionais, especialmente quando estes objetivos são definidos de forma mais precisa e específica, como no caso da Finep. Um terceiro dificultador é o fato de que o trabalho designado às pessoas deve ser ajustado de maneira dinâmica, conforme as necessidades da área e organização, ou seja, exceto para situações que requerem o exercício de tarefas muito estáveis e de rotina é praticamente impossível designar um trabalho no início do ano e que permaneça válido até o final do processo formal de análise de desempenho (cujo ciclo, para a Finep, foi definido em um ano).

Nesse contexto e levando em consideração a premissa assumida pela Organização de estabelecer metas até no nível individual, a opção metodológica adotada pela Finep foi definir Planos de Trabalho (e não seguir mais um passo do processo de desdobramento aplicado até o nível de departamento) sem, no entanto, perder de vista o alinhamento individual ao referencial estratégico discutido nas etapas anteriores.

Dessa forma, os gestores foram capacitados para a elaboração dos Planos de Trabalho, segundo recomendações técnicas já presentes na definição de metas e objetivos para as áreas, ou seja, os Planos deveriam propor desafios e específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e que pudessem ser alcançadas num período de Tempo determinado (SMART). O que diferencia o Plano de Trabalho do processo tradicional de desdobramento de metas é sua flexibilidade: ao invés de serem estabelecidos objetivos e metas apenas no início do ano e pressupor que estes fossem apurados somente no final do ciclo, atribuiu-se ao gestor a possibilidade de pactuá-los sempre que necessário, de forma dinâmica. Assim, por exemplo, como gestor eu poderia estabelecer em janeiro um Plano de Trabalho para um profissional da minha equipe contendo 3 entregas que ele deveria realizar. A primeira delas eu defini que o profissional deveria me entregar ainda em janeiro e as demais até abril. Assim que cada entrega for realizada, apuro os resultados e registro a informação – que será considerada no final do ano, no processo formal de análise do desempenho do colaborador. Dessa maneira é possível ao gestor

repactuar os Planos de Trabalho sempre que necessário, inserindo novas entregas ao longo do ano ou realinhando expectativas em relação a entregas anteriormente fixadas. O importante desse processo é deixar sempre claras as entregas a serem feitas, monitorar sua realização, repactuar-las quando necessário e documentar as realizações. Assim, utiliza-se, efetivamente, o processo como ferramenta de gestão.

Devido à natureza dos Planos de Trabalho, a seu papel na análise do desempenho individual e a sua abrangência, sua realização foi acompanhada por um amplo conjunto de ações de comunicação. Foram realizados *workshops* para capacitação e orientação a todos os gestores e dois grandes eventos direcionados a todos os funcionários para esclarecimento sobre o processo. Além disso, foram criados canais permanentes de informação e orientação como, por exemplo, Plantões de Dúvidas presenciais para atendimento a todos. Além do da Área de Modelagem Corporativa (AMOC), esta etapa contou com a participação efetiva³ da área de Gestão de Pessoas (AGEP) e teve como produto o estabelecimento de Planos de Trabalho individuais para todos os funcionários da empresa, incluindo gestores e assessores de todos os níveis. Embora houvesse a possibilidade de fixação de Planos de Trabalho para gestores, para eles prevaleceu o acompanhamento das metas de suas áreas, em função da proximidade entre as entregas esperadas desses profissionais e os desafios fixados para as áreas que administram.

Nesse primeiro ciclo de aplicação do referencial pôde-se constatar que os Planos de Trabalhos aderiram muito bem às necessidades das áreas uma vez que, embora tenham como principal norteador o Programa Gestão por Resultados, com seus objetivos, indicadores e metas estratégicas, foi permitido contemplar também outras atividades relevantes para o cumprimento da missão das unidades organizacionais, mesmo que não estivessem expressas no mapa estratégico do

³ O projeto contou também com a parceria da Área de Tecnologia da Informação (ATI) e da Área de Planejamento (APLA) que contribuíram para a construção de um ambiente de informação que possibilitasse o monitoramento dos indicadores corporativos. Foram desenvolvidas ferramentas de Business Intelligence (BI) que propiciaram a estruturação de um Painel Executivo de Indicadores, o qual se tornou peça fundamental para a gestão por resultados nos diferentes níveis hierárquicos da empresa, possibilitando o acompanhamento de seus principais indicadores, tanto no nível corporativo, como na avaliação do resultado em cada unidade responsável por indicadores organizacionais.

período. Ao contemplar as demais atividades das unidades organizacionais nos Planos de Trabalho foi possível direcionar todos os profissionais ao cumprimento de tarefas, independentemente de sua atuação ter vínculo direto ou indireto com os objetivos estratégicos, o que se torna especialmente relevante para as unidades cuja natureza de atuação é mais rotineira.

Por se tratar de um primeiro ciclo, no entanto, algumas oportunidades de aperfeiçoamento já foram diagnosticadas: por vezes os Planos de Trabalho traziam situações que se caracterizariam como desvio de função, tendo que ser revisados (daí a importância de acompanhamento e análise crítica dos Planos de Trabalho pelas áreas responsáveis pelo projeto, o que demanda esforço e disciplina). Outro ponto de atenção, decorrência típica de característica de organização pública da Finep, tem sido a dificuldade de elaboração dos Planos de Trabalho no início de 2015 em função de mudanças na direção da Organização, a qual pode impactar nas prioridades da Finep para o ano vigente e para os próximos anos.

Como primeiro ciclo, também, foi possível perceber uma diferença (considerada natural) na intensidade com a qual os gestores se apropriaram e utilizaram do referencial desenvolvido: alguns colocaram os Planos de Trabalho ‘*debaixo do braço*’, utilizando-os continuamente e intensamente no diálogo e orientação às suas equipes; outros vêm se utilizando do referencial, no entanto, não com a mesma intensidade; e há gestores que embora tenham elaborado os Planos de Ação no início do processo, ainda não tem se utilizado deles como mecanismo de gestão. Cabe, nesses casos, intensificar o suporte a esses gestores, demonstrando a importância do modelo como instrumento de gestão e, dessa forma, gradativamente, incorporar a ferramenta à cultura organizacional.

Por fim, merece atenção o fato dessa etapa do projeto de Gestão por Resultados ter envolvido fortemente as áreas de Modelagem Corporativa e de Gestão de Pessoas, trabalhando em conjunto. Essa articulação é fundamental pela importância crescente de integração entre as ações de Recursos Humanos e a estratégia organizacional (SENTANIN E SANTOS, 2009). Tal integração não apenas está presente no instrumento voltado à análise quantitativa do desempenho (como anteriormente mencionado), mas, também, para aquele voltado à avaliação qualitativa: o qual foi elaborado considerando-se o conceito de competências.

Este também procurou traduzir em sua caracterização mensagens provenientes das necessidades e características organizacionais e sua formulação considerou o detalhamento de competências de acordo com níveis de complexidade do trabalho, aspecto necessário, de acordo com Dutra (2004) e Dutra e Hipólito (2012), para que possa se constituir em elemento integrador das práticas de gestão de pessoas.

Ademais, o envolvimento da área de Gestão de Pessoas justifica-se pois é esta que se apropria, ou dá suporte para os gestores se apropriarem, de forma intensa dos resultados do processo de Gestão de Desempenho, tanto no que diz respeito a seu aspecto quantitativo quanto qualitativo. Afinal é a partir desses 2 elementos da análise de desempenho que a Finep acredita tornar possível a inserção de uma cultura de meritocracia na instituição. No tópico a seguir, será explorado o instrumento qualitativo de gestão de desempenho.

O projeto Gestão por Competências (projeto NMGP)

No início do projeto de Gestão por Competências (em 2010) não se podia considerar a avaliação de desempenho como um tema novo na Finep, uma vez que já vinha sendo realizada há vários anos, inclusive, contando com uma iniciativa não muito bem sucedida de inclusão de metas no ano de 2006.

O modelo adotado até então era notadamente comportamental, sob a forma da avaliação de um conjunto de comportamentos únicos para todos os profissionais da empresa, independente do seu cargo e nível na carreira. A avaliação ocorria no sentido descendente, na qual o gestor avaliava o seu subordinado, e no sentido ascendente, com o subordinado avaliando o seu gestor. Para promover isenção e imparcialidade ao processo, as avaliações ascendentes eram anônimas e os gestores somente tinham acesso aos resultados após o encerramento do período aberto para que avaliassem suas equipes. As avaliações eram realizadas em um sistema informatizado, no qual além das atribuições dos conceitos eram registrados os comentários dos avaliadores e avaliados. A maior dificuldade apresentada pelo antigo modelo se encontrava na maneira como a avaliação vinculava-se com os demais subsistemas de gestão de pessoas, principalmente por levar a uma *baixa diferenciação entre os profissionais*, já que não fazia distinção entre cargos e complexidade de atuação.

Em 2010, como parte dos esforços empreendidos pela Finep para o seu fortalecimento organizacional, foi iniciado o Projeto Novo Modelo de Gestão de Pessoas – NMGP, que tinha como principal objetivo a adoção do modelo de gestão por competências. Para viabilizar a implantação deste modelo, era fundamental a revisão do plano de cargos, face ao seu caráter estruturante em relação aos demais subsistemas de gestão de pessoas. Considerando as dificuldades e instâncias envolvidas para a aprovação de um novo plano de carreiras em empresas estatais, somente foi possível a sua implantação no segundo semestre de 2013, tendo se constituído no ponto de partida para a revisão dos demais processos de gestão de pessoas, em especial a avaliação qualitativa de desempenho.

Na construção do novo Plano de Cargos da Finep foram, primeiramente, identificadas as competências organizacionais e delas derivadas as competências individuais. Estas, como mencionado, incorporaram o conceito de níveis de complexidade, com a função de diferenciar as atribuições e responsabilidades dos profissionais conforme seu desenvolvimento e maturidade. *“A complexidade está associada a fatores como autonomia, responsabilidade e impactos das atividades desenvolvidas, ou seja, são os papéis assumidos pelo profissional na relação deste com a organização”*.⁴

O descritivo das competências individuais foi concebido respeitando as diferentes naturezas de trabalho exercidas na Finep, a partir da utilização do conceito de eixos de carreira. Na Finep, foram definidos dois eixos de carreira para o cargo de nível superior, um eixo para a carreira de nível médio, e eixos de carreira para os cargos em comissão e funções gratificadas. Cada eixo de carreira possui um conjunto de competências específico, havendo diferenciações seja nas competências escolhidas seja em sua descrição e detalhamento (para os casos em que a mesma competência é aplicada a mais de um eixo de carreira).

De acordo com o modelo construído, o rol de competências definido possui o papel de servir como instrumento para avaliação do desempenho individual em sua dimensão qualitativa e, a partir dessa avaliação, subsidiar diversas decisões em gestão de pessoas, sobretudo desenvolvimento. Cabe mencionar que, apesar da

⁴ Plano de Cargos Efetivos – PCE (2013)

coexistência de três planos de cargos distintos na empresa, visto que a adesão a planos de cargos é um ato voluntário, foi possível apoderar-se das competências individuais para a reformulação da avaliação qualitativa de desempenho de maneira ampla, independente do plano de cargos ao qual o empregado esteja enquadrado, uma vez que o mapa de competências individuais foi amplamente discutido na empresa, face ao modelo participativo na condução do Projeto NMGP.

Atribui-se à diferenciação das descrições das competências de acordo com o nível em que o profissional se encontra na carreira como um dos principais ganhos na reformulação do instrumento de avaliação qualitativa de desempenho da Finep. Apesar das iniciativas anteriores voltadas à melhoria desse instrumento, a utilização de um formulário único era fator limitador, que dificultava até mesmo a atribuição do conceito “supera”, já que não havia a lógica de níveis crescentes de complexidade. No novo modelo, o conceito “supera” ficou mais bem definido, sendo aplicável, sobretudo, nos casos em que o profissional, além de atender ao descritivo da competência estabelecido para seu nível na carreira, já atende ou está próximo de atender as atribuições do nível posterior⁵ ou, excepcionalmente, em casos em que o profissional apresenta as características descritas com padrão de excelência diferenciado. Como efeito, reduziu-se, como resultado da avaliação, a alta incidência de avaliações na condição de “supera”, problema tipicamente registrado no modelo anterior. O novo modelo de avaliação qualitativa de desempenho mantém, no entanto, a lógica de avaliações ascendentes e descendentes, e o espaço para registro dos comentários dos avaliadores.

Considerando a relevância do papel dos avaliadores e avaliados no processo de gestão do desempenho, a aplicação do novo referencial de avaliação foi precedida de workshops e palestras voltados à capacitação de todos, objetivando, assim, a adequada utilização do novo modelo. Primeiramente, foram introduzidos os conceitos e mudanças na dimensão competências, enfatizando a diferença entre o novo modelo e o anterior, e os ganhos com a diferenciação do formulário de avaliação dos profissionais segundo seu cargo e nível carreira. Posteriormente foi comunicado que o novo modelo trouxe consigo uma abordagem mais ampla, passando-se a adotar o conceito de *Gestão de Desempenho*

⁵ Norma de Avaliação de Desempenho Individual Finep (2014)

considerando competências e resultados. As melhorias nos instrumentos de avaliação não se caracterizaram, no entanto, como único ganho. A revisão do processo enfatizou que as etapas de *planejamento* e de *acompanhamento* do desempenho exercem papéis centrais, evitando com que se reduza o uso do modelo a uma aplicação pontual, quando do momento da avaliação propriamente dita. Ao planejar o desempenho (metas e competências) a organização formaliza o que espera da atuação dos profissionais, permitindo a autogestão. Ao introduzir rituais que convidem gestores e profissionais a analisarem periodicamente o desempenho, como no caso da introdução dos Planos de Trabalho, a Finep estimula o *feedback* constante e possibilita a revisão de rumo quando necessário – é nesse momento que o processo agrega, efetivamente, valor.

O novo modelo de gestão de desempenho e os impactos nos subsistemas de gestão de pessoas

A implantação dos novos processos e instrumentos de Gestão de Desempenho têm permitido revisitar outros subsistemas ou práticas de gestão de pessoas e, dessa forma, contribuir para a transformação organizacional. Nos próximos tópicos será feita uma breve exposição da contribuição do novo modelo de avaliação de desempenho para alguns processos de gestão de pessoas.

Progressão e promoção por desempenho

O resultado da avaliação de desempenho é o principal subsídio para a tomada de decisão sobre progressão e promoção. Como o novo modelo leva em consideração o nível de complexidade das atribuições exercidas pelo profissional, a análise do desempenho fica menos subjetiva e permite comparar diferenças de atuação entre profissionais que possuem mesmo cargo e nível na carreira. Foi possível, então, observar uma qualificação nos debates e maior segurança aos gestores⁶ na tomada de decisão.

⁶ Na Finep as decisões de progressão e promoção são extraídas de reuniões de um Comitê instituído para esse fim. O Comitê tem como base para a discussão uma série de informações sobre os profissionais, inclusive, aquelas provenientes da aplicação dos instrumentos de avaliação de desempenho vigentes.

É importante ressaltar que no último processo de promoção havia sido implantada somente a dimensão de avaliação por competências, sem contemplar a dimensão resultados. Há forte expectativa para que a inclusão da dimensão resultados na avaliação de desempenho agregue ainda mais informações para subsidiar o processo de promoção e progressão.

Outro ponto de destaque é que, em tal processo, a avaliação de desempenho (seja na sua dimensão qualitativa, seja na dimensão quantitativa) entra como subsídio a tomada de decisão e não como fator único que justifica ou não a progressão salarial. Evita-se, com isso, um problema comum nos processos de avaliação de desempenho no setor público: a existência de avaliações superestimadas, que não condizem com a realidade, efetuadas unicamente para justificar a evolução salarial de um conjunto de profissionais.

Acompanhamento e 'recuperação' do desempenho

Apesar de ainda não haver um processo devidamente estruturado para tratar dos casos de baixo desempenho na Finep, os planos de trabalho têm sido um importante instrumento para auxiliar na identificação de necessidades de intervenção. Anteriormente, pela ausência de instrumentos estruturados que permitiam identificar de forma objetiva os casos de baixo desempenho, era comum aplicar como *solução* para problemas de desempenho a simples realocação do profissional para outra unidade organizacional. Além de não resolver o problema, tal mecanismo ressaltava a baixa disponibilidade de alguns gestores em atuarem efetivamente no desenvolvimento e recuperação do desempenho dos profissionais.

Com a revisão do processo, a movimentação de pessoal cuja justificativa seja o baixo desempenho passou a ser a última alternativa adotada. A partir do relato de problemas de desempenho, os gestores são orientados a elaborar um plano de ação que, analogamente ao que já estava acontecendo na elaboração dos planos de trabalho individuais, especifique as tarefas de curto prazo que levarão ao desenvolvimento profissional. A expectativa de resultados esperados com o trabalho dos profissionais, com detalhamento de prazo e padrão de qualidade, é elencada, e serve de base para reuniões de *feedback* e acompanhamento em curtos intervalos de tempo. Dependendo da criticidade do caso, os gestores contam com a participação de membros da AGEF nas reuniões de pactuação de expectativas, assim como nas primeiras reuniões de acompanhamento.

O intervalo das tarefas e reuniões de acompanhamento aumenta segundo a evolução do profissional. Caso as ações de acompanhamento não tenham um resultado satisfatório, é realizada a transferência do profissional para outra unidade, juntamente com o histórico das ações adotadas para promover seu desenvolvimento. Na nova unidade, é reiniciado o processo de pactuação de atividades e acompanhamento do desempenho e da evolução do colaborador.

Por tratar-se de um processo novo, ainda não foram observados casos em que houvesse a necessidade de transferências internas sucessivas, motivadas por ausência de desempenho. De qualquer forma, considera-se que a partir dos esforços no desenvolvimento do profissional pode ocorrer a melhoria do desempenho ou, em situações mais delicadas, ao menos a composição de um histórico profissional sobre os planos de trabalho não cumpridos que, juntamente com os registros das reuniões de *feedback*, possibilitarão a implementação de medidas disciplinares e outras ações cabíveis.

Desenvolvimento

Talvez a saída mais relevante da análise de desempenho consiste em promover o desenvolvimento dos profissionais, seja para que melhorem sua atuação para alcançarem resultados na posição em que se encontram hoje, seja para se prepararem para níveis maiores de responsabilidade. Apesar da recente implantação dos novos referenciais de análise do desempenho na Finep, é possível perceber a oportunidade de extrair deles informações para:

- Planejar ações de desenvolvimento para aqueles profissionais que necessitam aprimorar sua atuação (seja globalmente, seja em alguma competência ou aspecto específico);
- Desenvolver pessoas para maiores responsabilidades e monitorar seu ritmo de desenvolvimento e evolução;
- Identificar pontos fortes nos profissionais e utilizá-los mais intensamente, de modo a se apropriar daquilo que as pessoas têm de melhor. Tal análise pode, potencialmente, subsidiar, decisões de alocação dos profissionais e composição de equipes;

- Que o gestor perceba seu papel no desenvolvimento de pessoas e introduza, nos Planos de Trabalho, pequenos desafios de modo a manter os profissionais de sua equipe desafiados e estimulados;
- A construção de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs) conjugando ações de desenvolvimento formais (treinamentos) com ações de autodesenvolvimento e ações no local de trabalho (*on the job*);
- Subsidiar a gestão na definição das prioridades de desenvolvimento corporativas e na identificação das ações de desenvolvimento que ela irá patrocinar.

Enfim, apesar de sua recente implantação é possível notar a condição do novo processo e instrumentos de gestão de desempenho em contribuir para a gestão de pessoas na Finep. Além de contribuir com os processos acima descritos, estão sendo estudadas outras possibilidades de aplicação do referencial, como quando do dimensionamento do quadro de pessoal. Qualquer aumento no quadro deve ser justificado em função de aumento no volume de trabalho ou incremento de resultados pelas áreas que compõe a organização. A seguir, serão apontadas algumas considerações finais, sintetizados os resultados obtidos e sugeridas ações para pesquisas futuras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a abrangência das mudanças que vêm ocorrendo na Finep, em especial em seus processos de gestão de desempenho, torna-se necessário maior tempo de vivência no novo referencial para que se possa ser conclusivo. Neste momento, porém, é possível registrar, com maior ênfase, os resultados parciais dessa experiência.

A empresa, após o esforço exercido nos últimos anos, construiu e instituiu procedimentos sistematizados de planejamento estratégico e desdobramento de metas, planos de trabalho para todos os funcionários, painéis eletrônicos de resultados – *dashboards* - e uma avaliação de desempenho e promoção funcional que contemplam as dimensões de competências e resultados.

Necessita, agora, institucionalizar as práticas criadas, mediante aprimoramentos e repetição dos ciclos. Torna-se necessário que estes processos sejam praticados e depurados insistentemente para que sejam incorporados gradativamente na cultura organizacional, por meio do reconhecimento por todos os empregados da empresa do seu valor enquanto instrumento de gestão.

No momento pode-se afirmar que há uma forte aderência entre o caminho percorrido pela Finep até o momento e aquele sinalizado pela literatura. Um exemplo desse alinhamento está no fato da organização utilizar-se simultaneamente de instrumentos complementares para análise do desempenho (competências e metas), de forma bastante aderente ao que foi levantado no referencial conceitual. Algumas outras evidências dessa consistência são:

- Envolvimento de diversas áreas no processo de gestão de desempenho, em especial, considerando a aproximação entre a área responsável pela estratégia (AMOC) e a responsável por gestão de pessoas (AGEP);
- Metodologia que prioriza o envolvimento e participação na construção dos critérios utilizados, tanto no referencial de metas quanto de competências, possibilitando maior aderência com as necessidades organizacionais e legitimidade;
- Referencial de metas sendo construído de forma SMART, alinhado com a estratégia, mas, no entanto, respeitando a singularidade de cada área;
- Referencial de competências focado em comportamentos observáveis (entregas/realizações) e por níveis de complexidade, em linha com o que vem sendo explorado por diversos autores.
- Flexibilidade no referencial construído e na forma de utilizá-lo: subsidia decisões sem gerar automatismo entre avaliação e promoção ou evolução salarial;
- Utilização dos instrumentos de avaliação de desempenho como mecanismo para subsidiar atuação nos vários processos de gestão de pessoas, de forma integrada.

Em função do histórico recente de introdução desses mecanismos na Finep sugerimos o acompanhamento periódico de sua evolução e assimilação pela cultura organizacional. Sugerimos, também, a realização de pesquisas futuras, de natureza longitudinal, que possam comparar, ao longo do tempo, os resultados obtidos na gestão de desempenho e nos processos por ela impactados.

REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso.** In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org) *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.* Cap. II, Brasília: ENAP, 2010.

DEN HARTOG, D. N., BOON, C., VERBURG, R. M.; CROON, M. A. HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: a cross-level test. **Journal of Management**, v.39, n.6, p. 1637-1665, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo, Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J.A.M. **Remuneração e Recompensas.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2012.

FERNANDES, B. H. R; HIPÓLITO J. A. M. Dimensões de Avaliação de Pessoas e o conceito de Competências. In **Competências: conceitos, métodos e experiências.** Dutra, Fleury e Ruas (organizadores). São Paulo, Atlas, 2008.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M., (org.), **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

GERHARDT, T. E. e SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa** - coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

KAPLAN, Robert e NORTON, David, **A Estratégia em Ação**, Editora Campus, Rio de Janeiro - 1997.

ROUSSEAU, D. M.; WADE-BENZONI, K. A. Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. **Human Resource Management**, v. 33, n. 3, p. 463-489, 1994.

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público**. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org) Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, ENAP, 2010, cap. II.

SENTANIN, O. F.; SANTOS, F. C. A. **Dimensões competitivas de recursos humanos aplicadas à gestão de uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento**. In: Anais do Simpoi, 2009.

VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-75, 2010.

AUTORIA

André Luz de Godoy – Finep – Inovação e Pesquisa.

Endereço eletrônico: andrel@finep.gov.br

Eliângela Moreira A. Azevedo – Finep – Inovação e Pesquisa.

Endereço eletrônico: eazevedo@finep.gov.br

José Antonio Monteiro Hipólito – Fundação Instituto de Administração – FIA.

Endereço eletrônico: hipolito@growthconsultoria.com.br

Oswaldo Cantini – Finep – Inovação e Pesquisa.

Endereço eletrônico: cantini@finep.gov.br