

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Bernardo Teixeira de Souza

**PROPOSTA PARA IMPLANTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DE GESTÃO DE PESSOAS NA PROCURADORIA REGIONAL DA
REPÚBLICA DA 4ª REGIÃO**

Porto Alegre

2012

Bernardo Teixeira de Souza

**PROPOSTA PARA IMPLANTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DE GESTÃO DE PESSOAS NA PROCURADORIA REGIONAL DA
REPÚBLICA DA 4ª REGIÃO**

**Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gestão de
Recursos Humanos, pelo MBA em
Gestão de Recursos Humanos, da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS.**

Orientador: Me. Diego Marocco Alberton

Porto Alegre

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Paulo Souza e Christiane Teixeira, pela educação que me deram e pelo exemplo que são para mim.

Aos meus irmãos, Jonatan e Rômulo, pelo companheirismo.

A toda minha família, pelo valioso apoio.

Ao professor Diego Marocco Alberton, em especial, por ter me guiado com competência na construção deste trabalho e por ter compartilhado sua sabedoria.

RESUMO

Este trabalho constitui-se em uma proposta para a implantação do planejamento estratégico de gestão de pessoas na Procuradoria Regional da República da 4ª Região. Foi realizada, inicialmente, a coleta e análise de informações que pudessem evidenciar a situação atual da gestão de pessoas na organização. Com base no referencial teórico pesquisado, foi elaborada a proposição de um modelo de planejamento estratégico de gestão de pessoas que fosse adaptável à realidade da instituição. A missão e a visão da área de recursos humanos foram definidas. Após isso, os objetivos estratégicos e as iniciativas estratégicas de gestão de pessoas, que permitirão o alcance dos objetivos, foram estabelecidos. Indicadores e metas foram propostos, e uma ferramenta para controle da execução do referido planejamento foi disponibilizada. Pretende-se, assim, que este planejamento estratégico de gestão de pessoas atue como elo vital entre a estratégia organizacional e uma gestão estratégica de pessoas.

Palavras-chave: planejamento estratégico de gestão de pessoas; organização pública.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA	6
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 Objetivo Geral.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	10
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	12
2.3 MODELOS DE PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.3.1 Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço.....	15
2.3.2 Modelo baseado em segmentos de cargos.....	15
2.3.3. Modelo de substituição de postos-chave.....	16
2.3.4 Modelo baseado no fluxo de pessoal.....	17
2.3.5 Modelo de planejamento integrado.....	17
2.3.6 Modelo de Diagnóstico.....	18
2.3.6.1 Diagnóstico das condições do negócio.....	19
2.3.6.2 Planejamento estratégico de pessoas.....	20
2.3.6.3 Planejamento das atividades e dos processos de gestão de pessoas (planejamento tático de gestão de pessoas).....	22
2.3.6.4 Acompanhamento e Avaliação.....	24
2.4 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	24
3 MÉTODO.....	26
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO.....	26
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	27
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	28
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	28
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO.....	29
4.1 SITUAÇÃO ATUAL E DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	29
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	36

4.2.1 Missão da Divisão de Recursos Humanos.....	36
4.2.2 Visão da Divisão de Recursos Humanos.....	37
4.2.3 Objetivos Estratégicos de Gestão de Pessoas.....	37
4.2.3.1 Desenvolver competências nas pessoas.....	38
4.2.3.2 Captar e reter talentos.....	39
4.2.3.3 Possuir um sistema de recompensas de caráter estratégico.....	39
4.2.3.4 Promover o comprometimento e a satisfação das pessoas.....	39
4.2.4 Indicadores de Desempenho e Metas.....	40
4.2.4.1 Indicadores do objetivo <i>desenvolver competências nas pessoas</i>	40
4.2.4.2 Indicadores do objetivo <i>captar e reter talentos</i>	41
4.2.4.3 Indicadores do objetivo <i>possuir um sistema de recompensas de caráter estratégico</i>	41
4.2.4.4 Indicadores do objetivo <i>promover o comprometimento e a satisfação das pessoas</i>	42
4.2.5 Iniciativas Estratégicas de Gestão de Pessoas.....	42
4.2.6 Painel de Indicadores.....	44
5 CONCLUSÕES.....	45
6 REFERÊNCIAS.....	46

1 INTRODUÇÃO

A intensificação dos avanços tecnológicos, especialmente na área de Tecnologia da Informação e nos meios de transporte, ocorrida nas últimas décadas, acarretou o acirramento da concorrência mercadológica entre as organizações. Muitas das barreiras antes existentes foram superadas, e já é relativamente fácil realizar qualquer troca com outra pessoa ou empresa do outro lado do mundo. Neste novo cenário, é necessário que as organizações adotem as modernas práticas de gestão para que permaneçam competitivas. Isso atinge também as instituições públicas, pois elas estão inseridas nesse mesmo contexto e são afetadas por variados fatores que também atuam sobre as empresas privadas, como a perda de capital humano para outras organizações, por exemplo.

O planejamento estratégico de gestão de pessoas é uma técnica de gestão que auxilia no gerenciamento organizacional de forma a manter alinhado o plano estratégico da empresa com as ações da área de gestão de pessoas, evitando, assim, que as decisões sejam tomadas no improviso. Nesse sentido, o presente trabalho abordará a utilização dessa técnica na Procuradoria Regional da República da 4^o Região.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Este trabalho visa a elaborar uma proposta de planejamento estratégico de recursos humanos para Procuradoria Regional da República da 4^a Região (PRR4). Dessa forma, o foco de atuação deste trabalho será a área denominada Divisão de Recursos Humanos, à qual cabe realizar a gestão de pessoas no âmbito da PRR4.

A PRR4, órgão integrante do Ministério Público Federal (MPF), possui sede em Porto Alegre e tem como missão atuar na defesa da Constituição Federal, das leis, da democracia, da sociedade e do interesse público, através de medidas extrajudiciais e judiciais, nos casos de competência do Tribunal Regional Federal da 4^a Região e do Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Rio Grande do Sul.

Compõe-se a PRR4 da seguinte estrutura: Gabinete do Chefe da Procuradoria Regional da República da 4^a Região, 39 Gabinetes de Procuradores Regionais da República e Secretaria Regional. Cada Gabinete é composto de um Procurador Regional da República, dois servidores e dois estagiários. Já a

Secretaria Regional, ocupada por servidores que prestam serviços de apoio técnico e administrativo, tem a seguinte composição: Secretaria Regional, Coordenadoria Jurídica, Coordenadoria de Informática e Coordenadoria de Administração. Assim, tal instituição possui 39 Procuradores Regionais da República, 210 servidores e 72 estagiários, perfazendo um total de 321 trabalhadores.

Cumprida à Divisão de Recursos Humanos da PRR4 planejar, elaborar, implementar e acompanhar as políticas, práticas e rotinas relacionadas à gestão de recursos humanos para as pessoas lotadas nessa instituição pública. Ocorre que tal Divisão não dispõe de um planejamento adequado para atuar de maneira eficiente, eficaz e efetiva, bem como para proporcionar melhorias no setor. Conseqüentemente, muitas ações são tomadas no improviso, e grande parte do tempo é destinada a tarefas rotineiras e operacionais. A ausência de um foco no longo prazo por parte dessa área também a deixa vulnerável frente às mudanças cada vez maiores que afetam as pessoas nas organizações, pois muitas ações que exigem atuação de longo prazo são deixadas de lado para cederem espaço a medidas de curto prazo mais rápidas e fáceis de serem efetuadas.

Nos últimos anos, observou-se a evasão de muitos servidores qualificados da PRR4 para outras instituições públicas em busca de melhores ambientes de trabalho e remuneração mais atraente. Tal fato evidencia o ambiente competitivo no qual os órgãos públicos estão inseridos e a necessidade de adoção de modernas e eficazes práticas administrativas, como o planejamento estratégico de recursos humanos. Torna-se evidente, assim, que a PRR4 necessita modernizar seu modelo de gestão de pessoas, e isso envolve a elaboração de um planejamento estratégico pessoas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico de gestão de pessoas para a Procuradoria Regional da República da 4ª Região.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- a) realizar um diagnóstico da área de recursos humanos da PRR4;
- b) estabelecer a missão, a visão, os objetivos de médio e longo prazo e as metas da área de recursos humanos da PRR4, alinhados ao plano estratégico organizacional;
- c) estabelecer as iniciativas estratégicas de gestão de pessoas da PRR4;
- d) disponibilizar uma ferramenta para controle da execução do plano estratégico de gestão de pessoas.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Um planejamento estratégico de recursos humanos estruturado prove aos gestores um conhecimento mais acurado tanto da situação atual da organização, como da situação futura em que ela deverá estar, em termos de gestão de pessoas. Por isso, esse trabalho propõe um modelo de planejamento de recursos humanos que se adequará à organização estudada, considerando suas particularidades internas.

Essa proposta de planejamento estratégico de recursos humanos que se pretende implantar, na PRR4, compreenderá um diagnóstico da área de gestão de pessoas, a elaboração de objetivos, ações, metas e indicadores que, alinhados ao planejamento estratégico organizacional, contribuam para que a organização alcance seus objetivos e lide de forma exitosa com a mudança, considerando as expectativas de todos os envolvidos. Esse modelo desenvolvido para a PRR4 poderá ser utilizado para outras organizações similares, desde que as particularidades de cada uma sejam respeitadas, obviamente.

Com um planejamento estratégico de recursos humanos implementado, a área de gestão de pessoas saberá de forma mais clara que direção e ritmo deve seguir. Consequentemente as decisões tenderão a ser tomadas de forma mais fácil, pois o ambiente já foi mapeado e os objetivos estabelecidos. As decisões e ações ocorrerão menos no improviso, reduzindo os riscos e aumentando possibilidades de sucesso. Isso explica em grande parte por que o planejamento estratégico de recursos humanos vem sendo adotado por cada vez mais organizações.

A apresentação deste projeto de monografia está dividida em quatro capítulos. Neste primeiro capítulo, encontram-se a parte introdutória juntamente com a situação problemática, o estabelecimento dos objetivos e as justificativas. O segundo capítulo expõe a fundamentação teórica referente ao assunto abordado, o que permitirá uma melhor compreensão dos conceitos sob a perspectiva de diferentes autores. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia desse trabalho e as técnicas de coleta e análise de dados. O quarto capítulo expõe os dados pesquisados e os analisa. Por fim, no quinto capítulo, serão apresentadas as conclusões do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo são expostas as bases teóricas do planejamento estratégico de recursos humanos por autores teóricos da área. Esse referencial teórico será utilizado como fundamentação para a análise da situação de gestão de pessoas da PRR4, bem como para a estruturação da proposta de planejamento estratégico de gestão de pessoas.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Apesar de a emergência da *gestão estratégica de pessoas* ser associada à tese do alinhamento sistêmico, Snell et al. (2005 apud MASCARENHAS, 2008) discutem sua evolução em termos da existência de três paradigmas, ou modelos teóricos, caracterizados pela adoção de certas premissas, conceitos e objetivos.

O primeiro paradigma correspondia à *adequação indivíduo-cargo*, que já trazia implícita a ideia de estratégia de recursos humanos. Tal modelo baseava-se nos princípios de gestão racional e autoridade impessoal, difundidos pela escola clássica de administração. A estratégia de RH implícita a esse paradigma era o alinhamento entre os requerimentos dos cargos e posições hierárquicas e os indivíduos que os preencheriam (*person-job fit*). Critérios mais elementares para a avaliação da efetividade da estratégia de recursos humanos foram definidos (tais como custo por contratação, absenteísmo, efetividade dos sistemas de recrutamento e seleção, rotatividade). Contudo, apesar de esse paradigma ter introduzido critérios lógicos e maior precisão a uma função gerencial até então desempenhada informalmente, as concepções de indivíduo e grupo inerentes a esse modelo sofreram críticas fundamentais ao longo do século XX. Entre as críticas, cita-se a concepção simplificada do indivíduo assumida por esse modelo, desconsiderando sua complexidade e sua imbricação no sistema sociocultural. Constatou-se que essa abordagem não gerava o comprometimento e o alinhamento à organização, como cada vez mais demandado com o acirramento da competição no cenário empresarial.

O segundo modelo descrito por Snell et al. (2005 apud MASCARENHAS, 2008) corresponde ao *alinhamento sistêmico*. Tal paradigma adota a preeminência de uma abordagem comportamental que considera o ajuste necessário do

comportamento organizacional às demandas estratégicas. Destacam-se questões de alinhamento interno e externo da gestão de pessoas, bem como o debate em torno da abordagem universalista, que postula a existência de práticas de gestão cuja adoção estaria vinculada a patamares mais elevados de desempenho organizacional. Assumem importância, também, os teóricos da abordagem contingencial que propõem a sofisticação da atuação da área de RH por meio da adoção das novas proposições conceituais e metodológicas à configuração dos modelos de gestão de pessoas, enfatizando as contingências com as quais se depara cada organização.

O terceiro paradigma corresponde aos *recursos humanos como potencial competitivo*. Essa abordagem dá destaque aos indivíduos e seus relacionamentos, ao conhecimento tácito, às competências organizacionais distintivas, à gestão da mudança e à efetividade de sistemas complexos de gestão de pessoas. Em vez de pensarmos as práticas de gestão de pessoas como decorrência do planejamento estratégico que deveriam implantar, esse processo também seria pensado em termos da competência e do potencial de seus recursos humanos. Entre as implicações dessas propostas, as fronteiras entre formulação e implementação da estratégia se tornariam menos claras. Segundo essa perspectiva, os comportamentos são considerados em termos de sua contribuição para a formulação e implantação da estratégia, e para a construção de organizações mais dinâmicas e inovadoras que seus concorrentes.

Ainda sobre esse terceiro paradigma, Mascarenhas (2008) complementa expondo que as ideias de capital social e de empreendedorismo estão associadas à construção e renovação de recursos e competências que gerarão vantagem competitiva, sendo esta a essência da função de gestão de pessoas. A noção de alinhamento estratégico torna-se mais complexa, assimilando uma dimensão dinâmica capaz de viabilizar a mudança e a adaptação. Da atuação administrativa, a gestão de pessoas passaria a abranger a gestão dos processos e dos recursos que gerariam vantagem competitiva. A função de gestão de pessoas incorporaria a ênfase em competências capazes de diferenciar uma organização em seu cenário de negócios.

Evidencia-se, analisando este último paradigma exposto por Mascarenhas, que tais proposições focam organizações atuantes em mercados altamente competitivos, nos quais a competição está baseada no conhecimento, e a mudança

e a inovação são intensas. Em tais ambientes de competição, um dos pré-requisitos para um recurso ser estratégico pode ser sua dificuldade de imitação, por exemplo. Diferentemente de uma empresa situada nesse tipo de mercado, a organização objeto de estudo deste trabalho (PRR4) não tem concorrente que possua o mesmo negócio. Pelo contrário, quanto mais pessoas ou organizações atuarem em direção idêntica ao cumprimento de sua missão, melhor será para a PRR4 e para a sociedade também. Além disso, enquanto as organizações privadas podem fazer tudo aquilo que a Lei não proíbe, as organizações públicas só podem fazer aquilo que a Lei determina ou autoriza. Em razão disso, essa proposta de planejamento estratégico de recursos humanos que se pretende construir aqui não seguirá apenas este último modelo anteriormente apresentado, mas adotará, também, contribuições pertinentes das outras abordagens.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é a sua amarração com as funções gerenciais da organização. Nesse aspecto, insere-se a tradução dos objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de RH. Isso é realizado pelo planejamento estratégico de RH.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 75), o planejamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização. Quase sempre, o primeiro busca integrar a função de RH aos objetivos globais da empresa. Para cada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de RH perfeitamente integrado e envolvido.

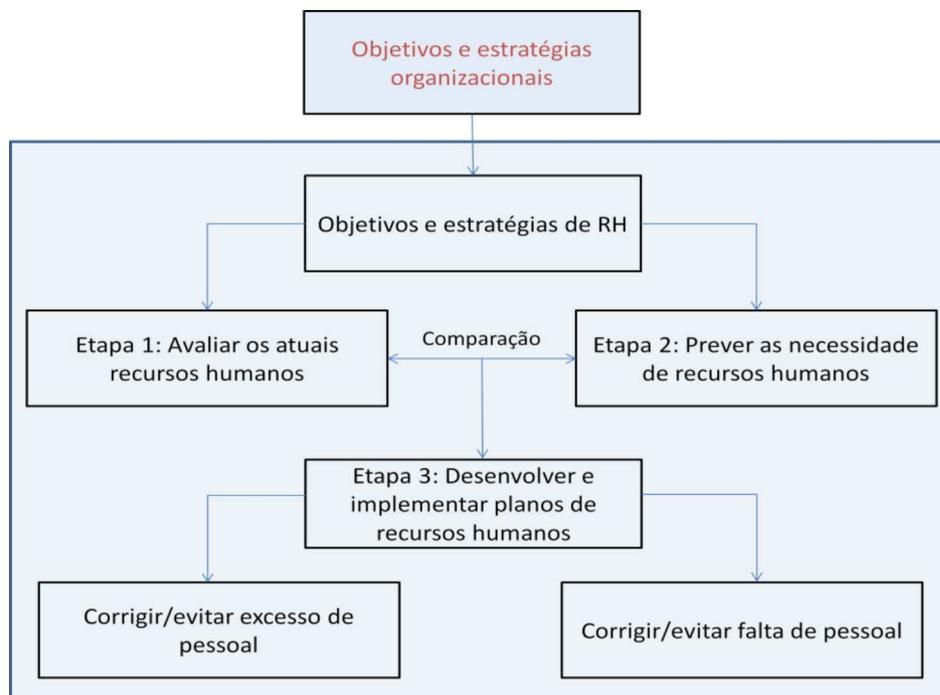
O planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários (CHIAVENATO, 2005, p.75)

No nível da gestão de pessoas, o *planejamento estratégico de pessoas* pode ser conceituado como os processos por meio dos quais são antecipadas demandas ambientais e dos negócios, bem como direcionadas essas demandas em suas dimensões de gestão de pessoas. Segundo as propostas de *gestão estratégica de pessoas*, é necessário associarmos esses dois grupos de processos (MASCARENHAS, 2008).

Para Chiavenato (2005), o planejamento estratégico de RH é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura. Assim, as bases do planejamento de RH são a demanda de trabalho e o fornecimento de trabalho.

A figura a seguir mostra os passos no planejamento estratégico:

Figura 1 - Os passos no planejamento estratégico



Fonte: Chiavenato (2005)

De acordo com Millmore et al. (2007, p.272, tradução nossa),

planejamento estratégico de recursos humanos é o nome dado aos processos formais destinados a assegurar que a capacidade de recursos humanos de uma organização possa suportar a consecução de seus objetivos estratégicos institucionais.

Estes mesmos autores expõem que, quando visto como o elo vital entre as estratégias da organização e as de RH, o planejamento estratégico de RH pode ser considerado um mecanismo de transição que cumpre três funções essenciais: alinhar os planos de RH e as estratégias organizacionais para um alcance mais efetivo dos resultados; revelar questões de RH que podem ameaçar a viabilidade

das estratégias organizacionais e, assim, levar a sua reformulação; e agir em uma relação recíproca com as estratégias organizacionais, de modo que as questões de RH tornem-se um *input* central no processo de formação da estratégia.

Millmore et al. (2007, tradução nossa) complementam afirmando que os caminhos para enfrentar dificuldades operacionais e forjar o planejamento estratégico de RH como pivô de ligação entre a estratégia organizacional e a prática de gestão estratégica de RH deveriam focar no desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico de RH centrado na contínua revisão, avaliação e adaptação, e na adoção de uma abordagem multilateral (*multi-stakeholder*), para fazer desta uma possibilidade real.

Modernamente, conforme Chiavenato (2005), as organizações estão deixando de lado aspectos apenas quantitativos para focar e enfatizar aspectos qualitativos e intangíveis do capital humano necessário para conduzir a organização ao sucesso em sua estratégia organizacional. Isso significa a adoção de modelos de gestão de pessoas integrados e estrategicamente orientados. Para tanto, devem funcionar como elementos de ligação entre as políticas, estruturas, processos e práticas operacionais definidos pela organização.

2.3 MODELOS DE PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

O planejamento estratégico de RH pode ser formulado e desenhado após, isolada ou integradamente, o planejamento estratégico da organização. Conforme Chiavenato (2005), quando o planejamento estratégico de RH é feito após a elaboração do planejamento estratégico da organização e procura adaptar-se a ela no sentido de contribuir para sua implementação, ele recebe o nome de planejamento adaptativo de RH. No outro extremo, quando o planejamento estratégico de RH é feito isoladamente pelos especialistas da área, sem nenhuma preocupação ou articulação com o planejamento estratégico organizacional, como um planejamento introvertido e auto-orientado para a função de RH, ele é denominado planejamento autônomo e isolado de RH. Segundo o referido autor, ambos – planejamento adaptativo e planejamento autônomo - não funcionam bem pelo fato de não estarem perfeitamente integrados no plano maior. O ideal seria o planejamento estratégico de RH integrado ao planejamento estratégico da organização.

Existem vários modelos de planejamento de RH. Alguns são genéricos e abrangem toda a organização, enquanto outros são específicos para determinados níveis ou unidades organizacionais. Os principais, consoante Chiavenato (2005), são: modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço, modelo baseado em segmentos de cargos, modelo de substituição de postos-chave, modelo baseado no fluxo de pessoal e modelo de planejamento integrado.

2.3.1 Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço

Baseia-se na ideia de que as necessidades de pessoal são uma variável dependente da procura estimada do produto ou serviço. A relação entre as duas variáveis – número de funcionários e procura do produto/serviço – é influenciada por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e disponibilidade de pessoas na organização. Qualquer acréscimo de produtividade decorrente de mudança na tecnologia poderá trazer uma redução das necessidades de pessoal por unidade adicional de produto/serviço ou uma redução do preço do produto/serviço, de tal maneira que resulte em um aumento de vendas e, conseqüentemente, aumento das necessidades de pessoal. Tal modelo utiliza extrapolações de dados históricos e não considera possíveis fatos imprevistos, como estratégias dos concorrentes, situação do mercado de clientes, greves, etc. É bastante limitado porque se reduz a aspectos quantitativos: quantas pessoas serão necessárias nos vários postos de trabalho para produzir determinada quantidade de produto ou serviço.

2.3.2 Modelo baseado em segmentos de cargos

O modelo consiste em:

- a) escolher um fator estratégico – como nível de vendas, volume de produção, plano de expansão – cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal;
- b) estabelecer os níveis históricos e futuros para cada fator estratégico;
- c) determinar os níveis históricos da força de trabalho para cada unidade;

- d) projetar os níveis futuros de força de trabalho para cada unidade, através da correlação com a projeção dos níveis (históricos e futuros) do fator estratégico correspondente.

Esse modelo está restrito ao nível operacional da organização. Algumas organizações preferem calcular suas necessidades totais de pessoal operacional com base em projeções relacionadas apenas com certos segmentos (ou famílias) de cargos de sua força de trabalho que apresentem variações maiores. Suas limitações são similares ao modelo baseado na procura estimada do produto/serviço.

2.3.3. Modelo de substituição de postos-chave

Trata-se de uma representação visual de quem representa quem na eventualidade de alguma possível vaga futura dentro da organização. A montagem do sistema requer um organograma com informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial. Cada retângulo do organograma apresenta o nome do funcionário com algumas informações para tomada de decisão. Cada funcionário é classificado em três alternativas de promovabilidade:

- a) funcionário pronto para promoção imediata;
- b) funcionário que requer maior experiência no cargo atual;
- c) funcionário com substituto já preparado.

Além disso, o desempenho de cada funcionário é avaliado da seguinte maneira:

- 1) desempenho excepcional;
- 2) desempenho satisfatório;
- 3) desempenho regular;
- 4) desempenho fraco.

Cada retângulo do organograma de substituição apresenta o nome e idade do funcionário no segmento superior e, no segmento inferior, o nome dos possíveis substitutos, com seus nomes e idades, antecidos pela classificação de promovabilidade e avaliação de desempenho. Algumas organizações incluem também programas de preparação e desenvolvimento das pessoas para melhorarem sua promovabilidade. Em verdade, esse modelo funciona como um plano de carreiras.

2.3.4 Modelo baseado no fluxo de pessoal

Constitui-se em um modelo que mapeia o fluxo de pessoas para dentro, através e para fora da organização. A análise histórica do movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas permite uma predição de curto prazo das necessidades de pessoal da organização, se não houver mudanças no contexto. Trata-se de um modelo vegetativo e conservador, de natureza contábil e quantitativa, adequado para organizações estáveis e sem planos de expansão. Suas limitações evidenciam-se na medida em que ele corresponde a apenas um modelo quantitativo.

2.3.5 Modelo de planejamento integrado

É um modelo mais amplo e abrangente. Do ponto de vista de provisão de recursos humanos, o planejamento integrado leva em conta quatro fatores ou variáveis intervenientes, a saber:

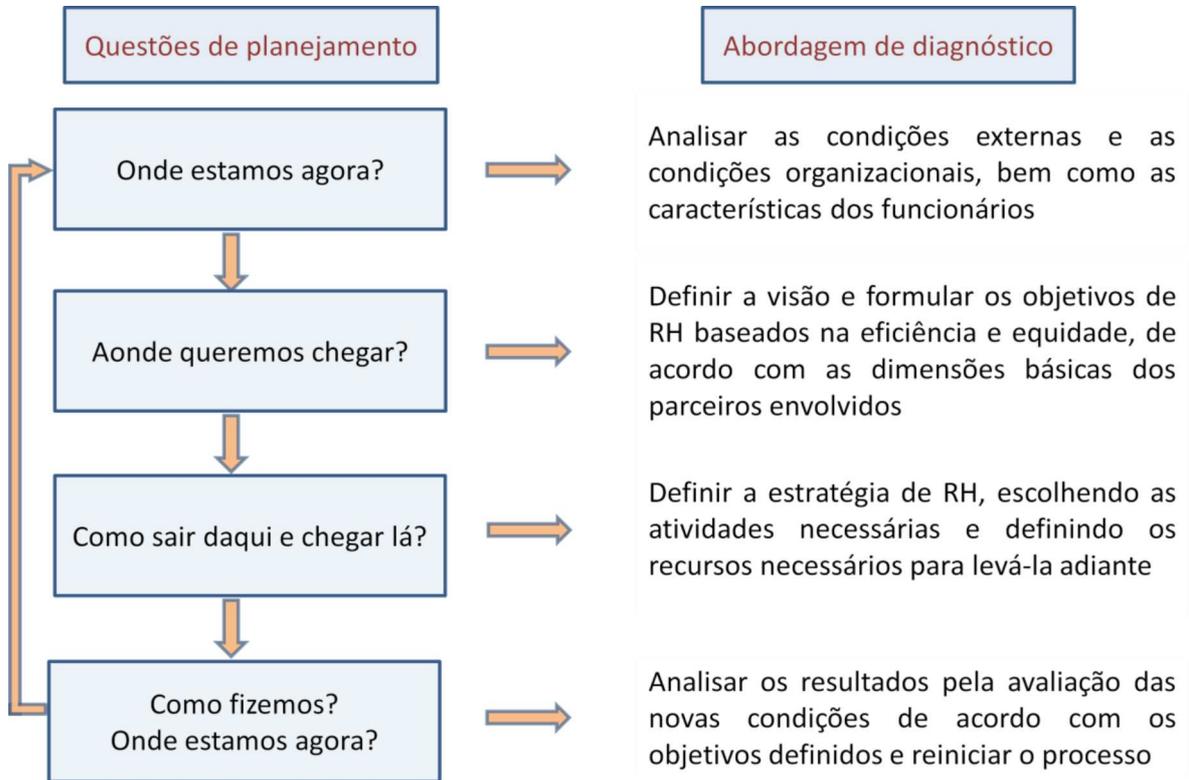
- a) volume de produção planejado pela organização;
- b) mudanças tecnológicas que alterem a produtividade de pessoal;
- c) condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela;
- d) planejamento de carreiras dentro da organização.

Do ponto de vista do fluxo interno, o planejamento de RH considera a composição mutável da força de trabalho da organização, acompanhando as entradas e saídas de pessoas, bem como a sua movimentação interna. Na prática, o modelo integrado é um modelo sistêmico e um pouco mais abrangente de planejamento de pessoal que permite um diagnóstico razoável para a tomada de decisão sobre a força de trabalho.

No entanto, a maioria dos modelos anteriormente apresentados funciona como esquemas quantitativos e numéricos, tratando as pessoas como ativos tangíveis, deixando de lado aspectos intangíveis importantes, como habilidades, conhecimentos, competências, atitudes, comportamentos, etc. Tratam as pessoas como quantidades que devem ser preservadas na organização sem se importar como elas deveriam ser caracterizadas em termos de capital humano ou capital intelectual. A figura a seguir apresenta as principais questões de planejamento de

RH para efeito de um diagnóstico mais profundo das necessidades de aporte humano à organização.

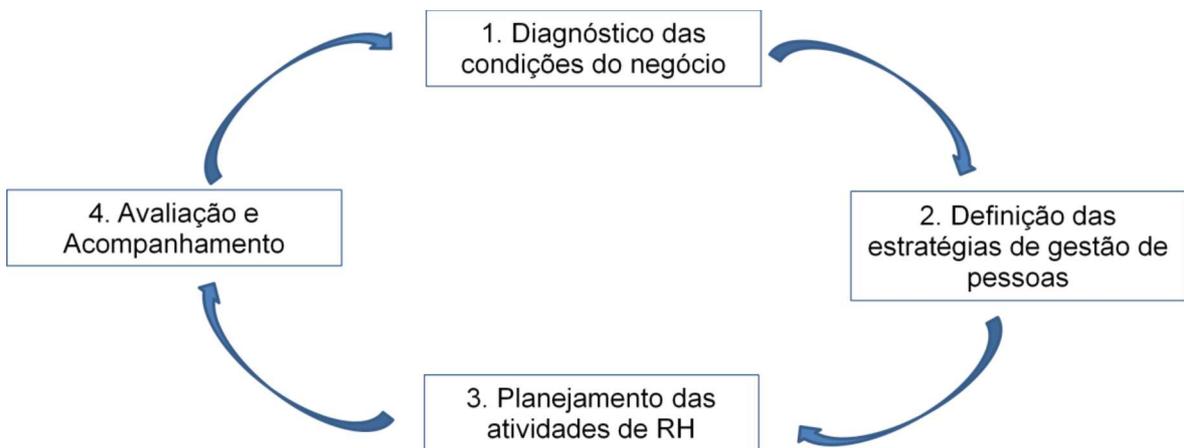
Figura 2 - O processo de planejamento e a abordagem de diagnóstico



Fonte: Chiavenato (2005)

2.3.6 Modelo de Diagnóstico

Milkovich e Boudreau (1997, apud MASCARENHAS, 2008), acerca do planejamento estratégico de recursos humanos, adotando a perspectiva contingencial, descrevem o *modelo de diagnóstico*, constituído de quatro etapas, como mostra a Figura 3. Esse modelo será descrito a seguir.

Figura 3 - Modelo de Diagnóstico

Fonte: Adaptado de Milkovich e Boudreau (1997)

2.3.6.1 Diagnóstico das condições do negócio

O ponto de partida da análise proposta pelos autores é o diagnóstico das condições de negócio, que implica reconhecer a dotação específica de recursos da empresa e sua inserção estratégica, atual e ideal (futura), no mercado e na sociedade.

Os autores consideram que cada organização se insere em certo ambiente institucional, econômico e cultural, sendo dotada também de recursos físicos, humanos, financeiros e organizacionais (uma cultura organizacional) cuja interação e gestão influenciam a implementação adequada das estratégias empresariais e, até certa medida, determinam a estrutura do modelo de gestão de pessoas.

A atuação estratégica do RH tem por base, assim, análises das variáveis do contexto de negócios, de forma a viabilizar o alinhamento estratégico. Essa primeira fase incorpora a análise de duas grandes categorias inter-relacionadas de interesse aos profissionais de RH: as condições externas e as condições internas. Entre as condições externas destacam-se as particularidades do ambiente sociocultural, econômico, político e institucional, entre as quais o nível de qualificação dos indivíduos na região, as condições de competitividade do mercado de trabalho, níveis de desemprego, questões de cultura e diversidade cultural na sociedade, as leis e tendências da legislação do trabalho, entre outras.

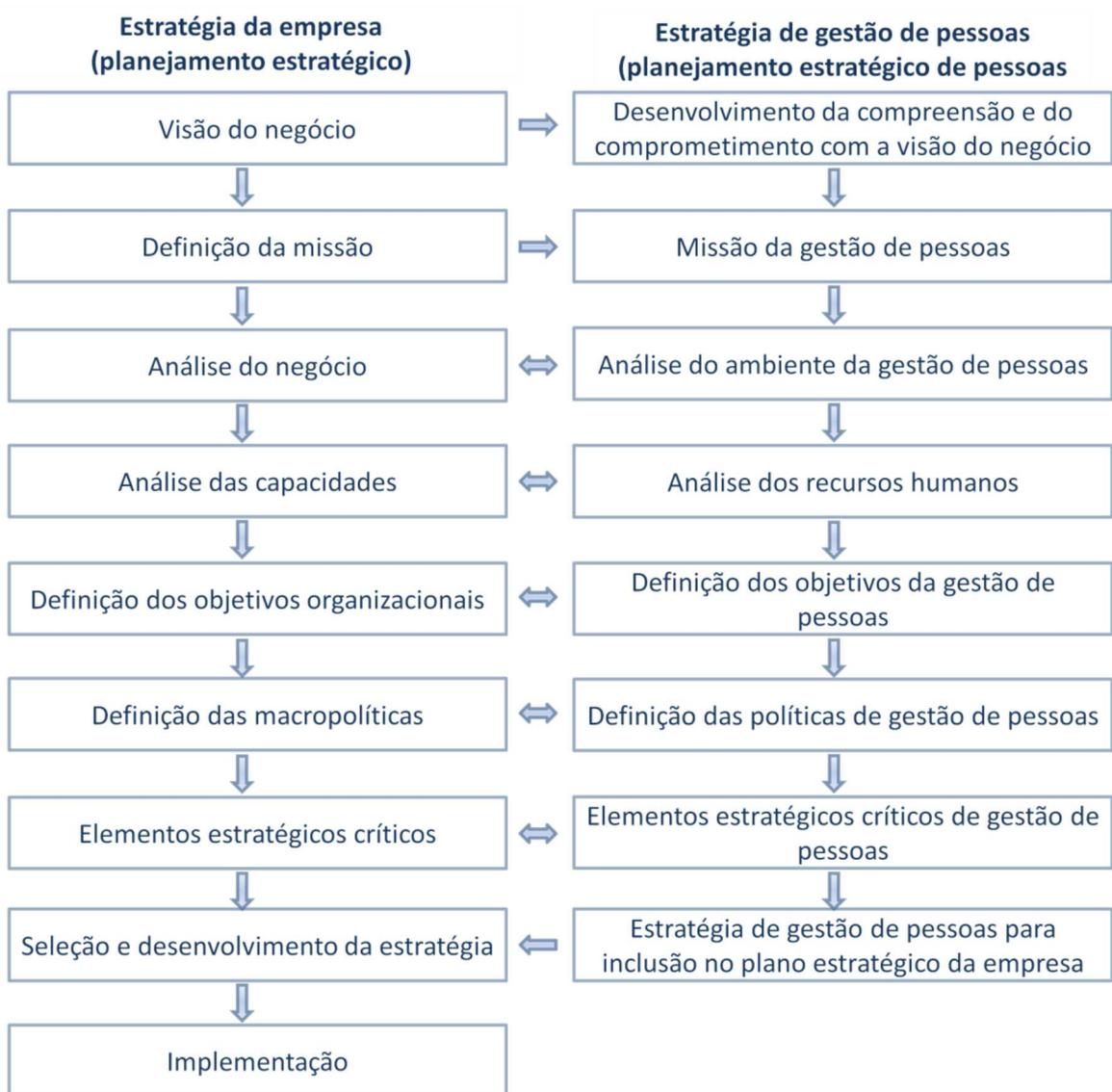
Entre as condições internas destacam-se as decisões, intenções e inserção estratégica da empresa, a estrutura e a cultura organizacional, os padrões tecnológicos, as condições financeiras da organização, a qualificação e competência dos funcionários, entre outros fatores.

2.3.6.2 Planejamento estratégico de pessoas

Se, na primeira fase do modelo de diagnóstico, levantam-se informações importantes para a compreensão da situação e das necessidades da gestão de pessoas, isto é, como a empresa se encontra em termos de cultura, estrutura e pessoas para implementar as suas estratégias, nesta segunda fase, a empresa precisa definir princípios, objetivos, estratégias de gestão de pessoas de forma a viabilizar a implementação das estratégias organizacionais no que diz respeito a variáveis humanas e organizacionais. Cabe mencionar, entretanto, que a área de RH contribui para a formulação das estratégias organizacionais, fornecendo informações a respeito do ambiente interno e externo à organização em suas dimensões humanas.

Segundo Golden e Ramanujam (1985 apud MASCARENHAS, 2008), são dois os tipos pioneiros de articulação entre a área de pessoas e as equipes de planejamento estratégico que surgem com a gestão estratégica de pessoas: (1) a “conexão de mão única”, segundo a qual as equipes da área de RH assumem responsabilidades relacionadas à implementação das estratégias por meio do planejamento de políticas e de práticas de gestão de pessoas. Segundo esse tipo de articulação, entretanto, a área de gestão de pessoas não tem nenhum papel na formulação das estratégias empresariais; e 2) a “conexão de mão dupla”, ilustrada na Figura 4., e segundo a qual a área de RH contribui para a formulação das estratégias corporativas, fornecendo informações sobre o ambiente interno e externo à organização em suas dimensões humanas, discutindo possibilidades estratégicas, articulando-se também por meio do planejamento de políticas e de práticas de gestão de pessoas.

Figura 4 - Planejamento estratégico e planejamento estratégico de pessoas



Fonte: Adaptado de Mascarenhas (2008).

Nessa fase, a ênfase ainda é dada a proposições mais gerais que a organização busca implementar, o que implica fazer o seguinte questionamento: “nossa cultura organizacional é coerente com nossas estratégias pretendidas?” Em verdade, a definição de estratégias e filosofias pela direção de pessoas constitui-se com mais frequência em um plano de ação, valores e intenções manifestas e idealizadas, a serem concretizadas.

2.3.6.3 Planejamento das atividades e dos processos de gestão de pessoas (planejamento tático de gestão de pessoas)

Assumindo as muitas possibilidades dos subsistemas tradicionais operados pela área de RH, a terceira fase do modelo de diagnóstico prevê o planejamento tático no nível das atividades e dos processos de gestão de pessoas.

Em um nível mais tático, as decisões giram em torno de como fazer que os objetivos de gestão de pessoas sejam efetivamente alcançados. As diversas decisões relacionadas às políticas e ferramentas de RH têm, muitas vezes, implicações indiretas importantes na consecução desses objetivos, o que salienta a importância do alinhamento interno, visto que os subsistemas de RH devem ser coerentes entre si e com os objetivos da gestão de recursos humanos.

Nesse sentido, Miles e Snow (1984 apud MASCARENHAS, 2008) associaram tipologias de orientações estratégicas a macroestratégias e práticas de gestão de RH. Segundo essa tipologia, as organizações com orientação estratégica prospectiva buscam ativamente novos mercados e produtos como estratégia para o crescimento. Essas organizações promovem frequentemente a inovação nos ambientes competitivos e contam com pessoas especializadas nas áreas de pesquisa de mercado e desenvolvimento de produtos. Já as organizações defensivas buscam manter e aperfeiçoar a variedade de produtos nos mercados tradicionalmente explorados, com ênfase em grande volume e baixos custos. Essas organizações mantêm linhas mais restritas de produtos, mas buscam continuamente aperfeiçoar seus métodos e processos de produção. De fato, Miles e Snow (1984 apud MASCARENHAS, 2008) apontam diversas implicações das orientações estratégicas das organizações na estrutura organizacional e no modelo de gestão de recursos humanos, algumas delas apresentadas resumidamente na figura a seguir.

Figura 5 - Orientações estratégicas e gestão de pessoas

Características organizacionais e gerenciais	Defensiva	Prospectiva
Estratégia de produto e mercado	Linha de produtos limitada, mercado estáveis; crescimento por meio da penetração de mercado.	Mercados instáveis. Linha diversificada de produtos; crescimento por meio do desenvolvimento de novos produtos e mercados.
Pesquisa e desenvolvimento	Focada no aperfeiçoamento dos processos de produção atuais.	Pesquisa intensa; foco na inovação nos mercados.
Produção	Ênfase na eficiência e na engenharia de processos.	Customização; ênfase na eficácia e no design de produtos.
Marketing	Focado em vendas.	Focado na pesquisa de mercado.
Controle organizacional	Centralizado.	Descentralizado.
Sistema de gestão de pessoas	Defensiva	Prospectiva
Estratégia básica	Desenvolver recursos humanos.	Adquirir recursos humanos.
Recrutamento e seleção	Pouco recrutamento acima do nível hierárquico de entrada.	Recrutamento e seleção sofisticados em todos os níveis hierárquicos; ênfase na identificação de talentos e sua atração.
Treinamento e desenvolvimento	Formal, ênfase no desenvolvimento de capacidades e competências; ênfase na identificação de necessidades de treinamento; programas extensivos de capacitação.	Informal; ênfase na identificação de necessidade de recrutamento; programas limitados de treinamento.
Avaliação de resultados	Ênfase em critérios de desempenho dos processos (por exemplo, a eficiência da produção em comparação com períodos anteriores).	Ênfase em critérios de resultados gerenciais ou metas de rentabilidade, ou comparações com outras organizações no setor.
Remuneração	Sistemas de remuneração baseados em critérios de estratificação hierárquica. Remuneração variável em dinheiro.	Ênfase na remuneração variável, sistema de remuneração baseados em desempenho individual ou coletivo. Incentivos.

Fonte: Adaptado de Mascarenhas (2008)

2.3.6.4 Acompanhamento e Avaliação

A nova metodologia da gestão de estratégica de pessoas para avaliação e gestão do desempenho inovou ao promover a vinculação da gestão de pessoas às decisões estratégicas, reforçando os comportamentos coerentes com as estratégias organizacionais. Como consequência, surgem novas discussões correlatas, entre as quais questionamentos sobre o “impacto dos processos e decisões de gestão de pessoas à consecução das estratégias das organizações”. Assim, os autores sugeriram a necessidade de se verificar em que medida as iniciativas de gestão de recursos humanos efetivamente contribuem para o sucesso organizacional.

As atividades de acompanhamento e avaliação normalmente requerem a definição de uma série de indicadores que, integrados, devem ser capazes de sistematizar os efeitos das políticas e atividades de gestão de pessoas na organização (MASCARENHAS, 2008).

2.4 BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Millmore et al. (2007, tradução nossa), o planejamento estratégico de recursos humanos, quando bem realizado, proporciona os seguintes benefícios:

- a) assegura que a dimensão de RH receba a devida atenção no processo de elaboração da estratégia;
- b) permite que as estratégias de RH estejam ligadas e integradas com as estratégias organizacionais;
- c) traz à tona e reconhece a contribuição potencialmente única que o capital humano de uma organização pode trazer em relação à direção estratégica de longo prazo;
- d) proporciona um processo formalizado que estimula as organizações a levarem em conta questões de RH desde o início da elaboração da estratégia, reduzindo, assim, o risco de falhas nas implementações devido à falta de capacidade de RH;
- e) fornece um processo formalizado para geração de planos para resolver as questões de RH decorrentes do Planejamento Estratégico;

- f) gera uma auditoria detalhada do capital humano de uma organização;
- g) permite a adequação dos conhecimentos, habilidades e atitudes atuais da organização a serem analisados;
- h) fornece um mecanismo para previsão da demanda de trabalho contra a oferta interna e externa em termos de números, conhecimentos, habilidades e atitudes;
- i) apresenta a correspondência entre a demanda e a oferta de trabalho, e, através da análise desse *gap*, traz à tona esse descasamento que precisa ser abordado;
- j) gera uma variedade de soluções de RH para alinhar a complexidade dos problemas resultantes da elaboração da estratégia;
- k) permite que as estratégias, políticas, procedimentos e práticas de RH sejam desenvolvidas como um pacote coerente de atividades.
- l) provê informações detalhadas que permitem um controle mais acurado sobre o número e os custos do quadro de funcionários.

Alguns dos benefícios associados ao alinhamento da função gestão de pessoas à estratégia corporativa são: atingir a criação de valor por meio da obtenção de sinergias entre a gestão do capital humano e organizacional; tornar clara a contribuição da função gestão de pessoas para a entrega de valor da organização; facilitar a mensuração dos ativos intangíveis; maximizar a eficiência de processos internos de gestão de pessoas e maximizar a eficiência da alocação de recursos com o desenvolvimento do capital humano e organizacional (KAPLAN; NORTON, 2006).

3 MÉTODO

Este capítulo abordará o método de pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados utilizados no presente trabalho. No final serão descritas as limitações que o método apresentou na pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Uma pesquisa pode ser classificada de diversas formas. Segundo Collis e Hussey (2005), de acordo com o processo, ela pode ser quantitativa ou qualitativa. A qualitativa constitui aquela que examina e reflete as proposições para obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

Para a realização deste trabalho, utilizou-se a pesquisa qualitativa, também definida como a que tem por objetivo a melhora da efetividade de um plano ou programa (ROESH, 2006). A pesquisa qualitativa também auxilia a decisão sobre quais informações necessita-se para resolver a questão de pesquisa, bem como para realizar a interpretação dessas informações. Nesse sentido, esse trabalho utilizou dados da organização e referenciais teóricos para testar a aplicabilidade de um modelo de planejamento de recursos humanos. Dessa forma, além da análise das informações obtidas, foi feita a proposição do referido planejamento. Este modelo proposto deve estar alinhado, portanto, ao planejamento estratégico organizacional corporativo e às condições que a instituição tem de mantê-lo.

A pesquisa qualitativa foi construída utilizando-se o estudo de caso, o qual, para Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Segundo Eisenhardt (1989, p.534 apud COLLIS e HUSSEY, 2005), o estudo de caso refere-se a “um estudo de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente”.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO

Esta pesquisa foi realizada junto à Procuradoria Regional da República da 4ª Região, a qual faz parte do Ministério Público Federal. As atribuições e os instrumentos de atuação do Ministério Público brasileiro estão previstos no artigo

129 da Constituição Federal (1998), dentro do capítulo "Das funções essenciais à Justiça".

Cabe ao Ministério Público Federal defender os direitos sociais e individuais indisponíveis dos cidadãos perante o Supremo Tribunal Federal, o Superior Tribunal de Justiça, os tribunais regionais federais, os juízes federais e juízes eleitorais. O MPF atua nos casos federais, regulamentados pela Constituição e pelas leis federais, sempre que a questão envolver interesse público, seja em virtude das partes ou do assunto tratado. Também cabe ao MPF fiscalizar o cumprimento das leis editadas no país e daquelas decorrentes de tratados internacionais assinados pelo Brasil. Além disso, o Ministério Público Federal atua como guardião da democracia, assegurando o respeito aos princípios e normas que garantem a participação popular.

Especificamente em relação à PRR4, esta atua tipicamente na 2ª instância, ou seja, promove a defesa da Constituição da República, das leis, da democracia e dos direitos sociais e individuais indisponíveis, por meio de medidas extrajudiciais e judiciais, nos casos de competência do TRF da 4ª Região e do TRE-RS. Essa função é desempenhada por Procuradores Regionais da República, que contam com o apoio dos servidores públicos federais lotados na instituição que desempenham funções de apoio técnico e administrativo.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu principalmente através de dados secundários e primários. Estes últimos, consoante Tachizawa (2006), compreendem aquelas informações obtidas diretamente no campo ou origem dos eventos pesquisados. Já os secundários são aqueles obtidos, por exemplo, de obras bibliográficas ou de relatórios de pesquisas anteriores sobre o tema.

Assim, para a coleta dos dados da organização, foram buscados e utilizados relatórios gerenciais e documentos da instituição que demonstrassem sua situação gerencial e econômica. Como muitas práticas e ações não estão formalizadas na organização, foi necessário o apoio da chefe da Divisão de Recursos Humanos e de outras pessoas que ocupam cargos relacionados à área de gestão de pessoas para que prestassem informações que denotassem a situação da organização.

Nesse sentido, entrevistas semiestruturadas foram feitas com a chefe da Divisão de Recursos Humanos e com outros dois servidores que ocupam posição de chefia na organização. Além disso, houve a observação direta do pesquisador na

rotina da organização - especialmente na Divisão de Recursos Humanos – a fim de obter informações, conhecimento e opiniões sobre as possibilidades de desenvolver a gestão de pessoas na instituição. Esses dados coletados serviram de base para uma visão crítica da situação organizacional e tornaram mais visível, entre outras questões, a complexidade de um modelo de planejamento estratégico de recursos humanos que a organização estudada comporta. Registre-se que a participação do pesquisador foi facilitada, pois este é servidor lotado na PRR4, tendo atuado na área de recursos humanos por um ano, quando retirou-se deste setor em dezembro de 2011.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos através das observações, documentos e informações pessoais foram organizados para análise e interpretação. Essa análise foi feita com base na bibliografia citada sobre o assunto, e, a partir desse exame com atenção, foram efetuadas proposições de um planejamento estratégico de recursos humanos adaptável à organização e que agregue valor.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

As limitações da metodologia utilizada nesse trabalho evidenciam-se nas técnicas de coleta de dados. Em virtude de esta pesquisa ser realizada basicamente de forma individual, torna-se limitada a quantidade possível de pessoas da organização que podem ser entrevistadas e consultadas. Além disso, a PRR4, como muitas organizações públicas brasileiras, ainda não disponibiliza de forma transparente para a população boa parte de suas informações gerenciais, o que dificulta o acesso a esses dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 SITUAÇÃO ATUAL E DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE PESSOAS

O Ministério Público Federal encontra-se em fase de implementação de seu Planejamento Estratégico 2011-2015. Esta é a primeira vez que o MPF realiza esse processo. Apesar de a PRR4 ser uma instituição que goza de certa autonomia administrativa, ela subordina-se, administrativamente, ao Procurador-Geral da República – chefe do MPF. Além disso, a PRR4 segue as orientações e diretrizes da Secretaria-Geral do MPF, situada em Brasília, que coordena os serviços auxiliares de apoio técnico administrativo em todo o MPF.

No âmbito da gestão de pessoas, o gerenciamento das atividades de administração de pessoal de todo o MPF é coordenado pela Secretaria de Gestão de Pessoas, situada em Brasília. Desse modo, a Divisão de Recursos Humanos da PRR4 tem de seguir as determinações advindas da referida Secretaria de Gestão de Pessoas. Diante disso, torna-se oportuno apresentar as diretrizes estratégicas do MPF. A Figura 6 as representa.

Alinhando-se à modernização proposta pela direção nacional do MPF, a PRR4 concluiu, em novembro de 2011, a elaboração de seu Planejamento Estratégico organizacional. A seguir serão expostos os resultados dessa formulação.

Missão da PRR4: promover a defesa da Constituição da República, das leis, da democracia e dos direitos sociais e individuais indisponíveis, por meio de medidas extrajudiciais e judiciais, nos casos de competência do TRF da 4ª Região e do TRE-RS.

Visão da PRR4: em 2020, ser reconhecida pela sociedade como referência no combate à impunidade e na promoção da cidadania.

Valores da PRR4:

- a) ética (integridade nas ações e relações);
- b) transparência (acessibilidade às informações institucionais e administrativas);
- c) responsabilidade socioambiental (compromisso com o desenvolvimento sustentável);
- d) desenvolvimento humano (busca contínua do aprimoramento pessoal e profissional);
- e) efetividade (atuação com foco na qualidade e produtividade).

O Mapa Estratégico da PRR4, apresentado na Figura 7, descreve, graficamente, através da relação de causa e efeito entre seus objetivos estratégicos, como a organização pretende criar valor a partir de seus ativos intangíveis.

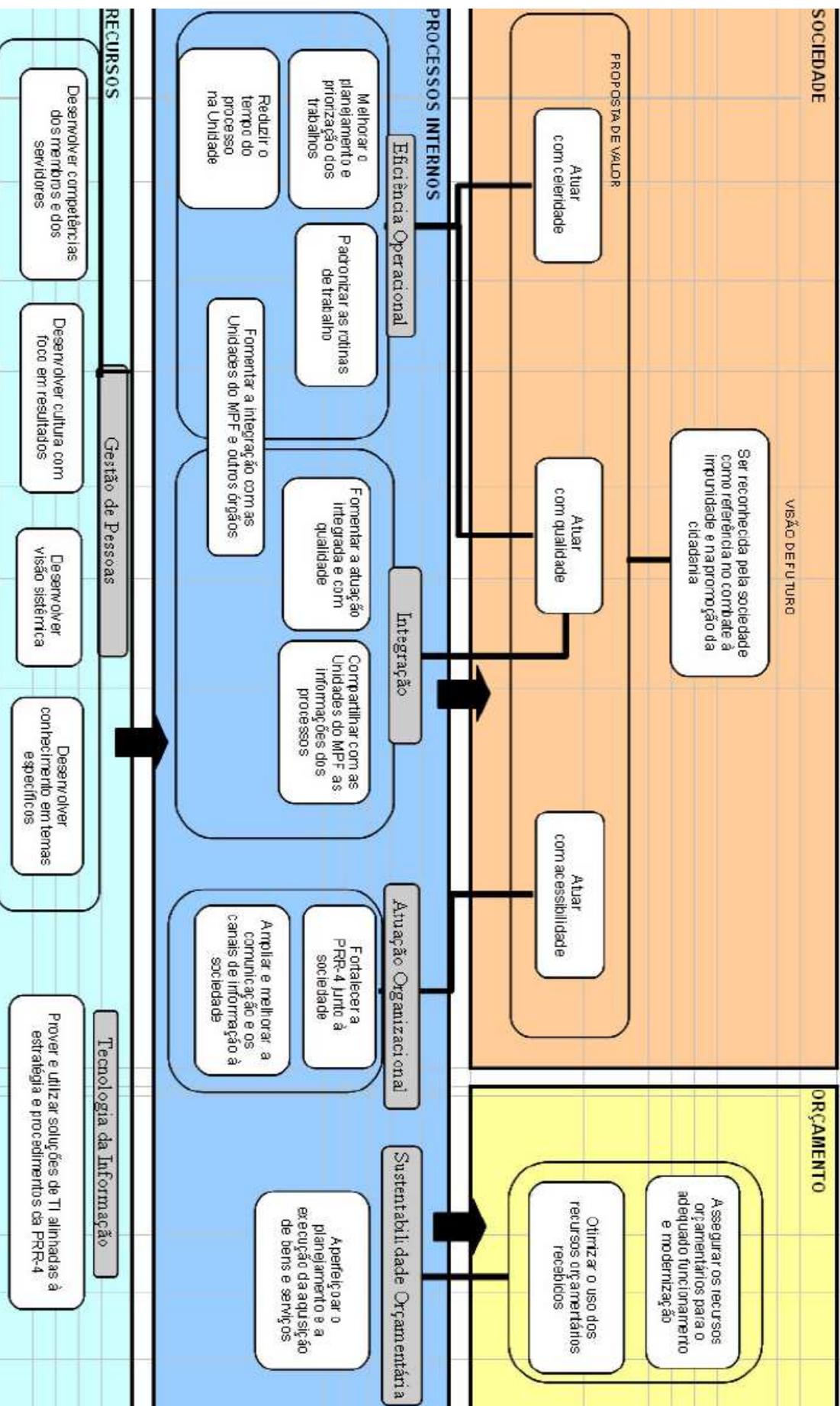
A PRR4 também estabeleceu 16 projetos estratégicos. Desse total, apenas 3 projetos – apresentados na figura 8 - foram relacionados diretamente aos objetivos estratégicos da temática “gestão de pessoas”.

Atualmente, a Divisão de Recursos Humanos conta com seis servidores, sendo um destes a chefe do setor, e uma adolescente-aprendiz. Na alocação dos servidores na organização, o interesse destes nem sempre é considerado. Os servidores ingressantes são, em regra, alocados, por decisão do Procurador-Chefe, em setores sem ser questionados sobre onde gostariam de atuar. Além disso, é frequente a ocorrência de movimentações de servidores entre setores por decisão do Chefe da Instituição sem que os movimentados sejam consultados. Isso evidencia a centralização do processo decisório na PRR4, o que é característico das organizações públicas brasileiras.

As principais atividades da DRH constituem-se em controlar e registrar o ingresso, movimentação e saída de pessoal; registrar viagens no Sistema de Diárias; controlar a frequência dos servidores; auxiliar e controlar as avaliações de desempenho dos servidores e estagiários; promover e realizar treinamentos, bem como registrá-los posteriormente; e dirimir dúvidas acerca da legislação de pessoal.

Regularmente, a Secretaria de Gestão de Pessoas do MPF, em Brasília, encaminha orientações gerais para a realização de procedimentos pertencentes aos sistemas de RH, e a DRH desempenha suas funções de forma operacional. O resultado é a ausência de um planejamento de RH formalizado tanto na PRR4 quanto no âmbito do MPF. Esse primeiro planejamento estratégico organizacional do MPF e o consequente planejamento estratégico organizacional da PRR4 representam uma oportunidade para que o RH se torne um parceiro estratégico. E isso passa por um planejamento estratégico de RH.

Figura 7 - Mapa Estratégico da Procuradoria Regional da República da 4ª Região



Fonte: Saite da Procuradoria Regional da República da 4ª Região

Figura 8 - Projetos Estratégicos da PRR4

Projeto	Descrição	Objetivo(s) estratégico(s) relacionado	Responsável	Início	Fim
Gestão Estratégica	Implantar o novo modelo de gestão, no intuito de acompanhar a execução dos projetos estratégicos e verificar se estão realmente contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos.	Desenvolver cultura com foco em resultados.	Comissão de Gestão Estratégica	03/12	03/13
		Desenvolver visão sistêmica.			
Melhoria das rotinas administrativas	Mapear, documentar, revisar e padronizar as rotinas administrativas de trabalho da PRR4.	Desenvolver visão sistêmica.	Secretário Regional	01/11	12/12
Gestão de Treinamento e Desenvolvimento	Implantar a Gestão de Treinamento e Desenvolvimento na PRR4. A GT&D visa a desenvolver as competências dos colaboradores alinhadas às necessidades da Instituição. As fases do projeto serão: definição de metodologia de levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento; regulamentação de GT&D na PRR4; definição de indicadores que deverão ser alimentados a cada ciclo de gestão.	Desenvolver conhecimentos em temas específicos.	Chefe da DRH	03/12	12/12
		Desenvolver competências dos membros e dos servidores.			

Fonte: Site da Procuradoria Regional da República da 4ª Região

Todos os objetivos estratégicos da temática “gestão de pessoas” do Mapa Estratégico da PRR4 se referem a desenvolver competências em membros e servidores. Fica evidente, assim, diante das diretrizes e projetos estratégicos da PRR4, que esta instituição optou por focar, na dimensão humana, o desenvolvimento das pessoas que já fazem parte de seu quadro de trabalhadores para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Nada foi referido, entretanto, com relação a comprometimento e satisfação de servidores e membros.

A PRR4 não replicou o objetivo estratégico do MPF referente a assegurar a atratividade das carreiras da instituição. De fato a carreira da organização possui bastante atratividade. No último concurso para servidores, realizado em 2010, houve 754.791 candidatos para 594 vagas¹, o que representa uma média de 1271 candidatos por vaga. Diante dessa significativa atratividade, o desafio que se apresenta é a retenção dos

talentos da organização. Para os próximos anos, a expectativa é de que o quantitativo de servidores da organização siga praticamente estável, podendo ter um acréscimo pouco significativo.

No último ano, a realização de treinamentos seguiu o seguinte trâmite. A SGP informa à DRH da PRR4 o valor orçamentário que esta possuirá para gastos com treinamentos e sugere alguns temas para serem abordados. De posse dessas informações, a DRH solicita às chefias que a enviem lista de quais treinamentos gostariam de participar. A DRH consolida essas listas em um plano de treinamentos e o encaminha ao Procurador-chefe, que, estabelecendo prioridades, define quais treinamentos serão ofertados aos servidores. As principais críticas acerca deste tema destacadas pelos servidores entrevistados se referem ao centralismo exercido pela SGP, que ainda tem de aprovar os treinamentos, o que acaba tornando o processo de realização de treinamentos demorado. Além disso, a PRR4 não realiza medição do impacto dessas iniciativas no desempenho individual e organizacional. Cabe citar que o treinamento e desenvolvimento dos Procuradores Regionais da República são gerenciados pela Escola Superior do MPU, instituição externa à PRR4, que desempenha essa função para todos os Procuradores do MPU do Brasil inteiro. Eventualmente, entretanto, os Procuradores Regionais participam de um treinamento realizado pela PRR4.

Em relação à gestão de desempenho, houve menção por parte de um servidor entrevistado de que o processo de avaliação de desempenho ocorre muito de forma meramente burocrática. Autores teóricos do assunto citam a existência de uma *cultura de leniência* em muitas organizações, conforme a qual os gestores desconsideram os critérios de avaliação e todos os avaliados recebem notas satisfatórias ou até máximas, gerando a perda da legitimidade do sistema de avaliação do desempenho (Grillo, 1982; Abbadet al., 1996; Meyer et al., 1997).

Além disso, a avaliação de desempenho individual é baseada em critérios desvinculados da estratégia organizacional. No formulário avaliativo, apenas o avaliado e sua chefia imediata participam. Dessa forma, as chefias não são avaliadas pelos seus subordinados, tampouco os servidores recebem avaliação de colegas. Não é empregada, também, pela DRH, metodologia que utilize as avaliações como insumo para a elaboração do plano de treinamentos e capacitação. Cumpre registrar, ainda, que a PRR4 nunca realizou pesquisa de opinião para com seus trabalhadores.

O sistema de remuneração dos membros e servidores da PRR4 é oriundo das premissas do modelo burocrático de administração pública e baseia-se no cargo ocupado. O aumento do vencimento dos servidores e do subsídio dos membros depende de lei específica aprovada pelo Congresso Nacional. A instituição dispõe, entretanto, de funções de confiança e cargos em comissão a serem ocupados por servidores para o exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento. Verifica-se, destarte, que não há vinculação entre o desempenho apresentado pelo servidor ou pelo membro e a remuneração percebida por estes, ou seja, não há vinculação entre atendimento dos objetivos estratégicos e recompensa aos integrantes da organização. Não há descrição das competências desejáveis para os ocupantes dessas funções de confiança e cargos em comissão, o que torna nebuloso para os servidores o que eles precisam desenvolver para ocuparem tais postos e deixa menos transparente o processo de designação para essas funções.

Quanto à gestão do conhecimento, esta mostra-se incipiente ainda na PRR4. Um dos objetivos estratégicos institucionais do MPF é implementar o processo de Gestão do Conhecimento. Com vistas nisso, foi apresentada, no início de 2012, a ferramenta “Wiki MPF”, que permite aos membros e aos servidores e aos estagiários organizar, gerenciar e compartilhar informações sobre atribuições, atividades e rotinas. Contudo sua utilização ainda é baixa. Apesar de o MPF ser formado por diversas unidades espalhadas pelo Brasil, não existe nesta instituição a cultura e o estímulo ao *benchmarking*.

A figura a seguir resume os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades incidentes sobre a Divisão de Recursos Humanos da PRR4.

Figura 9 - Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças incidentes sobre a DRH.

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● rotinas operacionais da área já estão mapeadas e funcionam ● experiência dos servidores alocados na DRH ● bom relacionamento interpessoal entre colegas e chefia ● reconhecimento da importância da gestão de pessoas por parte dos membros e servidores 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● pouco uso de ferramentas e modelos modernos de gestão de RH ● dispêndio de muito tempo em atividades operacionais ● pouca autonomia da área em virtude do centralismo decisório da Instituição ● ausência de planejamento de RH formalizado ● baixa qualificação acadêmica dos servidores em RH
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● apoio da Secretaria de Gestão de Pessoas ● facilidade de realizar <i>benchmarking</i> com outras Unidades do MPF ● planejamento estratégico organizacional do MPF e da PRR4 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● centralismo decisório da Instituição ● influência da crise econômica mundial sobre o volume de recursos destinados às ações de RH ● cultura conservadora da PRR4

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

Realizado o diagnóstico da administração de recursos humanos na PRR4, e constatado que tal instituição não realiza o processo de planejamento estratégico de recursos humanos, o presente trabalho dará continuidade agora à formulação da proposta para o sobredito planejamento.

4.2.1 Missão da Divisão de Recursos Humanos

Propõe-se a seguinte missão para a DRH:

➔ Assegurar, por meio de políticas e práticas, em conjunto com seus clientes internos, a atração, a retenção, o desenvolvimento e a motivação das pessoas, tornando-as recursos estratégicos de excelente desempenho comprometidos com os objetivos organizacionais.

A missão acima apresenta uma abordagem moderna sobre a administração de recursos humanos. Sob uma perspectiva de cooperação, reconhecendo que a gestão de pessoas é responsabilidade, inclusive, de todos os gerentes da organização, o campo de atuação da área é estabelecido. A área assume um papel estratégico na medida em que deve prover à organização e desenvolver nesta competências e recursos organizacionais que agreguem valor, o qual será percebido, em última instância, pelo cidadão-usuário dos serviços da instituição. A missão considera ainda a importância de a área promover

políticas e práticas que afetem os indivíduos em seus esforços para implementar com alta performance as necessidades estratégicas da organização por meio da aprendizagem constante.

4.2.2 Visão da Divisão de Recursos Humanos

Propõe-se a seguinte visão para a DRH:

➔ Ser referência em gestão estratégica de pessoas no Ministério Público Federal.

A visão proposta acima representa a aspiração da DRH. Visto que cumpre a essa Divisão o gerenciamento da função gestão de pessoas na PRR4, tal área quer tornar a PRR4 *benchmark* em administração estratégica de recursos humanos para as outras dezenas de unidades do MPF.

4.2.3 Objetivos Estratégicos de Gestão de Pessoas

O Planejamento Estratégico Organizacional da PRR4 estabeleceu, conforme já evidenciado no Mapa Estratégico da PRR4, quatro objetivos estratégicos para a temática “gestão de pessoas”:

- a) desenvolver competências dos membros e dos servidores;
- b) desenvolver cultura com foco em resultados;
- c) desenvolver visão sistêmica;
- d) desenvolver conhecimentos em temas específicos.

No entanto, com base no diagnóstico apresentado, na revisão literária e nas críticas que se farão, a seguir, sobre estes objetivos estratégicos de gestão de pessoas, mostra-se apropriada a reformulação desses objetivos nos quatro novos seguintes:

- a) desenvolver competências nas pessoas;
- b) captar e reter talentos;
- c) possuir um sistema de recompensas de caráter estratégico;
- d) promover o comprometimento e a satisfação das pessoas.

Estes objetivos estratégicos de gestão de pessoas serão detalhados separadamente a seguir.

4.2.3.1 Desenvolver competências nas pessoas

Analisando-se os objetivos estratégicos do MPF (figura 6) e os da PRR4 (figura 7), percebe-se que o MPF, em seu objetivo “desenvolver conhecimentos, habilidade e atitudes dos membros e servidores”, utilizou-se do conceito clássico de competência, o qual compreende esta como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Já a PRR4 alinhou-se ao Mapa Estratégico do MPF ao estabelecer o objetivo “desenvolver competências dos membros e dos servidores”. Este último objetivo se mostra mais apropriado, visto que o fato de as pessoas possuírem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não garante que as mesmas irão agregar valor para a organização. Dutra (2008) corrobora essa tese afirmando que a melhor compreensão do conceito de competência abrange também a capacidade de entrega e agregação de valor econômico à organização e de valor social ao indivíduo.

Além desse objetivo, o Mapa Estratégico da PRR4 estabeleceu mais três objetivos para a temática *gestão de pessoas* – “desenvolver cultura com foco em resultados”, “desenvolver visão sistêmica” e “desenvolver conhecimento em temas específicos” - que representam, na verdade, desenvolvimento de competências também. Ocorre, entretanto, que o objetivo “desenvolver conhecimentos em temas específicos” já é subentendido dentro do objetivo “desenvolver competências dos membros e dos servidores”, pois o conhecimento é um dos elementos da competência. Relegando os demais processos de gestão de pessoas, o atual planejamento estratégico organizacional da PRR4 focalizou seus quatro objetivos estratégicos de gestão de pessoas no processo de desenvolvimento de pessoas.

Assim, mostra-se mais apropriado tornar “visão sistêmica” e “foco em resultados” competências organizacionais a serem desenvolvidas em todos os integrantes da organização. Tal ação inserir-se-ia dentro do objetivo “desenvolver competências nas pessoas”. Cumpre justificar, por fim, que, neste último objetivo citado, a substituição de “desenvolver competências dos membros e servidores” por “desenvolver competências em pessoas” passa a incluir também a aspiração de desenvolver a capacidade de entrega dos estagiários e terceirizados que desempenham papel importante para o sucesso da organização e devem, portanto, ser considerados.

4.2.3.2 Captar e reter talentos

Este objetivo alinha-se ao objetivo estratégico do MPF “assegurar a atratividade das carreiras do MPF”, apresentado na figura 6. A captação de pessoas, consoante Dutra (2004, p.89) “pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender às suas necessidades presentes e futuras”. Como foi visto na seção de diagnóstico da gestão de pessoas da PRR4, os cargos dessa instituição possuem grande atratividade. Isso não garante, entretanto, que a organização manterá em seu quadro pessoas talentosas. Os custos oriundos da rotatividade e a perda de conhecimento que a organização sofre cada vez que uma pessoa se desliga são assuntos já bem abordados pela literatura. Assim, captar e reter pessoas talentosas são condições essenciais para que a PRR4 atue de forma eficiente, eficaz e efetiva.

4.2.3.3 Possuir um sistema de recompensas de caráter estratégico

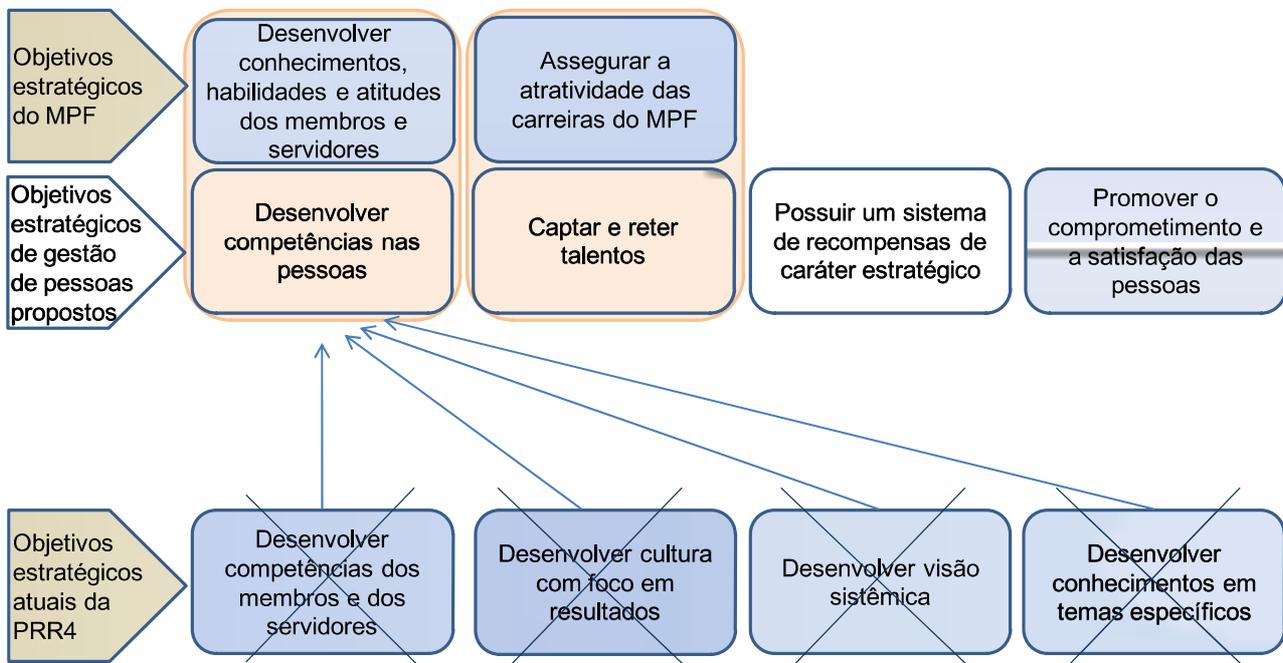
A valorização das pessoas é medida pelas recompensas por elas recebidas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Assim, para que a organização cumpra sua missão e atinja seus objetivos estratégicos exitosamente, é fundamental que ela vincule e alinhe o gerenciamento de recompensas à estratégia. Tendo em vista que a remuneração dos integrantes da PRR4 obedece a dispositivos legais, e sobre ela há pouca margem de atuação, devem ser consideradas também outras expectativas e necessidades das pessoas, como as de crescimento pessoal, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através do trabalho, etc.

4.2.3.4 Promover o comprometimento e a satisfação das pessoas

Mostra-se fundamental que os trabalhadores estejam comprometidos com a organização, identificados com ela, com seus valores e objetivos, desejando manter-se ligados a ela com vistas a realizar-se no trabalho e atingir tais objetivos organizacionais. Nesse sentido a satisfação dos indivíduos atua como meio de reforço de tal ação.

A figura 10, disposta a seguir, expõe a substituição dos objetivos estratégico atuais da temática “gestão de pessoas” pelos novos objetivos propostos neste trabalho, bem como o alinhamento entre os objetivos propostos e os objetivos estratégicos do MPF.

Figura 10 - Alinhamento entre os objetivos estratégicos de gestão de pessoas propostos neste trabalho e os objetivos estratégicos do MPF.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.4 Indicadores de Desempenho e Metas

Para quantificar a estratégia estabelecida e monitorar o alcance dos objetivos, serão utilizados indicadores de desempenho com metas estabelecidas. Cada objetivo estratégico possuirá, no mínimo, um indicador, de forma a tornar possível verificar se as ações estabelecidas no planejamento estão sendo suficientes para o alcance dos objetivos. A seguir, esses indicadores de desempenho a sua respectiva meta serão, separados por objetivo relacionado, definidos.

4.2.4.1 Indicadores do objetivo *desenvolver competências nas pessoas*

Para o objetivo “desenvolver competências nas pessoas”, haverá dois indicadores: *índice de competências organizacionais* e *pessoas atingidas por capacitação alinhada à estratégia*.

O indicador *índice de competências organizacionais* representa a média geral do índice de cumprimento, por parte dos membros e servidores, das competências

organizacionais. Caso uma pessoa apresente todas as competências organizacionais, seu índice será 100% de atingimento. Desse modo, a fórmula desse indicador será a soma do índice apresentado por todos os membros e servidores dividida pela quantidade de membros e servidores da PRR4. A frequência de mensuração desse indicador será anual. Sua meta será um índice de 100% de alcance em julho de 2013 (prazo de um ano).

O indicador *peças atingidas por capacitação alinhada à estratégia* visa a tornar claro o quantitativo de pessoas que participaram de ações de capacitação alinhadas à estratégia. A fórmula desse indicador será o resultado da quantidade de membros e servidores que participaram dessas capacitações dividido pelo total de membros e servidores da organização. Assim, a unidade de medida desse indicador será a porcentagem, e a frequência de mensuração, anual. A meta desse indicador será 100% de pessoas atendidas por ações de capacitação referentes à estratégia.

4.2.4.2 Indicadores do objetivo *captar e reter talentos*

Para a mensuração desse objetivo será utilizado o indicador *rotatividade de talentos*. O cálculo desse indicador envolverá, dentre todos os servidores da PRR4, apenas os 50% que obtiverem os melhores resultados na última avaliação de desempenho. Essa seleção visa a focar o controle sobre as pessoas de melhor desempenho que tendem a representar os talentos da organização. Considerando apenas a metade do quantitativo total de servidores, a fórmula desse indicador será representada pelo quantitativo desses servidores que se desligaram da PRR4, no último ano, dividido pela quantidade total média de servidores, no mesmo período. A meta desse indicador será, em uma escala de 0% a 100%, de 0%. A frequência de mensuração desse indicador será anual.

4.2.4.3 Indicadores do objetivo *possuir um sistema de recompensas de caráter estratégico*

O indicador associado a esse objetivo será o denominado *quantidade de benefícios advindos da realização da estratégia organizacional*. Será considerado neste item qualquer benefício obtido pelas pessoas da organização e percebido como recompensa pelo alcance dos objetivos organizacionais estratégicos. Para que esses benefícios não sejam estabelecidos pela subjetividade pessoal de alguma autoridade da organização,

sugere-se que estes sejam previamente acordados entre gestores e algum representante do sindicato dos servidores, por exemplo. A meta desse indicador corresponderá a 4 benefícios para esse primeiro ano. A frequência de mensuração será anual.

4.2.4.4 Indicadores do objetivo *promover o comprometimento e a satisfação das pessoas*

Para o acompanhamento desse objetivo será utilizado o indicador *pesquisa de opinião*. Dentre as iniciativas estratégicas de gestão de pessoas que serão propostas na próxima seção, encontra-se a realização anual de pesquisa de opinião com servidores, membros e estagiários, que verificará, entre outras questões, a satisfação e a identificação dessas pessoas com a organização. Assim, em uma escala de 0% a 100%, cada indivíduo preencherá as questões da pesquisa de opinião, e a média geral de todas as pessoas corresponderá ao índice do indicador *pesquisa de opinião*. A frequência de mensuração será anual, e a meta do indicador será de 90%.

4.2.5 Iniciativas Estratégicas de Gestão de Pessoas

Definida a missão, a visão, os objetivos, os indicadores e as metas, torna-se necessário identificar as iniciativas estratégicas, ou seja, as ações que possibilitarão o atingimento desses objetivos. O quadro, a seguir, apresenta as ações estratégicas identificadas para o alcance dos objetivos estratégicos de gestão de pessoas da PRR4. Cabe observar que algumas iniciativas favorecem o atingimento de mais de um objetivo.

Figura 11 - Iniciativas Estratégicas de Gestão de Pessoas

Objetivos	Iniciativas Estratégicas de Gestão de Pessoas
Desenvolver competências nas pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="746 1648 1445 1854">➤ Implantar a Gestão de Treinamento e Desenvolvimento, com a finalidade de desenvolver as competências dos trabalhadores alinhadas às necessidades da instituição (ação já em andamento); <li data-bbox="746 1872 1445 1944">➤ Estabelecer competências organizacionais e desenvolvê-las nas pessoas; <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">(continua)</p>

Objetivos	Iniciativas Estratégicas de Gestão de Pessoas
Captar e reter talentos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir o perfil adequado para cada cargo da organização, com vistas à captação; ➤ Adotar a avaliação de desempenho por competências para a identificação dos talentos da organização; ➤ Utilizar o programa de desenvolvimento de competências como um dos instrumentos de retenção de talentos; ➤ Aperfeiçoar o Programa de Saúde e Assistência Social da organização (Plan-Assiste) e utilizá-lo como instrumento de atração e retenção; ➤ Estimular o reconhecimento e a comemoração de ações ou desempenhos excelentes;
Possuir um sistema de recompensas de caráter estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vincular as avaliações de desempenho individual ao atingimento de objetivos estratégicos; ➤ Estimular o reconhecimento e a comemoração de ações ou desempenhos excelentes; ➤ Definir as competências esperadas para os ocupantes de cada função de confiança e cargo em comissão;
Promover o comprometimento e a satisfação das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer, utilizando-se de comunicação eficaz, a identificação dos trabalhadores com a organização e com os valores desta; ➤ Implantar a Gestão de Treinamento e Desenvolvimento, com a finalidade de desenvolver as competências dos trabalhadores alinhadas às necessidades da instituição (ação já em andamento); ➤ Aperfeiçoar o Programa de Saúde e Assistência Social da organização (Plan-Assiste); ➤ Considerar o interesse das pessoas no momento de alocá-las nos setores; ➤ Realizar, anualmente, pesquisa de opinião e satisfação como fonte informacional.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.6 Painel de Indicadores

No intuito de facilitar o controle da execução do planejamento estratégico de gestão de pessoas, foi elaborado, no Programa BrOffice-Calc, um painel de indicadores que compara o desempenho da organização em relação ao que foi planejado. A coluna *Real* deve indicar os resultados já realizados, ao passo que a coluna *Meta* deve indicar os dados planejados. A figura a seguir apresenta o referido Painel de Indicadores.

Figura 12 - Painel de Indicadores

Objetivos estratégicos de RH	Indicadores		2011	2012		Δ %
				Real	Meta	
Desenvolver competências nas pessoas	Índice de competências organizacionais	%				Verde
	Pessoas atingidas por capacitação alinhada à estratégia	%				Verde
Captar e reter talentos	Rotatividade de talentos	%				Verde
Possuir um sistema de recompensas de caráter estratégico	Qde. de benefícios advindos da realização da estratégia organizacional	n.				Vermelho
Promover o comprometimento e a satisfação das pessoas	Pesquisa de opinião	%				Amarelo

Fonte: elaborado pelo autor

Esses indicadores foram propostos considerando os objetivos estratégicos de gestão de pessoas. Caso a gestão da organização, em virtude das mudanças inerentes a todas as organizações, passe a considerar outros fatores ou objetivos como mais importantes, os indicadores devem ser substituídos por outros.

A última coluna do painel apresenta a relação porcentual entre o planejado e o realizado, indicando, através de cores, o desempenho da gestão de pessoas. Funciona de acordo com a seguinte condição para os indicadores *índice de competências organizacionais*, *pessoas atingidas por capacitação alinhada à estratégia*, *quantidade de benefícios advindos da realização da estratégia* e *pesquisa de opinião*:

- vermelho: de 0% a 89% do valor projetado foi realizado;
- amarelo: de 90% a 99,99% do valor planejado foi realizado;
- verde: mais de 99,99% do valor projetado foi realizado.

Para o indicador rotatividade de talentos, a determinação da cor segue a seguinte condição:

- vermelho: mais de 100% do valor projetado foi realizado;
- amarelo: de 99,99% a 90% do valor projetado foi realizado;
- verde: menos de 90% do valor planejado foi realizado.

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma proposta de planejamento estratégico de gestão de pessoas para a Procuradoria Regional da República da 4ª Região. Inicialmente, foi realizada uma extensa pesquisa sobre o referencial teórico acerca do planejamento estratégico de gestão de pessoas. Em virtude de tal enfoque ser recente na administração e de haver poucas obras em língua portuguesa sobre o assunto, autores estrangeiros tiveram de ser consultados. Entrevistas com servidores e análises de relatórios gerenciais e documentos da organização serviram de base para a demonstração da situação atual da administração de recursos humanos na PRR4. Considerando o referencial teórico e o planejamento estratégico organizacional vigente na instituição, foi elaborado um modelo de planejamento estratégico de gestão de pessoas compatível com a organização e alinhado ao planejamento estratégico organizacional.

A missão e a visão da Divisão de Recursos Humanos foram definidas. Os objetivos estratégicos de gestão de pessoas, os indicadores-chave de desempenho, para monitoramento, e as metas foram estabelecidos. Para o controle da execução do plano estratégico de pessoas, um painel de indicadores foi disponibilizado. Por fim, iniciativas estratégicas que viabilizarão o alcance dos objetivos estratégicos foram estabelecidas.

Sugere-se, assim, que essa proposta apresentada nesse trabalho seja adotada pela PRR4 e que, então, o planejamento estratégico de gestão de pessoas seja implantado, não como um modelo estático a ser executado, mas como um processo de aprendizagem institucional gerador de valor.

6 REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho** – Impact. Brasília, 1999. Doutorado, UnB.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 15 jun. 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: segunda edição, totalmente revista e atualizada. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas por Competência: um novo modelo de gestão ou modismo. Memes.** São Paulo, 2008. Disponível em <<http://www.memes.com.br/jportal/portal.jsf?post=3529>>. Acesso em: 02 jul. 2012.
- _____. **Competências** – conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.
- GRILLO, A. A avaliação de Desempenho: a experiência brasileira na administração pública. **Revista de Administração da USP**, v. 17, n. 1, p. 24-36, jan./mar. 1982.
- HUSELID, Mark A., Susan E. Jackson e Randall S. Schuler, “Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance”, **Academy of Management Journal**.40, nº 1 (1997):171-188.
- KAPLAN, R. NORTON, D. **Alinhamento** – Utilizando o balancedscorecard para criar sinergias corporativas. São Paulo: Elsevier, 2006.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. **Managing Human Resources**. UpperSaddle River: Prentice Hall, 2010.
- MEYER, H. et al. Divisão de papéis na avaliação de desempenho. In: VROOM, V. (Ed.). **Gestão de Pessoas, não de pessoal** – Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- Millmore, Mike. **Strategic human resource management** : contemporary issues. Edinburgh : Prentice Hall, 2007.
- MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Mapa Estratégico do Ministério Público Federal**. Disponível em: <http://www.pgr.mpf.gov.br/conheca-o-mpf/sobre-a-instituicao/mapa_estrategico.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2012.

_____. **Mapa Estratégico da Procuradoria Regional da República da 4ª Região.** Disponível em <http://www.prr4.mpf.gov.br/site/images/informe_planejamento_estrategico_6.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2012.

ROESCH, Sylvania Maria de Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

SNELL, S. Et al. Human resources strategy: the era of our ways. In: HITT, M. Et al. **The blackwell handbook of strategic management.** Malden, MA:Blackwell, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy. **Como fazer monografia na prática.** 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 150 p.

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