

EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM FOCO NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

José Carlos de Souza Colares¹, Henrique de Castro Neves², Jean Carlo Silva dos Santos³, Márcio José Matias Cavalcante³,
Rosângela Aparecida da Silva⁴ & Flavio de São Pedro Filho⁵

¹ Public Finance and State Administration, Universidad Nacional de La Matanza, Buenos Aires, Argentina

² Business Administration, Universidad Nacional de La Matanza, Buenos Aires, Argentina

³ UFRGS-EA, Brazil

⁴ Faculdade União das Escolas Superiores de Rondônia-UNIRON-UNIRON, Brazil

⁵ Management and Economics, University of Beira Interior (UBI), Brazil

Correspondence: José Carlos de Souza Colares, Postgraduate Program in Economic Sciences, Public Finance and State Administration, Universidad Nacional de La Matanza, Buenos Aires, Argentina.

Received: July 1, 2020

Accepted: August 3, 2020

Online Published: September X, 2020

doi:10.5430/ijba.v11n5p

URL: <https://doi.org/10.5430/ijba.v11n5p>

Resumo

O objetivo deste artigo é medir a eficiência da Administração Pública no processo de alinhamento estratégico da gestão de pessoas com as diretrizes estratégicas organizacionais. O alinhamento estratégico de Recursos Humanos consiste na adaptação da estratégia de gestão de pessoas à estratégia da organização. Um eficiente alinhamento estratégico institucional com a área de gestão de pessoas é condição essencial para o sucesso do negócio. O primeiro ponto para que a gestão de pessoas esteja alinhada à estratégia organizacional diz respeito ao fato de que a estratégia de gestão de recursos humanos deve derivar do plano estratégico corporativo. Estudos recentes demonstram que existe uma mudança importante no foco estratégico relacionado à gestão de pessoas, destacando-se como mudança mais significativa a transição de uma estratégia focada no controle para uma estratégia vinculada ao comprometimento. Este artigo foi desenvolvido por meio de um estudo bibliográfico sobre gestão estratégica de pessoas na administração pública e, também, através da realização de uma pesquisa de campo que abrangeu 20 (vinte) unidades da estrutura administrativa do governo do Estado de Rondônia - Brasil. O método usado foi o estudo de caso amparado em um modelo matemático desenvolvido pelos autores, destinado a avaliar o evento de modo quali e quantitativamente de forma mais aprofundada. Os resultados demonstraram que as ações da Administração Pública, no que se refere ao alinhamento estratégico da área de Recursos Humanos com a estratégia organizacional, se encontram num patamar inadequado de eficiência.

Palavras-chave: Administração. Alinhamento. Eficiência. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Planejamento Estratégico.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do modelo de gestão de Recursos Humanos evoluiu de forma acelerada principalmente no período pós revolução industrial. A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento que cuida da documentação de pessoal para se tornar peça-chave de sucesso organizacional. O mundo globalizado tem obrigado as organizações a repensar o modelo de gerenciamento tradicional, exigindo das mesmas investimentos em tecnologia, estrutura e, principalmente, em gestão de recursos humanos. Neste último caso, o desafio é transformar a área de gestão de pessoas em um setor estratégico apto a fornecer elementos capazes de impulsionar os resultados nos diversos setores da organização.

No campo teórico, diversas correntes vêm defendendo a ideia de que o ser humano deve ser alçado à postura de parceiro estratégico da organização. Nesta direção, a qualificação como um simples empregado da empresa ou mesmo colaborador da organização deixaria de ter sentido e, para tanto, a área de recursos humanos deve se valer das mais diversas formas, métodos e modelos para aproveitar ao máximo o conjunto de aptidões que emerge das pessoas. É possível afirmar aprioristicamente que tal cenário obrigou as instituições a uma verdadeira metamorfose para adaptar-se aos novos paradigmas em matéria de gestão de pessoas. Nessa conjuntura, as organizações privadas moldaram seus modelos administrativos para evidenciar os aspectos da competitividade e da sobrevivência enquanto, que, as organizações públicas voltaram-se à melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Sabe-se que, em relação ao serviço público, existe a obrigação legal de informar à sociedade não somente sobre os resultados alcançados, mas também sobre a forma ou os meios utilizados para o seu alcance, a fim de permitir que os cidadãos

saibam como os recursos estão sendo utilizados e definam se o modelo adotado atende o interesse público esperado. Tal exigência se aplica também aos processos de gestão de pessoas nas organizações públicas.

Neste sentido, este estudo se volta para dois desafios principais, a saber: desenvolver formas de medir quantitativa e qualitativamente a contribuição das políticas e práticas de recursos humanos sobre os resultados da organização (a), e apontar qual a repercussão que isso representa para a sociedade (b).

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

O problema de pesquisa é identificar se os órgãos públicos pesquisados promovem o alinhamento da gestão de pessoas com o planejamento estratégico organizacional. Esta é a via pela qual se busca interpretar o nível de eficiência dessas Unidades Públicas na condução desse modelo, em face do vital significado da medição dessa eficiência para saber se os serviços prestados pelas organizações públicas podem ser considerados como eficazes e efetivos. Em razão disso, cabe aqui formular a seguinte questão-chave: Qual o nível de eficiência do modelo de alinhamento estratégico de recursos humanos com a estratégia organizacional adotado pela administração pública nos organismos pesquisados?

Para responder à pergunta de pesquisa propõe-se como objetivo geral medir a eficiência da Administração Pública no processo de alinhamento estratégico da gestão de pessoas com as diretrizes estratégicas organizacionais; e como objetivos específicos (1) verificar se a administração pública do Estado de Rondônia adota o modelo de alinhamento estratégico de gestão de pessoas; (2) identificar qual nível de eficiência das ações da administração pública para promover o alinhamento estratégico da gestão de recursos humanos ao planejamento estratégico organizacional; e (3) apontar se as práticas de gestão de recursos humanos exercidas pela administração pública são adequadas ao processo de alinhamento estratégico organizacional. Com esses objetivos, espera-se compreender se as práticas estão sendo adequadamente exercidas pela administração pública, com base na amostra selecionada nesta pesquisa.

3. REVISÃO TEÓRICA

Neste tópico são apresentadas as principais ideias e concepções conceituais destinadas a fornecer suporte teórico para embasamento deste trabalho, no que tange à compreensão sobre gestão de Recursos Humanos, estratégia organizacional e alinhamento estratégico. Este front permitirá tratar teoricamente o tema, na busca de melhor compreender o assunto e, assim, obter as bases para a proposta de uma estrutura de verificação do índice de eficiência nas organizações investigadas para então chegar ao objetivo da pesquisa.

3.1 Conceitos sobre Estratégia e alinhamento estratégico

Os conceitos de estratégia e de alinhamento estratégico são bastante debatidos na área de administração, podendo serem definidos como o perfilhamento das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades ambientais onde a organização opera. Permitem definir modos de maximizar as forças, minimizar até suprimir os pontos fracos, encontrar meios adequados para o enfrentamento das ameaças e promover ao máximo o aproveitamento das oportunidades, conforme prescreve Andrews (1971).

3.1.1 Concepção sobre estratégia

Herrero Filho (2018) anota que a realização dos objetivos organizacionais, dos países e mesmo dos indivíduos passa necessariamente pela concepção de uma eficiente estratégia. Uma sólida estratégia evita que as empresas fiquem reféns das condições que envolvem os ambientes organizacionais, tais como a comercialização, a competição, os serviços, os parques recursos, a falta de criatividade e de motivação, entre outras circunstâncias. Para tanto, é necessário que os gestores lancem mão de metodologias corretas, ferramentas adequadas e invistam no aprendizado contínuo de seus colaboradores, a fim de que a concepção da estratégia seja eficiente o suficiente para o alcance dos resultados desejados.

Collis (1996) acrescenta que a estratégia está ligada à incerteza proporcionada pelo ambiente de atuação da empresa. Neste caso, o trabalho estratégico dos administradores deve ser voltado à minimização das incertezas através da compreensão do ambiente de atuação interno e externo que proporcionará o meio mais razoável de diminuir as dúvidas e a melhor forma de utilizar os recursos disponíveis. Tal entendimento poderá levar a organização a operar de forma diferente e obter uma performance superior entre seus concorrentes, o que contribui para sua sobrevivência.

3.1.2 Concepção sobre alinhamento estratégico

Concernente a alinhamento estratégico, merece trazer a concepção de Peteraf e Reed (2007) e de Silveira, (2015), segundo os quais é uma condição essencial que propicia um desenvolvimento positivo da instituição, uma vez que a técnica

permite ajustar as demandas às interações organizacionais. Nesta abordagem incluem-se questões relacionadas aos produtos e contribuições estratégicas da área, envolvida no processo de alinhamento e na sua atuação como parceira estratégica. Envolvem também outras questões, como o nível de excelência nas operações, o desenvolvimento dos recursos humanos e a respectiva responsabilidade social. Esses elementos devem ser inseridos nas relações com o micro e macro ambiente, na busca da obtenção de alto desempenho e de ganhos relativos à vantagem competitiva.

Kaplan e Norton (2017) prescrevem que na definição de uma estratégia deve-se assegurar se todos os setores estão conscientes sobre o que foi planejado e, mais que isso, se estão seguindo os planos. Para os autores, a desconexão dos propósitos leva os empregados a buscar objetivos discrepantes, incompatíveis com as diretrizes estratégicas previamente definidas. Portanto, é preciso que haja um alinhamento organizacional amparado num conjunto de práticas aptas a conduzirem a organização ao alcance dos objetivos, o que pode ser conseguido através a aplicação da técnica *balanced scorecard*, metodologia que permite estabelecer indicadores de desempenho de forma alinhada criando uma ponte entre a missão e a estratégia organizacional destinada a garantir o alcance da visão de futuro de forma alinhada e coerente entre todos os setores da empresa.

Henderson e Venkatraman (1996) anotam que um eficiente alinhamento do plano estratégico promove a incorporação de todos os componentes do ambiente empresarial num conjunto único. Ou seja, um correto alinhamento proporciona um entendimento do que se percebe nos ambientes interno e externo, o que facilita o desenvolvimento das competências pessoais e organizacionais, permitindo maximizar resultados. Os autores afirmam que conceito de alinhamento estratégico pode ser visto sob dois aspectos: o econômico e o modelo de sistema adotado na organização. O primeiro está ligado à capacidade da liderança em acomodar os recursos existentes de modo dar suporte aos projetos estratégicos, tornando-os exequíveis. O segundo exigiria que a organização adotasse o modelo de sistema aberto, onde a troca sinérgica de energia e matéria com o meio envolvente possibilite o ajuste estratégico dinâmico e permita a adaptação da organização às constantes transformações no ambiente de negócio.

O alinhamento estará consolidado quando a missão definida pela alta direção estiver perfilhada com as ações organizacionais e intenções estratégicas por meio da intervenção das pessoas, estrutura e sistemas. Assim, se pode concluir que haverá alinhamento estratégico quando o objetivo estratégico principal for alcançado de forma coerente pelos demais níveis organizacionais, conforme prescrevem Labovitz e Rosansky (1997).

3.2 Conceitos sobre Gestão de Pessoas

Para Fleury e Fisher (1998) a abordagem sobre gestão de pessoas consiste num conjunto de princípios e experiências definidas pela direção principal com o objetivo de nortear o comportamento humano e as relações interpessoais no círculo do trabalho. Para esses autores, o termo substituiu a expressão Administração de Recursos Humanos que era usado para definir a maneira de gerenciar as pessoas nas organizações.

A Society for Human Resource Management - SHRM (2007), define o termo gestão de pessoas como um conjunto de políticas desenhadas para descrever, planejar, medir e avaliar as práticas, iniciativas e ações voltadas ao desenvolvimento de pessoas e o impacto de suas atividades nos resultados organizacionais. Para essa Associação, tais medidas visam impulsionar o comprometimento dos empregados com os objetivos da organização, inclusive quanto à responsabilidade socioambiental.

França (2007) assevera que a gestão de pessoas transcende as tarefas meramente cartoriais, ampliando-se para os modelos emergentes da era digital que conformaram novos paradigmas na gestão das organizações. Assim, às atividades tradicionais como recrutamento, seleção, desenvolvimento entre outras, foram agregados conceitos como qualidade, mudança cultural, competências tecnológicas, cidadania, carreira etc. Tais requisitos transformaram o modelo tradicional de recursos humanos em um empreendimento Inter organizacional que, se bem gerido, é capaz de impulsionar os resultados projetados pela organização.

3.3 Definições sobre alinhamento estratégico de Recursos Humanos

A compreensão do conceito sobre alinhamento estratégico da área de recursos humanos destaca-se como ponto relevante para esta pesquisa. O entendimento desse conceito torna-se útil porque embasa conhecimentos teóricos essenciais à elucidação de parte das questões relacionadas à eficiência em estratégia, a partir do exame das atividades de alinhamento que podem ser adotadas para demonstrar que o setor de recursos humanos pode empreender ações eficientes na busca de resultados eficazes e efetivos de interesse da organização e das partes interessadas.

3.3.1 A gestão de recursos humanos como elemento catalisador de esforço estratégico

Para Bergue (2019), a gestão de recursos humanos deve assumir a centralidade da produção por concentrar, em si, parte substantiva da geração de valor nas organizações. Portanto, para o autor, a mesma deve ser estratégica e integrada a ponto de servir de base para proporcionar de forma sistêmica o alinhamento estratégico entre a s diretrizes estabelecidas na cúpula e as pessoas encarregadas de pô-las em prática. Para o autor, a gestão de recursos humanos dever ser articulado com pelo menos

três dimensões, a saber: a visão funcional (área da organização) a visão de processos (gerencial) e a centralidade da valorização organizacional, correspondente à responsabilidade das pessoas na concepção e desenvolvimento das estratégias, bem como sobre seus resultados.

Albuquerque (2009) preconiza que o alinhamento estratégico de recursos humanos consiste na adaptação da estratégia de gestão de pessoas à estratégia organizacional. O primeiro ponto para o alinhamento estratégico da gestão de pessoas ao nível institucional é que os planos estratégicos de gestão de recursos humanos devem derivar da estratégia corporativa da organização. Estudos recentes demonstram que existe uma mudança importante no foco estratégico relacionado à gestão de pessoas, destacando-se como mudança mais significativa a transição de uma estratégia focada no controle para uma estratégia vinculada ao comprometimento. Neste sentido, a área de recursos humanos deverá assumir o papel de catalisadora dos esforços de planejamento estratégico empresarial. Para tanto, entende-se que a pessoa que lidera o setor de recursos humanos deve ocupar algum posto da administração, com poderes para participar diretamente das definições estratégicas empresariais. Um eficiente alinhamento estratégico institucional com a área de gestão de pessoas é condição essencial para o sucesso da organização, conforme prescreve Albuquerque (2009).

Albuquerque (2009) recomenda que, para alinhar a estratégia de gestão de pessoas à estratégia organizacional, é necessário que a empresa empreenda a seleção por competências, voltadas à recrutamento e contratação de novos talentos com base na definição de um perfil de competências exigidas para cada cargo. Tal procedimento deve, necessariamente, ser dirigido pela área de recursos humanos. Feita essa transição, o terreno para o alinhamento estratégico entre a área de gestão de pessoas e a estratégia empresarial estará pavimentado.

3.3.2 Contribuições da área de gestão de pessoas para o alinhamento estratégico organizacional

Becker, Huselid e Hurich (2001) recomendam que, para assegurar o alinhamento entre a estratégia corporativa e a política de recursos humanos, é necessário perfilar a visão do negócio empresarial com a compreensão e comprometimento dessa visão pelas pessoas envolvidas. Esse comprometimento deverá ser evidenciado por contribuições efetivas da área de recursos humanos que estejam alinhadas à estratégia organizacional. Além disso, a missão e a análise de ambiente de recursos humanos devem estar em sintonia com a missão da organização e com a análise do ambiente organizacional. É interessante observar que as iniciativas estratégicas devem guardar correlação com os fatores críticos de sucesso e a seleção e desenvolvimento da estratégia organizacional. Por exemplo: a área de recursos humanos deve contribuir com projetos voltados a enaltecer o nome da empresa. Tais pressupostos demonstram que a área está sintonizada com a estratégia organizacional. Com esses elementos nivelados, pode-se entender que a gestão de pessoas estaria alinhada ao planejamento estratégico da organização.

Antunes e Martins (2005) preconizam que a área de gestão de pessoas deve fornecer produtos e contribuições estratégicas, tais como: (I) contratação de novos talentos por meio de seleção de competências; (II) contribuição em processos de redução de custos; e (III) projetos que enaltecem reconhecidamente o nome da instituição. Esses produtos demonstrariam a importância da área de gestão de Pessoas na consumação do Planejamento estratégico organizacional. Para estes autores, a área de recursos humanos deve estar preparada para atuar como parceiro estratégico da organização e não somente ficar restrita às atividades cartoriais, como por exemplo a confecção da folha de pagamento, anotações de alterações funcionais, controle de férias, admissão e demissão, entre outras atividades.

Para Barney (2002), Drucker (1991), Antunes e Martins (2005) Albuquerque (2009), Becker, Huselid e Hurich (2001), existem duas medidas essenciais que indicariam que o alinhamento estratégico da área de recursos humanos está condizente com a estratégia organizacional. A primeira diz respeito à medição do desempenho do setor através de pesquisas cujos resultados serviriam para fomentar ações de melhoria contínua para o atingimento dos objetivos organizacionais. A segunda se refere à distribuição, pela área de recursos humanos, de responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas às demais chefias, instrumentalizando-as para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio. Ou seja, a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas deixa de ser exclusiva da área de recursos humanos e passa a ser sistêmica, interdependente e interativa, demonstrando com isso que o setor estaria plenamente alinhado com os objetivos estratégicos organizacionais. Para estes autores, as duas medidas possuem importância singular na condução do alinhamento estratégico da área de recursos humanos à estratégia organizacional.

3.3.3 Alinhamento estratégico interno da área de Recursos Humanos.

Para Silveira (2015), Wall e Wall (1996) e Wood (1999), na área de recursos humanos o alinhamento interno tem relação direta com a prática de gestão de pessoas. Isso envolve a cultura organizacional, os valores da empresa, a tecnologia de suporte e a estrutura da corporação. Tal procedimento exige articulação, harmonia e sintonia entre as práticas de gestão de recursos humanos e as contingências organizacionais, o que resulta numa política de gestão de pessoas voltada ao atendimento dos objetivos específicos do planejamento estratégico, facilitando o processo de coesão organizacional.

Melo Neto e Froes (2001) e Dutra (2006), asseveram que a evolução da área de gestão de pessoas e a necessidade de alinhamento estratégico, direcionaram a área de recursos humanos para um campo até então não priorizado nesta disciplina: o

campo da responsabilidade social, no qual a essa área se mantinha praticamente inerte. A nova racionalidade organizacional exigiu das empresas a inclusão da responsabilidade social como diretriz estratégica, impulsionando ações voltadas aos objetivos sociais de todos os departamentos, entre os quais se encontra a área de recursos humanos. Ações sociais internas como benefícios, qualidade de vida no trabalho, ambiente e clima organizacional, entre outras, são associadas às ações sociais externas chamadas de cidadania organizacional, com intensa participação dos empregados. Tais medidas elevam a auto estima pessoal dos empregados e, conseqüentemente, ao aumento da qualidade, produtividade e competitividade organizacional.

Para a *International Federation Of Accountants* - IFAC (2013), um bom modelo de governança de pessoas deve relacionar critérios e padrões que envolvam a gestão da liderança, da conduta ética, definição clara dos papéis a serem desempenhados pelos profissionais, gestores e parceiros, bem como de suas respectivas responsabilidades, padronização do processo de seleção de RH, da comunicação institucional, dos procedimentos para avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, políticas de remuneração, práticas de retenção e, sobretudo, prestação de contas e accountability.

Nos Estados Unidos, o Escritório de Gestão de Pessoal editou um documento denominado *The Human Capital Assessment and Accountability Framework* – HCAAF (2005) estabelecendo orientações específicas sobre a estrutura de avaliação e responsabilidades do capital humano naquele país. Nesse documento estão determinadas as práticas de governança de pessoas, inclusive as práticas proibidas, notadamente baseada nos eixos de alinhamento estratégico, liderança e Gestão do conhecimento, cultura orientada para resultados, gestão de Talentos e prestação de contas. São políticas que devem ser implantadas e praticadas de forma inter-relacionadas visando produzir uma força de trabalho unificada em torno da realização da missão organizacional, oferecendo bens e serviços da mais alta qualidade e capaz de adaptar-se ao ambiente de mudanças de forma célere e eficaz (HCAAF, 2005).

Diante dos conceitos abordados neste tópico, procurou-se discutir os principais conceitos sobre estratégia, alinhamento da estratégia com foco no desempenho dos recursos humanos e gestão de pessoas. Os assuntos abordados permitiram a construção da metodologia adotada nesta pesquisa, cujo modelo é apresentado no tópico seguinte.

4. MÉTODO E PROCEDIMENTOS APLICADOS NESTA TAREFA

Neste tópico são apresentados o método e os procedimentos utilizados para alcançar os resultados na conformidade aos objetivos propostos. A finalidade é demonstrar quais os procedimentos metodológicos usados para desenhar o modelo de pesquisa e o alcance dos resultados pretendidos. O método usado é o estudo de caso, destinado a avaliar qualitativamente e de forma mais aprofundada o evento, considerando que não há maneira de obter controle sobre o fenômeno estudado; segue desta forma a indicação de Yin (2009) quando aponta que este método serve para descrever fenômenos inseridos em seu próprio contexto, conforme prescreve Yin (2009).

Busca-se especificar o problema através do levantamento bibliográfico e de uma pesquisa de campo onde foram feitas entrevistas com o público-alvo, portanto, trata-se de uma pesquisa exploratória. O estudo também descreve as características do fenômeno pesquisado utilizando-se de formulário estruturado para promover a coleta de dados, assim, a pesquisa é descritiva (GIL, 2008). Procura-se obter e proporcionar de maneira válida e confiável dados e informações suficientes para apoiar um juízo de valor sobre os diferentes componentes do conjunto de atividades específicas, que são ou foram realizadas com o objetivo de produzir resultados concretos. Assim sendo, a pesquisa é sistemática, aplicada, planejada e dirigida (LIMA, p. 23, 2000). A pesquisa também apresenta elementos quantitativos, considerando que foram recolhidas informações que possibilitaram a comparação entre um e outro elemento, compreendendo a coleta de dados e utilização de medidas de variáveis quantificáveis (BOUDON, 1989).

Quanto aos procedimentos, efetuou-se o tratamento dos dados coletados através de questionário estruturado utilizando como referência o modelo do Programa GesPública (2005) do governo brasileiro; combinou-se com os modelos internacionais aplicados à governança e à gestão estratégica de pessoas nas organizações adotados pelo Governo dos Estados Unidos (*Human Capital Assessment and Accountability Framework*, 2005) e o estudo publicado pela IFAC (*Human Capital Public Sector: A Governing Body Perspective*, 2013).

A coleta de dados foi efetuada em duas etapas. Na primeira foram entregues os questionários aos responsáveis pelo setor de Gestão de Pessoas nas organizações pesquisadas. Na segunda etapa foram realizadas visitas técnicas nas unidades para validação (comprovação) e melhor entendimento dos dados obtidos na primeira etapa. Através do questionário da pesquisa, foi investigado o grau de eficiência da administração pública brasileira em promover o alinhamento estratégico da gestão de pessoas com o planejamento estratégico organizacional.

Com base no referencial teórico usado, para fins deste trabalho, foram escolhidos 11 (onze) indicadores com a finalidade de investigar se as organizações pesquisadas aplicam o modelo e qual em qual nível de aplicação das medidas voltadas ao eficiente alinhamento dos recursos humanos à estratégia organizacional, explicados no quadro 1 a seguir.

QUADRO 1 – Indicadores de verificação da eficiência em alinhamento estratégico de recursos humanos.

	INDICADORES	QUESTÃO INVESTIGADA
PLANO EXTERNO	1. CATALISAÇÃO DO ESFORÇO ESTRATÉGICO	Foi perguntado se a área de recursos humanos é responsável por catalisar os esforços de Planejamento estratégico da Instituição.
	2. PARTICIPAÇÃO DO RECURSOS HUMANOS NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS	Questionou-se se o responsável pelo área de recursos humanos é membro da alta administração e participa diretamente das definições estratégicas da Unidade.
	3. SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS	Perguntou-se se a contratação de novos talentos é efetuada por meio de seleção de competências dirigida pela área de recursos humanos?
	4. RECURSOS HUMANOS E REDUÇÃO DE CUSTOS	Foi questionado se a área de recursos humanos contribui com algum processo voltado à redução de custos.
	5. PROJETOS ESTRATÉGICOS DE RH	Foi perguntado se a área de recursos humanos apresenta e/ou participa como gestor de projetos que enaltecem reconhecidamente o nome da Instituição
	6. POSIÇÃO DO RECURSOS HUMANOS NA HIERARQUIA ESTRATÉGICA	Interrogou-se se a área de recursos humanos é reconhecida pela alta direção e pelos demais setores como área estratégica e não somente como setor de folha de pagamento.
	7. PESQUISA DE DESEMPENHO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.	Indagou-se se a área de recursos humanos mede seu desempenho através de pesquisas e utiliza os resultados para empreender ações estratégicas de melhoria contínua para o atingimento dos objetivos organizacionais.
	8. DESCENTRALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS	Interpelou-se se a área de recursos humanos distribui responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas às demais chefias, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio.
PLANO INTERNO	9. EXCELÊNCIA OPERACIONAL	Perguntou-se se na área de recursos humanos existe processos documentados que evidenciem a busca pela excelência operacional.
	10. PLANO DE DESENVOLVIMENTO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	Questionou-se se na área de recursos humanos existe algum plano de desenvolvimento orientado pelo processo de Gestão Por Competências pessoais combinadas com as competências organizacionais e com as essenciais.
	11. RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE	Interrogou-se se a área de recursos humanos possui ao menos um projeto na área de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental.

Fonte: Construído pelo autor a partir da literatura utilizada na pesquisa.

Para realização da pesquisa foram selecionadas 20 (vinte) unidades da estrutura administrativa do governo do Estado de Rondônia - Brasil. Como limitação, registramos que não foi possível realizar a pesquisa em todas as unidades da referida estrutura administrativa, em face de não ter sido obtida autorização para realização da pesquisa em todas elas. Não obstante tal limitação não afetou os trabalhos da investigação, uma vez que a o quantitativo participante representa 37% do total de unidades, o que simboliza uma amostragem significativa.

Utilizando-se do dados coletados a partir dos indicativos pesquisados, formulou-se um modelo matemático calculado através da média ponderada destinada a medir a eficiência da administração pública em promover o alinhamento estratégico da gestão de pessoas com o planejamento estratégico organizacional. A formulação matemática proposta é descrita a seguir:

Matriz 1: É a nota (total de pontos) dada ao ALINHAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, cuja pontuação máxima é 110 pontos, representada pelo somatório das médias dos 11 indicativos. Traduz-se na seguinte fórmula:

$$D_a = \sum_{i=1}^{q=11} M_i$$

Onde:

D_a – Nota da dimensão Alinhamento;

q – quantidade de indicativos da dimensão D_a .

M_i – Média do indicativo i ;

$i-1$ – Primeira parcela a ser somada: dimensão 1

Matriz 2: É a média de cada indicativo. Ao todo, 11 indicativos são calculados. Traduz-se na seguinte fórmula:

$$M_i = \frac{5}{3q_t} \times \left[\frac{q_{i1}}{2} \times \left(\frac{N_{ip1}}{q_{i1}} + \frac{N_{ir1}}{q_{i1}} + 1 \right) + q_{i2} \times \left(\frac{N_{ip2}}{q_{i2}} + \frac{N_{ir2}}{q_{i2}} + 1 \right) + 2q_{i3} \times \left(\frac{N_{ip3}}{q_{i3}} + \frac{N_{ir3}}{q_{i3}} + 1 \right) \right]$$

Onde:

M_i – Média do indicativo i ;

$5/3$ = Constante para definição do peso de cada fase (proposta, em implementação, implementado);

q_t = Quantidade total de órgãos avaliados em cada tipo de administração;

q_{i1} – Quantidade de órgãos com o indicativo i em fase de proposta;

$1/2$ = Constante para definição do peso de cada fase (proposta, em implementação, implementado);

N_{ip1} – Número de evidências do indicativo i em fase de proposta;

N_{ir1} – Número de resultados do indicativo i em fase de proposta;

q_{i1} – Quantidade de órgãos com o indicativo i em fase de proposta;

N_{ip3} – Número de evidências do indicativo i implementado;

N_{ir3} – Número de resultados do indicativo i implementado;

q_{i3} – Quantidade de órgãos com o indicativo i implementado;

q_{i2} – Quantidade de órgãos com o indicativo i em fase de implementação;

N_{ip2} – Número de evidências do indicativo i em fase de implementação;

N_{ir2} – Número de resultados do indicativo i em fase de implementação;

2 - Constante para definição do peso de cada fase (proposta, em implementação, implementado);

Para a produção dos resultados efetuou-se o tratamento dos dados. Foram consideradas as informações colhidas no referencial bibliográfico, nos documentos de evidência apresentados e nas informações obtidas junto ao público-alvo, utilizando-se do questionário da pesquisa. Do ponto de vista qualitativo, procurou-se avaliar in loco as condições relativas ao objeto pesquisado diretamente nos órgãos selecionados.

Para cada fator avaliado foi obtida uma resposta fechada sobre o tema. As respostas consignadas são as seguintes: (I) Assunto não conhecido; (II) assunto em fase de proposta; (III) atividade em fase de implementação; (IV) atividade implementada; e (V) resultado obtido. Para cada questionamento e em caso de resposta afirmativa, foram solicitadas evidências tais como: relatórios publicados, pesquisa de clima organizacional realizada, leis, normas e regulamentos editados etc. Tal exigência teve como objetivo validar as respostas obtidas.

Após a inserção dos dados transportou-se o modelo matemático para uma planilha Excel de onde foi possível apontar sintética e quantitativamente o desempenho das organizações pesquisadas de acordo com cada indicativo descrito no Quadro 1. Com base nessa informação, estipulou-se classificar as Unidades em 6 (seis) categorias a saber:

(I) **INEXISTENTE (INX)**: quando o assunto for desconhecido e, portanto, o índice de eficiência é de no máximo 5%;

(II) **INADEQUADA (IND)**: quando na fase de proposta o índice de eficiência varia de 1% a 20%. Essa faixa demonstra que a organização já possui alguma ação em relação à gestão da eficiência, mas ainda em grau não apropriado;

(III) **INSUFICIENTE (INF)**: quando na fase de proposta o índice de eficiência varia de 21% a 30%. Nessa fase, considera-se que a administração já possui propostas mais consistentes, mas ainda de forma escassa, insuficiente para atender os propósitos organizacionais;

(IV) **INICIANTE (ICT)**: quando na fase de proposta o índice de governança de pessoas variar de 31% a 49%. Considera-se que, a partir de então, a administração iniciou os procedimentos de forma efetiva e já possui resultados comprovados das ações de eficiência em alinhamento estratégico;

(V) **ACEITÁVEL (ACT)**: quando na fase de implementação o índice de eficiência varia de 50% a 80%. Nessa fase se considera que a administração já possui níveis consideráveis de eficiência, com resultados efetivos; e,

(VI) **SATISFATÓRIO (SFT)**: quando na fase implementada o índice de eficiência varia de 81% a 100%. Representa o melhor resultado para fins desta pesquisa e indica que a organização executa de forma eficiente o alinhamento estratégico da área de recursos com o planejamento estratégico organizacional. Esta operacionalização resultou nas informações demonstradas na Tabela 1 que segue.

5. RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa estão consolidados na Tabela 1 a seguir:

TABELA 1 – Eficiência da administração pública em alinhamento de RH.

INDICADORES	O _r	A _d				b) Peso: 1,66667 (fase de implementação)				c) Peso: 3,33333 (Implementado)				T _p	P _{mp}	a%	C
		a) Peso: 0,83333 (Fase de proposta)				Q _n	A _r	A _c	F _a	Q _n	A _r	A _c	F _a				
		Q _n	Q _n	A _r	A _c												
1. CATALISAÇÃO DO ESFORÇO ESTRATÉGICO	20	11			0,00	1			0,08	8			0,67	2,4	10	24%	INF
2. PARTICIPAÇÃO DO RECURSOS HUMANOS NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS:		15			0,00				0,00	5			0,42	1,4	10	14%	IND
3. SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS		12	4		0,33				0,00	4			0,33	1,4	10	14%	IND
4. RECURSOS HUMANOS E REDUÇÃO DE CUSTOS		19			0,00				0,00	1			0,08	0,3	10	3%	INX
5. PROJETOS ESTRATÉGICOS DE RECURSOS HUMANOS		10	2		0,17	2			0,17	6		3	0,75	2,9	10	29%	INF
6. POSIÇÃO DO RECURSOS HUMANOS NA HIERARQUIA ESTRATÉGICA		16			0,00				0,00	4			0,33	1,1	10	11%	IND
7. PESQUISA DE DESEMPENHO DO RECURSOS HUMANOS.		15	2		0,17				0,00	3		3	0,50	1,8	10	18%	IND
8. DESCENTRALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS		17	1		0,08				0,00	2			0,17	0,6	10	6%	IND
9. EXCELÊNCIA OPERACIONAL		13	3		0,25				0,00	4		4	0,67	2,4	10	24%	INF
10. PLANO DE DESENVOLVIMENTO		14	4		0,33	1			0,08	1		1	0,17	1,0	10	10%	IND

11. RESPONSABILIDADE SOCIAL SUSTENTABILIDADE	E	19	1		0,08			0,00			0,00	0,1	10	1%	INX
TOTAL												15	110,0	14%	IND

Fonte: Construído pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

Legenda:

Or = Quantidade de órgãos.

Ad = Assunto desconhecido.

Qn = Quantidade de órgãos que declararam encontrar-se na condição em relação ao indicativo.

Ar = Apresentaram resultados comprovados.

Ae = Apresentaram evidências comprovando as afirmações.

Fa = Fator da pontuação alcançada na fase respectiva.

Tp= Total de pontos alcançados.

Pmp= Pontuação máxima possível.

a% = Percentual alcançado em relação ao total de pontos possíveis.

C – Classificação: de 1 a 5% INEXISTENTE (INX); 6% a 20% INADEQUADA (IND); 21% a 30% INSUFICIENTE (INF); 31% a 49% INICIANTE (ICT); 50% a 80% ACEITÁVEL (ACT); 81% a 100% SATISFATÓRIO (SFT).

Conforme dados da Tabela 1, na questão relacionada ao alinhamento estratégico de recursos humanos ao planejamento estratégico da organização, foram obtidos os seguintes resultados: Quanto perguntado se a área de recursos humanos é responsável por catalisar os esforços de Planejamento estratégico da instituição, obteve-se as seguintes respostas: 11 (onze) unidades declararam desconhecer o assunto; 1 (uma) declarou que o processo está em fase de implementação (sem comprovação); e 8 (oito) declararam que o tema está implementado, porém não apresentaram comprovação. Nesse item a pontuação alcançada foi de 2,4 pontos, que corresponde ao índice de eficiência de 24% (classificação: insuficiente).

No que se refere à participação do setor de recursos humanos nas decisões estratégicas (indicador 2), questionou-se se o chefe do setor é membro da alta administração e participa diretamente das definições estratégicas da Unidade. São estes os resultados: 15 (quinze) instituições mencionaram que desconhecem o assunto; e 5 (cinco) registraram, sem apresentar comprovação, que a prática já é adotada em suas unidades. Nesse item a pontuação alcançada foi de 1,4 pontos, que corresponde ao índice de eficiência de 14% (classificação: inadequada).

No que tange à prática de seleção por competências (indicador 3), perguntou-se se a contratação de novos talentos é efetuada por meio de seleção de competências dirigida pela área de recursos humanos. Constatou-se que: 12 (doze) unidades disseram que não conhecem o assunto; 4 (quatro) registraram que o assunto está em fase de propostas (sem comprovação); e 4 (quatro) afirmaram que o assunto está implementado, sem, contudo, apresentar os elementos comprobatórios. Nesse item a pontuação alcançada foi de 1,4 pontos, que corresponde ao índice de eficiência de 14% (classificação: inadequada).

Quanto a contribuição da área de recursos humanos em algum processo de redução de custos (indicador 4), verificou-se se a área de recursos humanos contribui com algum processo voltado a minimizar os gastos na organização. Verificou-se que 19 (dezenove) instituições registraram que desconhecem o assunto e apenas uma (sem apresentar comprovação) asseverou que adota a prática em sua organização. Nesse item a pontuação alcançada foi de 0,3 pontos, que corresponde ao índice de eficiência de 3% (classificação: inexistente).

No tocante à existência de projetos de recursos humanos destinados a enaltecer o nome da Instituição (indicador 5), questionou-se se a área de recursos humanos apresenta, gere e/ou participa de projetos que enaltecem reconhecidamente o nome da Instituição. Os resultados foram os seguintes: 10 (dez) unidades asseveraram que não conhecem o assunto; 2 (duas) disseram que estão em fase de proposta, sem apresentar comprovação; 2 (duas) mencionaram que existem projetos em fase de implementação (sem comprovar); e 6 (seis) registraram que adotam a prática, no entanto, somente 3 (três) unidades apresentaram comprovação. Nesse item a pontuação alcançada foi de 2,9 pontos, que corresponde ao índice de eficiência de 29% (classificação: insuficiente).

Já quanto a posição da área de recursos humanos na hierarquia Estratégica (indicador 6), foi perguntado se o setor é reconhecido pela alta direção e pelos demais setores como área estratégica. Os resultados demonstraram que 16 (dezesseis) unidades registraram que desconhecem o assunto e 4 (quatro) declararam que o assunto está implementado, porém não apresentaram evidências. Nesse item a pontuação alcançada foi de 1,1 pontos, que corresponde ao índice de eficiência de 11% (classificação: inadequada).

Em relação à realização de pesquisa de desempenho dos recursos humanos (indicador 7), questionou-se se a área de mede seu desempenho através de pesquisas e utiliza os resultados para empreender ações estratégicas de melhoria contínua para o atingimento dos objetivos organizacionais. Os resultados são os seguintes: 15 (quinze) unidades declararam que não fazem; 2 (duas) disseram que o assunto está em fase de proposta (sem comprovar); e 3 (três) asseveraram que o processo se encontra implementado, tendo apresentado comprovação dessa afirmação. Nesse item a pontuação alcançada foi de 1,8 pontos, que corresponde ao índice de eficiência de 18% (classificação: inadequada).

No tocante à descentralização da responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas (indicador 8), foi perguntado se o setor de recursos humanos distribui responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas às demais chefias, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio. Verificou-se que 17 (dezesete) unidades declararam desconhecer o assunto; 1 (uma) informou que o assunto está em fase de proposta (sem comprovar); e 2 (duas), sem comprovar, informaram que adotam essa prática. Nesse item a pontuação alcançada foi de 0,6 pontos, que corresponde ao índice de eficiência de 6% (classificação: inadequada).

Em relação à existência de processos documentados que evidenciem a busca pela excelência operacional (indicador 9), verificou-se se existem processos documentados que evidenciem a busca pela excelência operacional. 13 (treze) instituições declararam desconhecer o assunto; 3 (três) disseram que o tema está em fase de proposta, mas não apresentaram comprovação; e 4 (quatro) mencionaram que já exercem essa prática, tendo apresentado as respectivas comprovações. Nesse item a pontuação alcançada foi de 2,4 pontos, que corresponde ao índice de eficiência de 24% (classificação: insuficiente).

No que se refere à existência de um plano de desenvolvimento orientado pelo processo de gestão por competências pessoais (indicador 10), questionou-se se existe um plano combinado com as competências organizacionais e com as essenciais. Constatou-se que 14 (catorze) unidades declararam desconhecer o assunto; 4 (quatro) asseveraram que o tema está em fase de proposta, mas não apresentaram evidências; 1 (uma) unidade declarou que o processo está em fase de implementação; e 1 (uma) disse que a questão está implementada e apresentou a comprovação. Nesse item a pontuação alcançada foi de 1 ponto, que corresponde ao índice de eficiência de 10% (inadequado).

Por último, em relação à existência de pelo menos um projeto na área de responsabilidade social (indicativo 11), foi perguntado se o setor de recursos humanos possui ao menos um projeto na área de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental. Os resultados demonstraram que 19 (dezenove) unidades declararam que desconhecem o assunto e um órgão disse que o tema está em fase de proposta (sem apresentar provas disso). Nesse item a pontuação alcançada foi de 0,1 pontos, que corresponde ao índice de eficiência de 1% (classificação: inexistente).

A soma dos resultados mostrou que as unidades somaram 15 (quinze) dos 110 (cento e dez) pontos possíveis, o que corresponde ao índice de 14% de eficiência. De acordo com os critérios estabelecidos neste trabalho, em relação ao alinhamento estratégico do setor de recursos humanos ao planejamento estratégico da organização, as referidas unidades foram classificadas no patamar “inadequado”.

O resultado indica que o setor de recursos humanos dessas unidades não estaria alinhado a estratégia organizacional. Se um eficiente alinhamento estratégico institucional com a área de gestão de pessoas é condição essencial para o sucesso da organização, significa que esse sucesso pode estar sendo afetado.

Como foi verificado no referencial teórico desta pesquisa, o competente alinhamento estratégico da área de recursos humanos com a estratégia organizacional é um fator fundamental para o alcance dos objetivos e metas corporativas. Se o modelo de gestão não está alinhado às macros estratégias, é bastante provável que o processo de gestão de pessoas esteja dissociado das diretrizes gerais da instituição e, nesse caso, esteja praticando somente tarefas cartorárias, distante dos modernos modelos de gestão estratégica, com prejuízos para a governança e para a administração pública.

Além dos prejuízos aos processos e produtos gerados pela instituição, há riscos de estar ocorrendo desperdício de talentos humanos pela sua incorreta ou incompleta aplicação (tais como perda para outros segmentos do mercado, turnover excessivo, falta de comprometimento, baixa produtividade etc.). Em última análise, o mais prejudicado é o usuário final, ou seja, o cidadão, cuja expectativa é sempre de receber serviços públicos mais eficientes. Em se confirmando a tendência do cenário aqui apresentado nas demais unidades da administração pública, pode-se cogitar que a gestão de pessoas na administração pública desse Estado se encontra defasada em termos de eficiência na gestão de recursos humanos.

6. CONCLUSÃO

Neste trabalho buscou-se, através de uma pesquisa de campo amparada em referencial bibliográfico apropriado e por uma formulação matemática específica, medir a eficiência da Administração Pública no processo de alinhamento estratégico da gestão de pessoas com as diretrizes estratégicas organizacionais. Para o desenvolvimento do trabalho foi traçado um caminho teórico e realizada a seleção das unidades participantes, distribuição dos questionários, visita in loco nas instituições investigadas, coleta do material, tratamento dos dados e elaboração do relatório de pesquisa.

Os resultados mostraram que o índice de eficiência da Administração Pública no processo de alinhamento estratégico da gestão de pessoas com as diretrizes estratégicas organizacionais é de 14% (catorze por cento). De acordo com os parâmetros adotados neste trabalho, o índice de eficiência foi considerado inadequado. Conforme visto nesta pesquisa, a inadequada eficiência no processo de alinhamento estratégico compromete a capacidade de produção e inibe a vantagem competitiva da organização. Tal situação pode estar ocasionando perda ou desperdícios de recursos e, por consequência, prejuízos aos resultados. De posse desse resultado, é possível concluir que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado.

Em relação aos objetivos específicos, apurou-se que a administração adota em parte, o modelo de alinhamento estratégico de recursos humanos com a estratégica organizacional. Foi possível verificar, ainda, que o modelo é aplicado de forma desestruturada, não organizada e pouco difundida. Não foi possível identificar políticas efetivas definitivamente implementadas, situação que contribuiu para o baixo índice alcançado. Se conclui, portanto, que o primeiro objetivo específico da pesquisa foi alcançado.

Em relação ao segundo objetivo específico, foi constatado que, dos 11 (onze) indicadores analisados, 6 (seis) foram classificados como inadequados, ou seja, o índice de eficiência varia de 1% a 20%, o que representa que a administração até já possui alguma ação em relação à gestão da eficiência, mas ainda em grau não apropriado. Verificou-se, ainda, que 3 (três) indicadores foram considerados na classificação de insuficiente, patamar cujo índice de eficiência varia de 21% a 30% e onde se considera que a administração já possui propostas mais consistentes, mas ainda de forma escassa, insuficiente para atender os propósitos organizacionais. Por fim, verificou-se que 2 (dois) indicadores demonstram que inexitem ações da administração no que se refere à participação da área de recursos humanos em projetos voltados à redução de custos e aqueles destinados à responsabilidade social e sustentabilidade. Dessa forma, ressalta-se que o segundo objetivo específico da pesquisa também foi atingido.

Por fim, como terceiro objetivo específico, buscou-se verificar se as práticas de gestão de recursos humanos exercidas pela administração pública são adequadas ao processo de alinhamento estratégico organizacional. De acordo com o referencial teórico no qual se baseia esta pesquisa, bem como os resultados auferidos e demonstrados na Tabela 1, conclui-se que a administração pública não direciona ações adequadas ao alinhamento estratégico dos recursos humanos à estratégia organizacional. Assim sendo, verifica-se o atendimento satisfatório do terceiro objetivo específico da pesquisa.

Ressalta-se que os resultados apresentados não têm o condão de representar, por si só, a realidade pura da situação da alinhamento estratégico da área de recursos humanos à estratégia organizacional, mormente porque os indicativos utilizados não contemplam todas as variáveis que interferem na gestão de alinhamento estratégico de recursos humanos, havendo necessidade de um aprofundamento maior e mais específico sobre cada indicativo (avaliar cada unidade independentemente, por exemplo) destinado a amadurecer o tema e aperfeiçoar o modelo de mensuração das ações empreendidas na área de recursos humanos na administração pública do Estado de Rondônia. Não obstante, ressalta-se como significativa a amostra usada nesta pesquisa, o que permite inferir sua importância no contexto social e acadêmico.

Finalizando, destaca-se que um inadequado alinhamento estratégico faz com que as práticas de recursos humanos ocorram de modo dissociado da estratégia central, o que indica uma possível desvirtuação das medidas adotadas em relação ao alcance das diretrizes e metas estratégicas nessas Unidades Públicas, assunto que pode ser aprofundado por outras pesquisas do tipo.

REFERENCIAS

- [1] ALBUQUERQUE, L. G., BOSQUETTI, M. A., PAROLIM, S. R. H. (2009). A Integração Estratégica entre Inovação e Gestão de Pessoas. In: Gestão de Pessoas – Perspectivas e Estratégias. (Org.) ALBUQUERQUE, L. G., LEITE, N. P., Editora Atlas, São Paulo.
- [2] ANDREWS, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- [3] ANTUNES, M.T.P.; MARTINS, E. (2005). Gerenciando o Capital Intelectual: uma abordagem empírica baseada na Controladoria de grandes empresas brasileiras. In: XII Congresso Brasileiro de Custos. Florianópolis.
- [4] BARNEY, J. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. 2 ed. New Jersey: Prentice Hall.
- [5] BECKER, B. HUSELID, M. HURICH, D. (2001) Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: intelirgando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [6] BEER, M.; EISENSTAT, R. A. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. Human Relations, v. 49, n. 5.
- [7] BERGUE, Sandro Trescastro. (2019). Gestão estratégica de pessoas no setor público. Belo Horizonte: Fórum.
- [8] BOUDON. R. (1989) Os métodos em Sociologia. Rio de Janeiro: Ática.
- [9] BRASIL. DECRETO Nº 5.378 DE 23 DE FEVEREIRO DE 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília.
- [10] COLLIS, D. J. (1996) Organizational capability as a source of profit'in moingeon. B. et A.

- [11] DAVENPORT, T., PRUSAK, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 3a ed.
- [12] DRUCKER, P. F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- [13] DUTRA, J.S. (2006). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 5. reimpr. São Paulo: Atlas.
- [14] FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. (1998). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- [15] FRANÇA, Limongi Ana Cristina. (2007). *Conceitos, ferramentas e procedimentos*. Ana Cristina Limongi França. São Paulo: Atlas.
- [16] GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [17] HCAAF. (2005). *The human capital assessment and accountability framework (HCAAF). Systems, standards and metrics*. EUA, 2005. Disponível em < <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/>>. Acesso em 24 jan 2018.
- [18] HENDERSON, J.C. E VENKATRAMAN, N. (1996). *Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations*. IBM System Journal, 1993, 32(1), pp. 4-16.
- [19] HERREIRO FILHO, Emílio (2018). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica. Uma Abordagem Prática*. Rio e Janeiro: Alta Books.
- [20] IFAC. (2013). *International Federation of Accountants. Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework, 2013*. Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>>. Acesso em 23 fev 2018.
- [21] KAPLAN, Robert. S; NORTON, David. P. (2017). *Alinhamento. Utilizando o Balanced Scorecard Para Criar Sinergias Corporativas*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- [22] LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. (1997). *The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. John Wiley & Sons, Inc..
- [23] LIMA, C. (2000). *Avaliação das organizações de cuidados da saúde das pessoas com HIV/AIDS*. Tese de Doutorado. Escola de Administração do Estado de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, São Paulo, Brasil, p. 23.
- [24] MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES César. (2001). *Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- [25] PETERAF, M.; REED, R. (2007). *Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change*. In. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 11, p. 1089-1112.
- [26] QUINN, J. B. (2006). *Estratégias para mudança*. In Mintzberg, H. et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados* (4 ed). Porto Alegre: Bookman.
- [27] SHRM (Society for Human Resource Management). (2007). *The 2007-2008 workplace trends list: the top trends according to SHRM's Special Expertise Panels*.
- [28] SILVEIRA, V. N. S. (2015). *Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas-análise conceitual e perspectivas teóricas*. *Revista Pretexito*, v. 15, n. 4, p. 114-133.
- [29] WALL, S. J.; WALL, S. R.; AZEVEDO, C. (1996). *Os novos estrategistas: criando líderes em todos os níveis da organização*. Futura.
- [30] WOOD, S. (1999). *Getting the measure of the transformed high-performance organization*. *British Journal of Industrial Relations*, v. 37, n. 3, p. 391-417.
- [31] YIN, R.K. (2009) *Case study research, design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.