



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

FELIPE GUIMARÃES CÔRTEZ

**Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e
possibilidades**

Brasília – DF

2016

FELIPE GUIMARÃES CÔRTEZ

Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Doutor Pedro Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2016

Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades

A Comissão examinadora, abaixo identificada, aprova a dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade de Brasília do aluno

Felipe Guimarães Côrtes

Doutor Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Orientador

Doutora Gisela Demo
Professora-Examinadora
Membro interno do PPGA

Doutora Simone Portella Teixeira de Mello
Professora-Examinadora
Membro externo

A política é a arte de captar em proveito próprio a paixão dos outros.

Henry de Montherlant

Agradecimentos

À minha amada Fernanda, esposa, companheira e amiga, que me apoiou sobremaneira durante esse trajeto, compreendendo as ausências durante o período de aulas, nas reuniões do grupo de pesquisa e nos momentos em que me isolava para estudar e me dedicar à pesquisa que culminou nessa dissertação.

Ao meu pai e minha mãe, que são responsáveis pelo meu caráter e minha personalidade tranquila e determinada, que nunca pouparam esforços para a minha educação, sempre me incentivando a trilhar o caminho do conhecimento.

Aos meus irmãos, Marcelo, Camila e Cinthia, que fizeram parte do meu crescimento e amadurecimento, tendo parcela de responsabilidade sobre a minha criação e o meu desenvolvimento pessoal.

Aos amigos que souberam compreender as recusas para os compromissos sociais e até mesmo para conversas mais longas por telefone ou mensagens.

Ao meu professor e orientador Pedro Meneses, por tanto me ensinar durante esses 2 anos, sempre pautado pelo profissionalismo e pelo estímulo à excelência, sendo o maior motivo para que eu conseguisse obter um crescimento intelectual e pessoal durante o Mestrado.

À professora Gisela Demo, responsável por boa parte do que aprendi acerca de métodos qualitativos de pesquisa, além de ter sido parceira de pesquisa e produção intelectual.

À professora Simone Portella, que mesmo sem me conhecer dispôs-se prontamente a fazer parte do meu processo de aprendizado, contribuindo com valiosas dicas durante a qualificação do projeto de pesquisa.

Aos colegas e amigos Flávio Santos e Ladilucy Armond, que compartilharam momentos de tensão, de alegria e de conquista durante essa trajetória.

Aos colegas do grupo de pesquisa e amigos Igor Guevara e Diogo Fonseca, com quem aprendi a compartilhar o anseio por compreender melhor a gestão de pessoas no setor público e a quem posso sempre recorrer para sanar dúvidas, que geralmente são respondidas com bastante bom humor.

Aos colegas e amigos do trabalho, que sempre me deram o suporte e a flexibilidade de horários de que necessitava para conciliar as obrigações profissionais e acadêmicas.

E, é claro, aos participantes da pesquisa, que de tão bom grado separaram parte de seu tempo para contribuir com a consecução da pesquisa.

RESUMO

Em um cenário de reformas administrativas nos órgãos da administração pública, com uma consequente e gradual transição da gestão de pessoas (GP) de uma vertente funcional para uma mais estratégica, poucas foram as alterações gerenciais presenciadas no âmbito do Poder Legislativo, cujas organizações têm uma realidade mais permeada por aspectos políticos. Face a essa conjuntura, a pesquisa objetivou analisar a viabilidade de adoção dos princípios da gestão estratégica de pessoas (GEP) nas casas legislativas federais brasileiras, por meio de três estudos sequenciais e interdependentes. O Estudo 1 identificou 22 categorias de fatores interferentes, divididos em institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, que poderiam condicionar a efetividade de uma eventual implementação dos princípios da GEP, com destaque para os de natureza política, que se revelaram os mais impactantes. A partir de tal resultado e para melhor compreender os efeitos da política sobre a GP no Legislativo Federal, o Estudo 2 consistiu de uma pesquisa bibliográfica pela qual foi realizada uma revisão da produção científica internacional envolvendo simultaneamente política organizacional (PO) e GP, identificando-se que há três grandes temas que orientam essas pesquisas: os efeitos da PO sobre a GP; os possíveis relacionamentos entre o uso de habilidades políticas e variáveis de GP; e a interface entre pressões institucionais, PO e GP. Com fundamento em tais descobertas e no arcabouço teórico sobre PO, o Estudo 3 possibilitou a identificação dos principais atores com que interagem as unidades de GP nessa realidade, bem como as interferências que exercem, os critérios utilizados para tanto e as habilidades dos dirigentes de GP relevantes nas relações estabelecidas. A partir da conjugação de todos os resultados, propôs-se modelos teóricos, teórico-empíricos e definições constitutivas para as variáveis trabalhadas, que interpretados de modo integrado permitiram concluir que é possível a adoção de princípios da GEP no cenário estudado, desde que a área de GP e seus membros assumam uma postura ativa, com uso de habilidades políticas para a obtenção de suporte da alta administração e para o enfrentamento das condicionantes contextuais e políticas existentes no contexto legislativo. O trabalho contribuiu academicamente ao suprir uma lacuna de pesquisas sobre a GP no Legislativo, institucionalmente ao proporcionar ao Congresso Nacional um panorama contextual de GP e, profissionalmente, proporcionando insumos para as unidades de GP moldarem sua atuação.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica de Pessoas; Administração Pública; Poder Legislativo Federal; Condicionantes contextuais; Condicionantes políticos.

ABSTRACT

In a scenario of administrative reforms in public administration bodies, with a consequent and gradual transition from a functional role of human resource management (HRM) to a more strategic one, there were few managerial changes witnessed by the Legislative Branch, whose organizations have a reality more permeated by political aspects. Given this situation, the research aimed to analyze the feasibility of adopting the principles of strategic human resource management (SHRM) in Brazilian federal legislative houses, through three sequential and interdependent studies. Study 1 identified 22 categories of interfering factors, divided into institutional, political, organizational and sectoral, that could condition the effectiveness of an eventual implementation of the SHRM principles, especially those of a political nature, which proved to be the most preponderant one. From this result, and to better understand the effects of politics on HRM in the Federal Legislative, Study 2 consisted of a bibliographical research by which a review of the international scientific production involving both organizational politics (OP) and HRM was carried out, identifying that there are three main themes guiding this research: the effects of OP on HRM; the possible relationships between the use of political skills and HRM variables; and the interface between institutional pressures, OP and HRM. Based on these findings and the theoretical framework about OP, Study 3 enabled the identification of the main actors with which HR units interact in this reality, as well as the interferences they exert, the criteria used by them and the abilities of HR leaders that are relevant in the relations established. Based on the combination of all the results, theoretical and theoretic-empirical frameworks were proposed, as well as constitutive definitions for the variables studied, which interpreted in an integrated way allowed to conclude that it is possible to adopt the SHRM principles in the scenario studied, since the HR area and its members take an active stance, using political skills to obtain top management support and to address the contextual and political constraints that exist in the legislative context. The work contributed academically by filling a gap in HRM research focusing Legislative, institutionally by providing National Congress with a contextual overview of HRM and, professionally, providing inputs for HR units to shape their performance.

Keywords: Strategic human resource management; Public Administration; Federal Legislative Branch; Contextual constraints; Political constraints.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Setores do Estado, formas de propriedade e de administração na reforma gerencial de 1995.	26
Figura 2. Um modelo conceitual de referenciais teóricos para o estudo da GEP.	28
Figura 3. Mudança estratégica e gestão de pessoas.....	34
Figura 4. A teoria contextualmente fundamentada de gestão de pessoas.....	35
Figura 5. Modelo contextual de investigação da implementação dos princípios da GEP no Legislativo.	44
Figura 6. Estrutura administrativa da Câmara dos Deputados.	46
Figura 7. Estrutura administrativa do Senado Federal.	48
Figura 8. Quadro teórico-empírico de relações entre fatores interferentes.	107
Figura 9. Modelo simplificado de cadeia de relações entre fatores.	109
Figura 10. Tipos de isomorfismo atuantes nas decisões de adoção de práticas de GP.	134
Figura 11. O processo de gestão da influência.	145
Figura 12. Relação entre meios e fins políticos positivos e negativos com o processo de gestão estratégica.	147
Figura 13. Um modelo de variação de aspectos políticos no processo decisório estratégico.	149
Figura 14. Influência política de GP em níveis de análise individual e diádico.	151
Figura 15. Tipologia de integração entre política organizacional e gestão de pessoas.	152
Figura 16. Modelo de estruturação dinâmica de gestão de pessoas.	154
Figura 17. Modelo tripartite de efetividade da unidade de GP.	157
Figura 18. Modelo de reputação das unidades de GP.	158
Figura 19. Modelo contextual de investigação da interação entre contexto político e GP no Legislativo Federal.	161
Figura 20. Modelo teórico-empírico de interface entre política organizacional e gestão de pessoas no Legislativo Federal.	235
Figura 21. Modelo teórico-empírico final de interface entre política organizacional e gestão de pessoas no Legislativo Federal.	245

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Sete principais temas da GEP	30
Tabela 2. Fatores interferentes à implementação da GEP e da GPC no setor público	37
Tabela 3. Descrição sucinta dos métodos, procedimentos e técnicas de pesquisa	50
Tabela 4. Regras para categorização na análise de conteúdo	53
Tabela 5. Comparação entre categorias iniciais e finais após análise de conteúdo	55
Tabela 6. Fatores interferentes à adoção dos princípios da GEP no Poder Legislativo Federal	56
Tabela 7. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Aspectos societais”	60
Tabela 8. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Legislação e normas externas”	63
Tabela 9. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Mecanismos de controle externo”	64
Tabela 10. Síntese das possíveis interferências das categorias de fator institucional	65
Tabela 11. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Configuração política da organização”	69
Tabela 12. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Apoio da alta administração”	71
Tabela 13. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Descontinuidade administrativa”	72
Tabela 14. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Habilidade política da liderança de GP”	74
Tabela 15. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Inserção estratégica da unidade de GP”	75
Tabela 16. Síntese das possíveis interferências das categorias de fator político	76
Tabela 17. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Aspectos culturais”	80
Tabela 18. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Recursos organizacionais”	83
Tabela 19. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Estrutura organizacional”	85

Tabela 20. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Engajamento de gestores e servidores”	87
Tabela 21. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Comunicação institucional”	88
Tabela 22. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Normas internas”	89
Tabela 23. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Planejamento estratégico organizacional”	90
Tabela 24. Síntese das possíveis interferências das categorias de fator organizacional.....	90
Tabela 25. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Integração estratégica de GP”	94
Tabela 26. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Reputação da unidade de GP”	95
Tabela 27. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Recursos da unidade de GP”	97
Tabela 28. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Autonomia da unidade de GP”	97
Tabela 29. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Estrutura da unidade de GP”	99
Tabela 30. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Metodologia de implementação”	100
Tabela 31. Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Coexistência do papel funcional de GP”	101
Tabela 32. Síntese das possíveis interferências das categorias de fator setorial	102
Tabela 33. Síntese das definições constitutivas propostas para as categorias de fatores interferentes	103
Tabela 34. Síntese das relações hipotéticas entre as categorias de fatores	104
Tabela 35. Tipificação temática.....	115
Tabela 36. Opções analíticas de tipificação metodológica.....	116
Tabela 37. Autores, áreas de formação/conhecimento e filiação – Tema 1	117
Tabela 38. Periódicos e ano de publicação – Tema 1	118
Tabela 39. Fundamentos teóricos utilizados – Tema 1.....	119

Tabela 40. Natureza e delineamento do estudo x natureza e abordagem da pesquisa – Tema 1	120
Tabela 41. Lócus da pesquisa e quantidade de organizações investigadas – Tema 1	120
Tabela 42. Autores, áreas de formação/conhecimento e filiação – Tema 2	126
Tabela 43. Periódicos e ano de publicação – Tema 2.....	127
Tabela 44. Fundamentos teóricos utilizados – Tema 2.....	127
Tabela 45. Natureza e delineamento do estudo x natureza e abordagem da pesquisa – Tema 2	128
Tabela 46. Lócus da pesquisa e quantidade de organizações investigadas – Tema 2	128
Tabela 47. Papel das habilidades políticas nos artigos teórico-empíricos correlacionais – Tema 2	129
Tabela 48. Autores, áreas de formação/conhecimento e filiação – Tema 3	132
Tabela 49. Periódicos e ano de publicação – Tema 3.....	133
Tabela 50. Fundamentos teóricos utilizados – Tema 3.....	133
Tabela 51. Natureza e delineamento do estudo x natureza e abordagem da pesquisa – Tema 3	133
Tabela 52. Síntese dos pontos identificados em cada tema	137
Tabela 53. Algumas definições de política organizacional	143
Tabela 54. Táticas políticas negativas e positivas	145
Tabela 55. Componentes das características situacionais, do ator e do alvo no comportamento político relativo à GP.....	151
Tabela 56. Dimensões da habilidade política	155
Tabela 57. Descrição sucinta dos métodos e técnicas de pesquisa.....	163
Tabela 58. Definição sintética dos temas de categorização para a visão da GP.....	167
Tabela 59. Síntese da visão de GP sobre os atores com que interage e as relações que com eles mantém	168
Tabela 60. Definição sintética dos tipos de relação.....	171
Tabela 61. Síntese da visão de GP sobre os atores externos	172
Tabela 62. Síntese da visão de GP sobre a cúpula político-administrativa	176
Tabela 63. Síntese da visão de GP sobre a cúpula administrativa.....	180
Tabela 64. Síntese da visão de GP sobre a sua equipe	188
Tabela 65. Síntese da visão de GP sobre os demais grupos internos	190
Tabela 66. Definição sintética dos temas de categorização para as visões das cúpulas.....	199

Tabela 67. Síntese da visão da cúpula administrativa sobre a GP.....	200
Tabela 68. Definição sintética das visões da cúpula administrativa sobre a unidade de GP.	201
Tabela 69. Definição sintética das percepções da cúpula administrativa sobre a interface entre PO e GP	206
Tabela 70. Definição sintética das interferências promovidas pela cúpula administrativa na unidade de GP.....	209
Tabela 71. Definição sintética dos critérios utilizados nas interferências promovidas pela cúpula administrativa na unidade de GP	214
Tabela 72. Interferência da cúpula administrativa na GP x critérios utilizados	214
Tabela 73. Definição sintética das características do diretor de GP observadas pela cúpula administrativa	219
Tabela 74. Síntese da visão da cúpula político-administrativa sobre a GP	222
Tabela 75. Quadro resumo da visão de GP sobre os atores com que mais interage.....	229
Tabela 76. Quadro comparativo das visões da unidade de GP e cúpulas administrativa e político-administrativa.....	230
Tabela 77. Quadro geral de categorias de fatores interferentes e suas relações identificadas nos três estudos	240
Tabela 78. Condicionantes dos requisitos de implementação dos princípios da GEP no Legislativo	246

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD – Câmara dos Deputados

Cefor – Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento

COBEP – Coordenação de Benefícios Previdenciários

COOPA – Coordenação de Pessoal Ativo

COPACO – Coordenação de Registros Parlamentares e Pessoal Comissionado

COPAG – Coordenação de Pagamento de Pessoal

Depes – Departamento de Pessoal

DG – Diretoria-Geral da Câmara dos Deputados

DGER – Diretoria-Geral do Senado Federal

Dmed – Departamento Médico

DRH – Diretoria de Recursos Humanos

GEP – Gestão Estratégica de Pessoas

GP – Gestão de Pessoas

GPC – Gestão por Competências

ILB – Instituto Legislativo Brasileiro

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

NPM – *New Public Management*

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PO – Política organizacional

SEGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SF – Senado Federal

SIS – Secretaria Integrada de Saúde

SOF – Secretaria de Orçamento Federal

VBR – Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	Introdução.....	16
1.1.	Problematização.....	17
1.2.	Objetivo geral	19
1.3.	Objetivos Específicos	19
1.4.	Justificativa	20
1.4.1.	Justificativa do Estudo 1	21
1.4.2.	Justificativa do Estudo 2	21
1.4.3.	Justificativa do Estudo 3	22
2	Estudo 1	23
2.1.	Referencial Teórico.....	23
2.1.1	New Public Management e reforma do estado brasileiro	24
2.1.2	Gestão estratégica de pessoas.....	27
2.1.3	Contexto e implementação da GEP.....	33
2.1.3.1	Contexto e implementação da GEP e da GPC no setor público mundial.....	36
2.1.3.2	Modelo contextual de investigação da implementação da GEP no Legislativo	43
2.2	Métodos, procedimentos e técnicas de pesquisa.....	45
2.2.1	Caracterização do Poder Legislativo Federal brasileiro.....	45
2.2.1.1	Câmara dos Deputados	45
2.2.1.2	Senado Federal	47
2.2.2	Caracterização metodológica	50
2.3	Resultados.....	53
2.3.1	Fatores interferentes à implementação dos princípios da GEP no Poder Legislativo Federal brasileiro.....	54
2.3.1.1	Fatores institucionais	57

2.3.1.2	Fatores políticos.....	65
2.3.1.3	Fatores organizacionais	76
2.3.1.4	Fatores setoriais	91
2.3.2	Discussão.....	103
2.4	Considerações finais	110
3	Estudo 2	113
3.1.	Métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa.....	114
3.2.	Resultados	117
3.2.1	Tema 1: Efeitos da política organizacional na GP	117
3.2.2	Tema 2: Relações entre habilidades políticas e GP.....	126
3.2.3	Tema 3: Interface entre ambiente institucional, política organizacional e GP.....	132
3.3.	Discussão	137
3.4.	Considerações finais	139
4	Estudo 3	141
4.1.	Referencial Teórico.....	143
4.1.1	Política organizacional	143
4.1.1.1	Política organizacional e gestão estratégica	147
4.1.1.2	Política organizacional e GP.....	150
4.1.1.2.1	Política organizacional e GEP no Legislativo Federal	160
4.2.	Métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa.....	162
4.3.	Resultados	166
4.3.1	Visão da unidade de GP	166
4.3.1.1	Visão da unidade de GP sobre os grupos externos.....	172
4.3.1.2	Visão da unidade de GP sobre a cúpula político-administrativa.....	176
4.3.1.3	Visão da unidade de GP sobre a cúpula administrativa.....	180
4.3.1.4	Visão da unidade de GP sobre sua equipe.....	188
4.3.1.5	Visão da unidade de GP sobre demais grupos internos.....	190

4.3.2	Visão da cúpula administrativa sobre a GP.....	199
4.3.2.1	Visão da cúpula administrativa sobre a unidade de GP	201
4.3.2.2	Visão da cúpula administrativa sobre a política organizacional.....	206
4.3.2.3	Interferências da cúpula administrativa na GP	209
4.3.2.4	CrITÉrios utilizados pela cúpula administrativa para interferir na GP	214
4.3.2.5	Características do dirigente de GP valorizadas pela cúpula administrativa ...	219
4.3.3	Visão da cúpula político-administrativa sobre a GP	222
4.4.	Discussão	229
4.5.	Considerações finais	237
5	Discussão geral integrada	240
6	Conclusão	249
	Referências	252
	Apêndice A - Instrumento 1 do Estudo 1	276
	Apêndice B - Carta de apresentação do Estudo 1	277
	Apêndice C - Instrumento 2 do Estudo 1	279
	Apêndice D - Termo de consentimento livre e esclarecido	281
	Apêndice E - Instrumento 1 do Estudo 3.....	282
	Apêndice F - Instrumento 2 do Estudo 3	283
	Apêndice G - Instrumento 3 do Estudo 3	284
	Apêndice H - Carta de apresentação do Estudo 3	285

1 Introdução

Com o objetivo de atender às demandas crescentes de prestação de contas e de eficiência no gasto de recursos, durante a última metade do Século XX, mais notadamente nos anos 1980 e 1990, diversos governos de diferentes países iniciaram reformas, em maior ou menor grau, em um movimento denominado NPM - *New Public Management* (Hall & Holt, 2008; Hammerschmid & Walle, 2011; Hood, 1991; Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008).

Iniciado no Reino Unido e disseminado para outras nações europeias e países como Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia, tal movimento pode ser visto como a preocupação crescente do setor público em adquirir características normalmente associadas aos setores produtivos da economia (Hall & Holt, 2008; Hammerschmid & Walle, 2011; Motta, 2013).

Influenciado por esse contexto e motivado pelas crises econômica, fiscal e administrativa vivenciadas entre 1979 e 1994, o Brasil promoveu sua terceira reforma do aparelho do Estado, apoiada na proposta de administração pública gerencial, cujos princípios seriam a descentralização, o controle de resultados, a competição administrada e o controle social direto (Matias-Pereira, 2008; Pereira, 2006).

Em decorrência de tais reformas, Truss (2008) aponta que a gestão de recursos humanos no setor público recebeu atenção renovada, uma vez que novas abordagens na área poderiam facilitar o recrutamento e seleção de equipes qualificadas, aprimorar a efetividade dos custos organizacionais e servir como propulsoras de uma cultura dirigida para o desempenho.

Assim, as práticas de gestão de pessoas derivadas da iniciativa privada e percebidas como melhores foram estabelecidas como ideais, das quais podem ser destacadas: recompensas baseadas em desempenho, redução de custos do emprego, descentralização estratégica para as unidades de recursos humanos, maior flexibilidade e aumento da individualização das relações de trabalho (Truss, 2008).

Dessa forma, houve esforços no setor público direcionados a tentativas de adoção de uma gestão estratégica de pessoas (GEP), entendida como aquela que se alia aos tomadores de decisão e integra os objetivos de longo prazo das organizações com as necessidades relacionadas às pessoas (Lacombe & Tonelli, 2001; Marler & Fisher, 2013; Truss, 2008).

Uma das vertentes da GEP (Wright & Snell, 1991) e uma das práticas de empresas privadas que passaram a ter relevo no âmbito público, a partir do NPM, é a gestão por competências (GPC), inicialmente adotada pelos governos americano, canadense e inglês, mas

posteriormente difundida por outros países europeus (Hondeghe, Horton, & Scheepers, 2006; Organização para Cooperação e Desenvolvimento [OCDE], 2010).

Segundo relatório da OCDE (2010), a causa da ampla utilização da GPC seria a eficácia com que ela é capaz de definir as habilidades e os comportamentos necessários para que as pessoas desempenhem bem seu trabalho e de integrar práticas de recursos humanos com metas e desempenho organizacional, de forma a assegurar uma organização composta por pessoas competentes.

No cenário da administração pública brasileira, essa alternativa gerencial é usualmente considerada como um dos pilares da gestão estratégica de recursos humanos, sendo inicialmente introduzida como uma maneira de reforçar a formação e o desenvolvimento dos servidores, em uma cultura de desenvolvimento contínuo (OCDE, 2010). Uma das iniciativas nesse sentido foi a edição do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), tendo como principal instrumento a gestão por competências focada na capacitação.

1.1. Problematização

Com poucos resultados positivos pós-implantação, a PNDP foi objeto de estudo de duas pesquisas brasileiras recentes: uma analisou a influência da autonomia das unidades de gestão de pessoas da Administração Pública Federal na realização bem-sucedida de atividades de treinamento e desenvolvimento, identificando contingências à consecução destas (Fonseca, 2013); outra descreveu os principais fatores intervenientes no processo de implantação da Política (Camões, 2013; Camões & Meneses, 2016).

Em suma, os fatores e contingências identificados demonstram a dificuldade prática de transpor um modelo originário da iniciativa privada para o setor público (Fonseca, Meneses, Silva, & Campos, 2013), ainda que se adotando como critério somente uma das vertentes possíveis da GPC (capacitação) e em um único lócus e esfera da Administração, qual seja, o Poder Executivo Federal.

Internacionalmente, há vários estudos sobre a aplicação da GEP e GPC no contexto da administração pública, podendo-se citar como um dos primeiros estudos do gênero aquele desenvolvido por Mesch, Perry e Wise (1995) no governo federal estadunidense, que identificou como fatores determinantes para a implantação bem sucedida da GEP: graus de descentralização, de variabilidade das políticas de gestão de pessoas (GP) e de participação dos

gerentes de linha na GP, além do foco dado às políticas e práticas de GP (processos x resultados).

Outros estudos teórico-empíricos, conduzidos, por exemplo, na Bélgica, Canadá, Reino Unido e Estados Unidos, identificaram fatores intervenientes como influência política (Brans & Hondeghem, 2005), apoio da gerência (Bonder, Bouchard, & Bellemare, 2011), influência de atores chave (Truss, 2008) e habilidades do Diretor de GP (Jacobson, Sowa, & Lambright, 2014), respectivamente.

Como todas essas pesquisas focavam o poder executivo, ainda há que se avaliar se tais fatores e dificuldades também estariam presentes em outros Poderes da Administração Pública, a exemplo do Legislativo brasileiro, que não está condicionado à adoção da PNDP e no qual, segundo Lamari (2010), não houve uma preocupação prevalente com inovação e gestão pública.

Apesar de não ser exclusividade, as práticas patrimonialistas ainda se fazem bastante presentes na gestão legislativa, que possui algumas peculiaridades que a diferenciam da administração no Executivo e Judiciário, uma vez que os parlamentos são mais flexíveis, mais permeáveis e mais afetados por aspectos políticos (Cinnanti, 2011; Guimarães, Schwartz, Werneck, & Melo, 2015).

Para Cinnanti (2011, p. 4), um dos maiores desafios para a Administração do Legislativo seria “admitir a dimensão política como legítima, aceitando-a como elemento estrutural do contexto legislativo, e desenvolver práticas gerenciais que absorvam esse elemento, sem antagonizar as esferas política e administrativa”.

Uma vez que um melhor entendimento da influência política nos subsistemas e decisões de gestão de pessoas necessita de uma perspectiva ampla o suficiente para incorporar diversos níveis de análise envolvidos – individual, grupal e organizacional – e os contextos em que estão inseridos (Ferris & Judge, 1991), o estudo dos fatores intervenientes na adoção de princípios estratégicos de GP pelo Poder Legislativo poderia beneficiar-se de uma abordagem de múltiplos constituintes, conforme proposta de Tsui (1987, 1990), que analisa a organização como uma economia política em que há interação de seus componentes e subunidades em uma rede de trocas orientadas para recursos.

A autora propõe que a GEP deve estar ciente da complexidade dessa conjuntura para que possa operar de uma forma que compatibilize sua estrutura, objetivos e competências com as expectativas dos diversos constituintes que dependem ou exercem controle sobre suas atividades.

Diante desse cenário, seria possível a adoção de princípios da gestão estratégica de pessoas, a exemplo daqueles utilizados pela GPC, no Poder Legislativo? Em caso positivo, que fatores e contingências seriam intervenientes na implantação de tais princípios? Qual a influência dos aspectos políticos e dos múltiplos constituintes envolvidos nesse processo? O presente trabalho buscou possíveis respostas a tais questionamentos por meio do desenvolvimento de três estudos sequenciais e interdependentes, conforme objetivos expostos na seção subsequente.

1.2. Objetivo geral

Face à conjuntura relatada, esta pesquisa teve por objetivo analisar a viabilidade da implementação de princípios da gestão estratégica de pessoas nos órgãos do Poder Legislativo Federal brasileiro, composto por Câmara dos Deputados (CD) e Senado Federal (SF).

1.3. Objetivos Específicos

Estudo 1:

- i. Identificar contingências/interferentes relativos à adoção dos princípios de gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro;

Estudo 2:

- ii. Caracterizar os padrões metodológicos, teóricos e temáticos da produção internacional sobre a interface entre política organizacional e gestão de pessoas;

Estudo 3:

- iii. Identificar os atores com que as unidades de GP da CD e do SF interagem para conseguir recursos e apoio para suas atividades;
- iv. Identificar os critérios utilizados pelos atores chave para a concessão de recursos e apoio a essas unidades de GP;
- v. Identificar as habilidades empregadas pelos Diretores de GP do Congresso Nacional na obtenção de recursos e apoio para as atividades da área.

1.4. Justificativa

Focados primordialmente no Poder Legislativo, seu funcionamento e processo, os estudos legislativos ainda possuem dimensões inexploradas, além de serem relativamente recentes, por remontarem na sua quase totalidade aos últimos vinte anos (Inácio & Rennó, 2009). A maioria desses estudos, no Brasil, aborda a iniciativa legal formal e a análise das consequências da prevalência da agenda legislativa do Executivo, sendo que investigações acerca de aspectos relativos à cultura organizacional e às peculiaridades das casas legislativas são escassas (Araújo & Silva, 2012). Esses autores defendem que a agenda de pesquisas sobre o Legislativo necessita de revisão permanente e de uma complementação por novas perspectivas, que podem revigorar e enriquecer a compreensão do sistema político nacional.

Pesquisas que considerem as especificidades legislativas e, por exemplo, foquem os processos estratégicos de gestão, podem contribuir para fortalecer a imagem do Legislativo como um poder que também está preocupado com o uso racional de recursos (Guimarães *et al.*, 2015), auxiliando a modificar o cenário em que figura como o Poder mais mal avaliado no país (Lamari, 2010).

Tendo como um dos seus elementos centrais a promoção dos objetivos organizacionais por meio da integração com a estratégia (Kaufman, 2015), a GEP poderia ser um dos objetos de pesquisa cujos resultados poderiam proporcionar ferramentas e insumos para os profissionais de GP lidarem mais adequadamente com as características próprias do contexto em que atuam.

Portanto, como integrante do setor público, há a premência de compreender como a GEP funciona nesse cenário, para que a academia possa fornecer os insumos necessários a uma área de GP efetivamente mais estratégica, auxiliando na mudança da cultura e da administração (Jacobson *et al.*, 2014).

Assim, a presente pesquisa pretendeu contribuir academicamente para o campo dos estudos legislativos, preenchendo uma lacuna relativa à GP em um ambiente que possui particularidades em sua configuração interna, além de dar continuidade a uma linha de investigações acadêmicas acerca da adoção da GEP no setor público, com suas dificuldades, vantagens e implicações, conforme alguns dos estudos citados na problematização.

Ao considerar que o funcionamento de organizações públicas difere significativamente em relação ao daquelas do setor produtivo, os estudos conduzidos visaram a propiciar um melhor entendimento da realidade da GP no setor público e legislativo brasileiros, sendo que

os resultados obtidos podem propiciar novos elementos para o processo decisório da alta administração e das unidades de GP do SF e da CD.

1.4.1. Justificativa do Estudo 1

Uma vez que as pesquisas sobre fatores intervenientes à aplicação da GEP em órgãos do setor público, tanto nacional quanto internacionalmente, têm focado em organizações do Poder Executivo, o Estudo 1 justifica-se no sentido de que verificou quais condições poderiam limitar ou facilitar uma possível implementação de princípios estratégicos de GP em um contexto próprio do Poder Legislativo, culminando em um diagnóstico preliminar de interferentes e de seus impactos dentro deste cenário.

Isso proporcionou um reforço a alguns resultados obtidos em outras investigações no setor público e também iniciou uma agenda de pesquisa voltada à administração de recursos humanos no Legislativo, além de ter motivado o objeto de busca do Estudo 2 e de ter propiciado insumos para a condução do Estudo 3.

1.4.2. Justificativa do Estudo 2

Como os resultados do Estudo 1 demonstraram a prevalência dos fatores políticos como possíveis interferentes aos princípios da GEP no Legislativo e, a partir da constatação de que ainda há uma escassa produção científica sobre a interface entre a política organizacional e a GP (Drory & Vigoda-Gadot, 2010), o Estudo 2 justifica-se por realizar uma tentativa de mapeamento da produção científica internacional recente sobre o tema, expondo seu estado da arte e consolidando os resultados de ensaios teóricos e artigos teórico-empíricos.

Tal resultado contribuiu para um reforço dos resultados do Estudo 1 e para a execução do Estudo 3, ao fornecer material para construção do modelo de investigação e para a elaboração dos instrumentos, além de ter possibilitado um possível ganho acadêmico, ao disponibilizar de forma organizada os padrões e características de um campo de pesquisa plural e em estágio de consolidação epistemológica e metodológica.

1.4.3. Justificativa do Estudo 3

Conforme apontado na problematização e corroborado pelos resultados dos Estudos 1 e 2, a adoção dos princípios da GEP no setor público pode sofrer interferência de fatores políticos a que está submetida a unidade de GP e também do grau de influência de atores chave nas políticas e práticas de GP, aspectos esses aparentemente mais impactantes no Poder Legislativo.

Diante disso, o estudo 3 teve relevância ao utilizar elementos dos estudos 1 e 2 em uma condução direcionada para a análise, com um enfoque político, da influência promovida e dos critérios utilizados pelos principais grupos de interesse com os quais interagem as unidades de GP das duas casas legislativas federais brasileiras, o que contribuiu para suprir uma lacuna de investigação, para fornecer um panorama da GP nesses dois órgãos e para identificar as habilidades normalmente empregadas pelos dirigentes e profissionais de GP.

2 Estudo 1

As organizações públicas são constantemente desafiadas por pressões ideológicas e políticas para a adoção de novas formas de governança e melhoria na sua eficiência gerencial, o que frequentemente resulta em reformas gerenciais com influência para a forma como a GP é conduzida (Pichault, 2007).

No Brasil, um dos reflexos das reformas introduzidas durante a década de 1990 é a tentativa de condução mais estratégica da GP nos órgãos do Poder Executivo Federal, com ênfase para desempenho, resultados e excelência na prestação de serviços, por meio do estabelecimento de meios para a motivação e capacitação dos servidores públicos, como foi o caso da implementação da PNDP (Camões, Fonseca, & Porto, 2014).

A partir de indícios de pouca efetividade no seu processo de implementação, verificou-se que a PNDP enfrentou barreiras relacionadas, por exemplo, a conflitos de interesse, descontinuidade administrativa, falta de integração entre subsistemas de GP, entraves legais, centralização do processo decisório e aspectos culturais (Camões & Meneses, 2016; Fonseca & Meneses, 2016).

Com efeitos adstritos à realidade do Executivo Federal, as reformas gerenciais e administrativas não tiveram muitos efeitos na GP dos demais Poderes da Administração Pública brasileira, a exemplo do Legislativo, cujas mudanças não constaram da pauta política do país (Lamari, 2010), sendo que iniciativas no sentido de promover uma gestão mais estratégica nesse cenário foram conduzidas pelos próprios servidores ocupantes de funções gerenciais (Guimarães, Schwartz, Souza, Melo, & Teixeira, 2012).

Já que as pesquisas sobre a realidade administrativa das organizações legislativas federais brasileiras ainda são escassas (Araújo & Silva, 2012), diferentemente da realidade do Executivo, não se conhecem as restrições ou facilidades que o contexto em que a Câmara dos Deputados e o Senado Federal estão inseridos imporia à efetividade de princípios estratégicos de GP. Para suprir essa lacuna, o presente estudo objetivou identificar fatores interferentes na adoção dos princípios da GEP no Legislativo Federal brasileiro.

2.1. Referencial Teórico

Esta seção apresenta as bases teóricas que caracterizam e fundamentam a administração pública, seus processos de reforma, bem como conceitos e evolução histórica da GEP, além de

um de seus modelos mais utilizados: a GPC. Também é abordado o papel do contexto na GEP, são apresentados os resultados de uma busca bibliográfica sobre a interferência de fatores contextuais na efetiva implementação da GEP no setor público e, por fim, é proposto um modelo contextual de investigação para este estudo.

2.1.1 *New Public Management* e reforma do estado brasileiro

O *New Public Management* (NPM) foi o termo cunhado para o conjunto de doutrinas administrativas similares que se fizeram presentes na agenda de reformas de vários países da OCDE a partir da década de 1970 (Barzelay, 2001; Hood, 1991), sendo, sinteticamente, um movimento caracterizado pela redução do setor público e tentativa de aumento da eficiência dos serviços e atividades que permaneceram sob controle público (Sanderson, 2001).

Em termos gerais, a crença era a de que a prática da administração pública poderia ser efetivamente reformada por meio da combinação de administração estratégica, reorganização estrutural e desenvolvimento de melhores subsistemas de gestão de pessoas (Gray & Jenkins, 1995), envolvendo uma mudança de ênfase: da elaboração de políticas para a gerência de habilidades, do processo para o resultado, de hierarquias ordenadas para uma base competitiva para prover serviços públicos, do pagamento fixo para o variável e da uniformidade para a variabilidade (Hood, 1995).

Na prática, o enfoque central estava na adaptação e na transferência dos conhecimentos gerenciais do setor privado para o público (Peci *et al.*, 2008; Secchi, 2009), o que pode ser demonstrado pelos exemplos das ações promovidas durante o NPM: privatização e aplicação de técnicas com foco em performance (Sanderson, 2001), descentralização e desregulação (Madureira & Rodrigues, 2006), terceirização (Hansen, 2011), controle fiscal (Andion, 2012) e racionalização de recursos e gastos (Abrucio, 1997; Alonso, Clifton, & Díaz-Fuentes, 2013; Anselmi, Lazzini, & Zarone, 2013; Motta, 2013).

O NPM pode ter influenciado vários países, mas afetou alguns em maior grau que outros, sendo que mesmo aqueles que foram muito influenciados por ela tenderam a adaptar suas doutrinas para produzir modelos nacionais diversos (Pollit & Bouckaert, 2002). Nas nações latino-americanas, cujas administrações públicas são frequentemente consideradas disfuncionais e que normalmente apresentam superdimensionamento, ineficiência, dificuldades para atender aos necessitados e comportamentos oportunistas por parte de seus componentes (Shepherd & Valencia, 1996), a introdução do NPM visou a combater características

geralmente associadas às falhas da burocracia em garantir ganhos de eficiência, de qualidade e de custos (Pereira, 2006).

No Brasil, os problemas que deram causa à introdução de uma reforma inspirada no NPM poderiam ser classificados em três planos: distorções de comportamento com raízes nas características nacionais; simetria e padronização exageradas e refletidas na organização, divisão e funcionamento da administração; e falta de criatividade resultante em formalismo desnecessário e importação de ideias disfuncionais (Marcelino, 1989). Também eram motivo para modificar a conjuntura da administração pública brasileira alguns de seus traços históricos e culturais, tais como o nepotismo, o favoritismo e o clientelismo (Martins, 1997).

Além disso, Abrucio (1997) destaca que o quadro brasileiro era híbrido e peculiar, derivado de uma série de situações: estrutura influenciada, de um lado, pelo Direito Administrativo ibérico e francês, resultante em rigidez organizacional e, de outro, pelo modelo presidencialista americano, o que culmina no caráter pouco comum do federalismo brasileiro, em que o Estado assume um aspecto mais politizado.

O citado modelo híbrido também estaria envolto pelas regras constitucionais de 1988, que tornaram a burocracia ainda mais rígida, por vezes efetivando algumas boas características do modelo weberiano e, outras, apenas defendendo o corporativismo dos servidores públicos em detrimento aos interesses do cidadão (Abrucio, 1997).

Portanto, a partir da percepção de que as características burocráticas e patrimonialistas existentes geravam ineficiência do setor público brasileiro, somada ao aprofundamento da crise do Estado e à influência do NPM, o Brasil presenciou mais uma reforma administrativa a partir de 1995, durante o governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso (Marini, 2002; Pereira, 2006).

No Brasil, essa reforma gerencial envolveu iniciativas orientadas para a revisão dos marcos legais, a introdução de uma nova estrutura organizacional (agências reguladoras, executivas e organizações sociais), a implantação de instrumentos gerenciais (contratos de gestão, programas de inovação e de qualidade na administração pública) e mudanças na condução das práticas de administração de recursos humanos (Marini, 2002).

Conforme ilustrado na Figura 1, nota-se também, nos ideais da reforma brasileira, a tentativa de delimitar mais precisamente as áreas em que o Estado atuaria, por meio da diferenciação entre atividades exclusivas, sociais e científicas e aquelas voltadas para a produção de bens e serviços para o mercado, definições essas que indicariam possíveis ações voltadas à publicização ou à privatização (Pereira, 1996).

	Forma de propriedade			Forma de administração	
	Estatal	Pública não-estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
Núcleo estratégico Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios	●				●
Atividades exclusivas Polícia, Regulamentação, Fiscalização, Fomento, Seguridade Social Básica	●				●
Serviços não-exclusivos Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus	Publicização →	●			●
Produção para o mercado Empresas estatais		Privatização →	●		●

Figura 1. Setores do Estado, formas de propriedade e de administração na reforma gerencial de 1995.

Fonte: Pereira, L. C. B. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial (p. 26). *Revista do Serviço Público*, 120(1), 7-40.

A ideia era reduzir o aparelho do Estado, agilizando e flexibilizando sua atuação, para tornar competitivas aquelas atividades exclusivas do setor público (Klering, Porsse, & Guadagnin, 2010). Tudo isso em um contexto de crítica ao tamanho da máquina pública que culminou na privatização de empresas estatais, na redução da realização de concursos públicos e em programas de demissão voluntária (Peci *et al.*, 2006).

Apesar de a implantação do NPM em variados países e da reforma brasileira terem sido acertadamente motivados principalmente na falta de agilidade e nas disfunções burocráticas que as administrações públicas então apresentavam, as escolhas e a forma de condução culminaram em resultados limitados em relação ao que era inicialmente almejado e em novos entraves. No caso do NPM, alguns autores entendem que o movimento já se extinguiu, com alguns poucos elementos ainda em operação, algumas mudanças já revertidas devido aos desastres políticos que ocasionaram e outras iniciativas estagnadas (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2005).

Segundo O'Flynn (2007), um dos motivos para isso foi o fato de que o NPM era um amontoado de práticas, políticas e doutrinas que não constituíam uma teoria coerente, o que pode ter gerado fragmentação e efeitos negativos na coordenação do setor público, prejudicando

também a noção de equidade e coesão social usualmente a ele afetos (Hammerschmid & Walle, 2011).

Em relação ao Brasil, o modelo de reforma, implementado sob a ótica neoliberal, não estava apto a resolver adequadamente as mazelas socioeconômicas do país, restando claro que, além da pouca vontade política dos governantes, as mudanças foram desarticuladas e incoerentes, uma vez que baseadas em decisões pontuais e casuísticas, fazendo-se sentir os custos dessas distorções na capacidade de competitividade brasileira, na vida dos cidadãos e na motivação dos servidores públicos (Matias-Pereira, 2008).

Os servidores públicos, especificamente, foram afetados pelo fato de que as unidades de recursos humanos também foram impactadas significativamente pela reforma, principalmente em virtude de modificações voltadas para a adoção de princípios e modelos provenientes da gestão estratégica de pessoas (Fonseca & Meneses, 2016).

2.1.2 Gestão estratégica de pessoas

Assim como os demais aspectos das reformas gerenciais no setor público brasileiro, as mudanças relacionadas às políticas e práticas de GP também estão sujeitas às resistências conservativas. Portanto, faz-se necessário entender os conceitos, modelos e evolução histórica da GEP, para que seja possível contextualizar a dinâmica dos fatores interferentes à sua implementação no contexto da administração pública.

O significado da GEP tem variado ao longo do tempo, por meio de contextos culturais e como reflexo das diversas identidades disciplinares dos estudiosos da área, sendo que um ponto em comum é a compreensão de que as várias atividades envolvidas na GP devem ser tratadas como um sistema integrado que, se projetado de maneira adequada e vinculado a um contexto maior, pode produzir resultados favoráveis (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014).

Para Guest (1987), o conceito de integração presente na GEP tem quatro componentes: alinhamento com a estratégia de gestão e com o processo de planejamento estratégico; a necessidade de que as políticas de GP sejam coerentes primeiramente com outras políticas da organização e, em segundo lugar, com elas mesmas; o alinhamento das atitudes e dos comportamentos dos gerentes de linha em relação à GP; e o alinhamento integral da força de trabalho com o negócio organizacional. O autor defende que, se estes componentes estiverem presentes, os planos estratégicos terão maior probabilidade de serem implantados com sucesso,

uma vez que haverá uma maior propensão a aceitar as mudanças e menos atrasos e barreiras motivadas por entendimentos e prioridades conflituosos.

Assim, as abordagens mais populares relativas à integração da estratégia de negócio com as políticas de GP partem de uma perspectiva racionalista, com modelos normativos sugerindo como os subsistemas de GP (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação e recompensa) devem obter um ajuste ou com o estágio de desenvolvimento alcançado ou com o estilo de orientação estratégica adotado na busca pela sobrevivência e crescimento da organização (Legge, 2006).

Nesse contexto e, com um enfoque multidisciplinar, Wright e McMahan (1992) propõem um modelo (Figura 2) em que estes elementos estão presentes e relacionados, além de contextualizados em relação a seis modelos teóricos de estudos organizacionais que tentaram descrever os determinantes das práticas de GP.

Os autores entendem a GEP como o padrão das ações e atividades planejadas de GP projetadas para permitir que uma organização atinja seus objetivos. Destacam que a GEP deve levar em consideração os determinantes das decisões relativas às práticas de GP, a composição do estoque de recursos do seu capital humano (habilidades e capacidades), a especificação dos comportamentos requeridos da força de trabalho e a efetividade, em termos de resultados, das decisões frente às estratégias organizacionais, além dos fatores institucionais e políticos que influenciam a GP (Wright & McMahan, 1992).

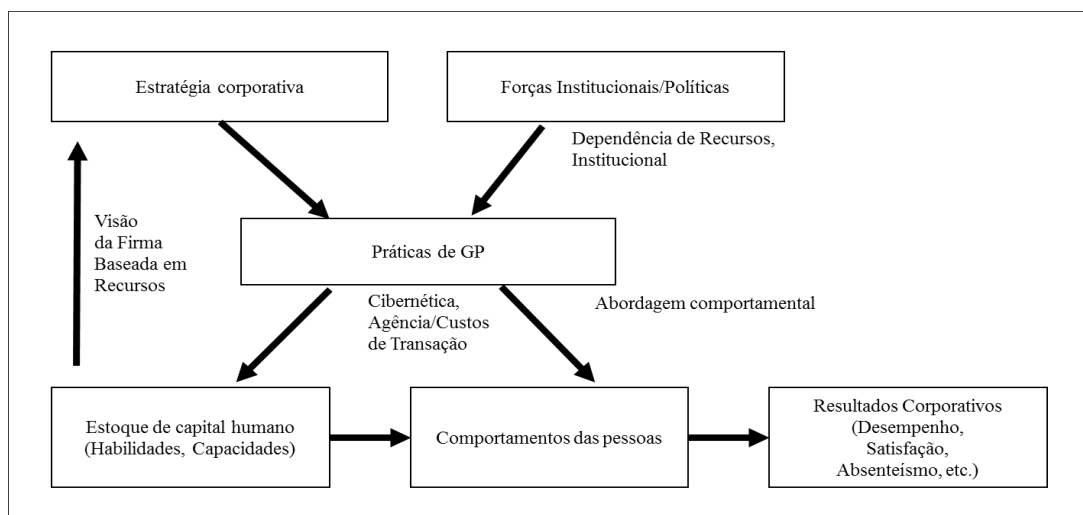


Figura 2. Um modelo conceitual de referências teóricas para o estudo da GEP.

Fonte: Traduzido de Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management (p. 299). *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Em suma, pode-se dizer que GEP é o repensar das políticas, subsistemas, práticas e atividades de GP, de forma a assumir uma integração estratégica com os objetivos organizacionais (alinhamento vertical) e uma coesão interna à função de GP (alinhamento horizontal), considerando-se as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos, com o objetivo de facilitar a implantação dos planos da organização, e alavancar os seus resultados e a sua capacidade de resiliência (Boxall, 1996; Buren, Greenwood, & Sheehan, 2011; Cascio, 2015; Lacombe & Tonelli, 2001; Leite & Albuquerque, 2011; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011).

Tais definições foram moldadas ao longo das últimas três décadas, já que há um certo consenso de que o surgimento do campo de pesquisas relativas à gestão estratégica de pessoas ocorreu na década de 1980 (Jackson *et al.*, 2014; Kaufman, 2015; Lacombe & Tonelli, 2001; Lengnick-Hall *et al.*, 2009; Marler & Fisher, 2013), podendo-se citar mais especificamente o ano de 1984 como marco, a partir da publicação de dois livros seminais que definiram o campo em termos de rótulo e conteúdo: *Strategic Human Resource Management*, de Fombrun, Tichy e Devanna, e *Managing Human Assets*, de Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (Kaufman, 2015).

Três correntes principais de pesquisa teriam marcado a agenda da área em seu estágio embrionário (Lengnick-Hall *et al.*, 2009; Marler & Fisher, 2013). Estudos iniciais enfatizaram as perspectivas de contingência para vincular políticas e práticas de GP a vários elementos da estratégia. Em uma segunda linha de pesquisa, houve a preocupação com a mudança de foco da tradicional administração de recursos humanos para a ênfase em GP como uma fonte de contribuições estratégicas importantes. E a terceira área de interesse almejou a expansão do escopo das atividades da GEP além das fronteiras organizacionais convencionais.

Segundo Lengnick-Hall *et al.* (2009), outras duas vertentes de investigação surgiram no início dos anos 1990, uma voltada para a elaboração da estrutura e dos componentes dos subsistemas de GP e outra para a importância da implementação e execução efetivas das políticas e práticas de GP de forma a assegurar o cumprimento do intento estratégico. Para os mesmos autores, a partir dos anos 2000, com o amadurecimento do campo, ganharam espaço mais duas linhas: medidas e resultados das atividades de GEP e resolução de pontos controversos e questões metodológicas. Tal evolução histórica é proposta após a revisão da literatura de GEP produzida do início dos anos 1980 até meados dos anos 2000, sendo que os estágios descritos podem ser organizados em sete grandes temas, detalhados e exemplificados na Tabela 1.

Tabela 1
Sete principais temas da GEP

Temática	Ideia central	Exemplos de autores
Explicação das perspectivas de contingência e ajuste	Conjuntos particulares de práticas de GP tendem a ter melhor desempenho se combinados com objetivos, condições e interesses estratégicos específicos	Mesch <i>et al.</i> (1995)
Mudança de foco da administração de recursos humanos para a criação de contribuições estratégicas	Transição da visão de administração de recursos humanos tradicional para aquela baseada nas contribuições do capital humano, capacidades estratégicas e desempenho organizacional competitivo, além da mudança de papel do profissional de GP	Wright & Snell (1991)
Elaboração de componentes e estruturas do sistema de GP	Políticas e práticas de GP são processos complexos e interdependentes que não deveriam ser considerados independentemente, mas sim examinados como subsistemas ou pacotes	Huselid (1995)
Expansão do escopo da GEP	Mudança do foco das ações internas à organização para aquelas presentes em unidades de negócio, grupos de interesse, cadeia de valor e contexto internacional	Tsui (1987)
Implementação e execução da GEP	Preocupação com a habilidade de uma empresa para realmente atingir as práticas de GEP almejadas e os consequentes resultados estratégicos esperados	Sheehan, Cooper, Holland, & DeCieri (2007)
Mensuração dos resultados da GEP	Determinação de medidas válidas e representativas das atividades de GEP, acerca de questões como desempenho e resultados	Way & Johnson (2005)
Avaliação de questões metodológicas	Importantes preocupações metodológicas decorrentes do amadurecimento do campo e do estabelecimento mais completo de quadros conceituais e suposições teóricas	Arthur & Boyles (2007)

Nota. Fonte: Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.

Já na revisão realizada por Jackson *et al.* (2014), de forma ampla é constatado que o campo de GEP teve uma década de infância, em que os primeiros modelos de GEP presumiam que os subsistemas de GP funcionavam em combinação com outros elementos de um sistema maior da organização, além de outras duas décadas de crescente maturidade empírica, sendo que os últimos dez anos presenciaram um maior interesse no entendimento de moderadores que restringem e amplificam os efeitos dos subsistemas de GP.

Segundo os autores, para este último foco, o entendimento básico mais aceito sobre a cadeia causal dos efeitos da adoção da GEP é que: subsistemas de GP influenciariam principalmente o capital humano (habilidades e capacidades) e a motivação, o que contribuiria para um melhor desempenho operacional e, por conseguinte, geraria resultados aprimorados para clientes e investidores.

Essa cadeia de relacionamentos teria sido inspirada em várias correntes teóricas, dentre elas, podendo-se destacar a visão baseada em recursos (VBR), uma das que mais influenciaram

o desenvolvimento das pesquisas sobre GEP, sendo que alguns autores, como Paauwe e Boselie (2003), afirmam que tal vertente foi a dominante nos debates da GEP sobre como recursos humanos e práticas de GP podem afetar o desempenho organizacional.

A VBR entende como recurso qualquer coisa que possa ser enquadrada como força de uma organização (Wernerfelt, 1984), incluindo seu capital físico, estrutural e humano, que constituem um diferencial quando apresentam quatro atributos: valor, raridade e impossibilidade de imitação, substituição e transferência (Barney, 1991).

De acordo com Paauwe e Boselie (2003), vários pesquisadores aplicaram a VBR no campo da GEP, a exemplo de Huselid (1995), Boxall (1996) e Wright, Dunford e Snell (2001), geralmente assumindo que as pessoas contêm as propriedades descritas por Barney (1991) como necessárias ao sucesso organizacional duradouro.

Se utilizada no estudo da GEP para as tentativas de transformar os recursos humanos em vantagem competitiva, tal teoria possibilita vê-los como suprimentos de habilidades que serão conjugadas para a implementação da estratégia organizacional, além de possibilitar uma integração das práticas de GP com a formulação estratégica (Wright & McMahan, 1992).

Um dos modelos de GEP que pode ser entendido como influenciado pela VBR é a gestão de pessoas por competências (GPC) (Brandão & Guimarães, 2001), que objetiva concentrar os esforços organizacionais e de GP no planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação das competências precisas para o cumprimento de seus objetivos, nos níveis do indivíduo, dos grupos e da organização (Brandão & Bahry, 2005; Draganidis & Mentzas, 2006).

Em relação ao conceito de competência, este é complexo e às vezes contraditório, não é de fácil definição, não há consenso na literatura e nem há uma única origem para seu uso (Horton, 2000; Markus, Cooper-Thomas, & Allpress, 2005; Ruas, 2003; Sanchez, 2004; Shippmann *et al.*, 2000; Soderquist, Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2010), sendo muitas vezes utilizado em contextos variados, tais como na psicologia clínica, vocacional e educacional (Shippmann *et al.*, 2000).

Apesar disso, sob o enfoque individual, geralmente o termo aparece associado ao desempenho de uma certa tarefa ou atividade com sucesso e ao adequado domínio de algum conhecimento ou habilidade (Krogh & Roos, 1995; Shippmann *et al.*, 2000), sendo muito comuns definições associadas ao conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que dão a uma pessoa o potencial para a efetividade de desempenho em uma tarefa (Anselmi *et al.*, 2013; Boyatzis, 2008; Campion *et al.*, 2011; Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena, 2009; Draganidis & Mentzas, 2006).

Do ponto de vista organizacional, usualmente a definição está relacionada às aquelas características que permitam coordenar certos recursos para permitir que uma firma alcance seus objetivos estratégicos e obtenha vantagem competitiva (Markus *et al.*, 2005; Sanchez, 2004; Sanchez & Heene, 1997), sendo frequentemente denominada de competência essencial, entendida como aquela decorrente da aprendizagem coletiva e que proporciona acesso a vários mercados, aumento da percepção dos benefícios dos produtos finais da organização e dificuldade de imitação (Guimaraes, Borges-Andrade, Machado, & Vargas, 2001; Prahalad & Hamel, 1990; Rothwell & Lindholm, 1999), em um conceito semelhante ao que defende a VBR.

Pode-se citar o estudo de Wright e Snell (1991) como uma das tentativas iniciais de inclusão do conceito de competência na GEP, em uma proposta de integração das funções de GP para a consecução do intento estratégico por meio do estoque de conhecimentos, habilidades e capacidades de seus recursos humanos, podendo a organização adotar abordagens de aquisição, utilização, retenção e substituição de competências.

Ao longo dos anos 1990 e 2000, houve uma expansão mundial do uso de modelos de competência de forma subjacente à estratégia de GP (Markus *et al.*, 2005), sendo que um modelo normalmente pode ser entendido como uma descrição narrativa de competências para um grupo identificável, como uma categoria profissional, um departamento ou ocupação, descrevendo características de um desempenho ideal de determinadas atribuições (Rothwell & Lindholm, 1999) e devendo propiciar suporte para as funções de GP e indicadores para avaliar tal desempenho (Markus *et al.*, 2005).

O objetivo principal de tais modelos é minimizar as divergências entre as competências individuais necessárias à formação das competências organizacionais que possibilitarão o atingimento dos objetivos estratégicos e aquelas atualmente existentes e disponíveis na organização, o que consiste em gerenciar lacunas (ou *gaps*) de competências (Brandão & Bahry, 2005).

A GPC é uma vertente da GEP em que se nota uma acentuada normatização (Meneses, Coelho, Ferreira, Paschoal, & Silva, 2014), sendo, portanto, frequentes os trabalhos que prescrevem metodologias para implementação de seus modelos, tais como aqueles de Guimaraes *et al.* (2001), Brandão e Bahry (2005), Draganidis e Mentzas (2006) e Campion *et al.* (2011). Devido a isso, a GPC é comumente o modelo da GEP escolhido para implantação em organizações públicas e privadas e, por isso, é aquele mais facilmente observável para fins de pesquisas na área.

Ressalte-se que, além dos modelos da GEP, como a própria GPC, no decorrer da evolução histórica do campo estiveram presentes quatro focos principais de estudos: exame de aspectos dos ambientes externo e interno como antecedentes de subsistemas de GP; relações dos subsistemas de GP com resultados para atores diversos; sondagem mais profunda sobre processos explicativos, por meio de esforços para entender as relações mediadoras que ligam subsistemas de GP, resultados para atores internos (empregados e gerentes) e externos (clientes, proprietários/investidores, outras organizações, e sociedade); e investigações contingenciais nas quais as condições ambientais são vistas como potenciais restrições ou facilitadores para os efeitos benéficos dos subsistemas de GP (Jackson *et al.*, 2014).

2.1.3 Contexto e implementação da GEP

Com relação ao último foco de estudos da GEP citado na revisão de Jackson *et al.* (2014), Boxall (1996) apontou seis fatores críticos de sucesso para implementar e refinar as políticas e práticas envolvidas na GEP: compromisso dos executivos; existência de um patrocinador que tenha visão estratégica dos modelos de GP da organização; apoio consistente da gerência de linha durante um período significativo de tempo; recursos financeiros adequados; sistemas de contabilidade inteligentes; e reação positiva da força de trabalho.

Mais no início ainda da década de 1990, a partir da percepção de que são as forças institucionais ou políticas que impedem a coordenação das práticas de GP em torno da estratégia, Wright e McMahan (1992) ressaltaram as vantagens de considera-las na implantação ou no estudo da GEP, quais sejam, entender que as considerações políticas prevalecem sobre as técnicas na consecução das atividades de GP; focar na variância substancial das práticas de GP não explicadas pelo processo voluntário de planejamento e alinhamento estratégicos; e demonstrar o potencial da função de GP para aumentar seu papel como parceiro estratégico da organização.

O ponto em comum entre os exemplos citados é a consideração de elementos pertencentes ao contexto como fundamentais à efetiva implementação da GEP, em conformidade com alguns dos estudos revisados por Lengnick-Hall *et al.* (2009) e pertencentes ao quinto tema proposto por eles (vide Tabela 1): “implementação e execução da GEP”. Essa vertente das pesquisas sobre GEP considera que os resultados obtidos são diferentes dos planejados em virtude de fatores contextuais, pois estes geram desafios ou mudanças inesperadas para a organização.

As preocupações com o contexto em que a gestão de pessoas está inserida, tanto do ponto de vista externo quanto interno à organização, podem ser simbolizadas pelo modelo conceitual de Hendry e Pettigrew (1990), representado na Figura 3. Nele, estão presentes fatores externos, de natureza sócio-econômica, técnica, político-legal e competitiva, e fatores internos, relativos à cultura, à estrutura, à política/liderança, à tecnologia de tarefas e aos resultados organizacionais, que contribuiriam para a caracterização e o conteúdo da gestão de pessoas, em estreita relação com a estratégia corporativa.

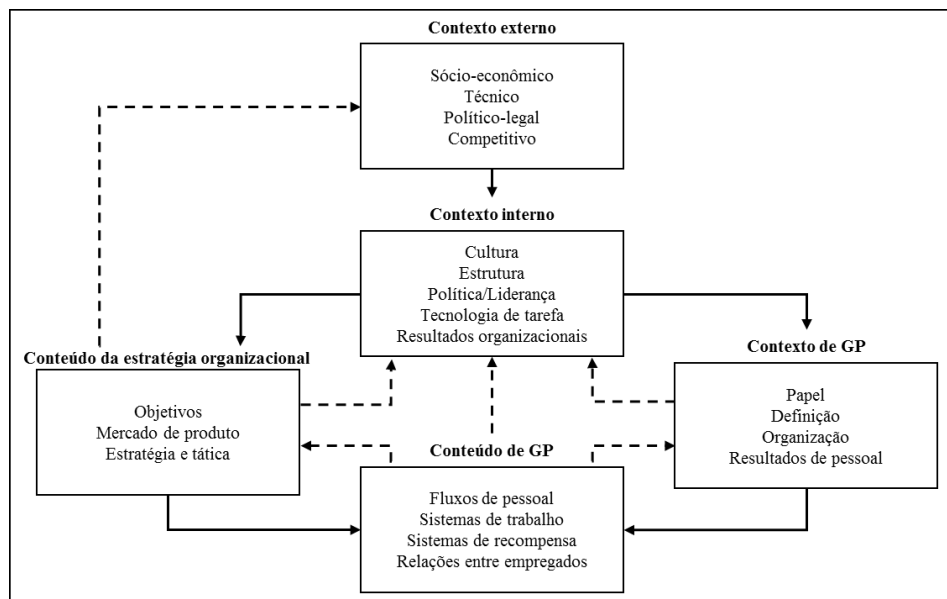


Figura 3. Mudança estratégica e gestão de pessoas.

Fonte: Traduzido de Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s (p. 26). *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.

Este modelo é relevante no sentido de que gera uma estrutura orientadora para a condução de pesquisas sobre a GEP e sugere possíveis problemas, assuntos e temas que podem ser abordados (Hendry & Pettigrew, 1990), demonstrando que não há uma forma puramente mecânica de obter um ajuste entre a estratégia organizacional e as políticas de GP, já que essa interação é complexa e influenciada por fatores dos contextos externo e interno (Paauwe, 2004).

O papel do contexto na implementação da GEP é visto de forma ainda mais abrangente por Paauwe (2004), que sintetiza variados modelos já existentes na literatura de GEP, dividindo os elementos externos nas dimensões Produto / Mercado / Tecnologia e Social / Cultural / Legal e enquadrando os internos na dimensão Organizacional / Administrativa / Histórica (Fonseca *et al.*, 2013; Paauwe, 2004).

Conforme pode-se observar pela Figura 4, o autor propõe a consideração de três dimensões: Produto / Mercado / Tecnologia, referente a variáveis do ambiente externo das

organizações que as levam à adaptação em busca de maiores eficiência, efetividade, flexibilidade, qualidade, agilidade e inovação; Social / Cultural / Legal, que abrange os valores e normas prevaletentes e institucionalizados que condicionam o relacionamento com atores externos; e Organizacional / Administrativa / Histórica, relativa à configuração distintiva interna da organização, resultante do seu histórico, estruturas, métodos de trabalho, competências, valores, decisões estratégicas anteriores e cultura formada ao longo do tempo (Fonseca *et al.*, 2013; Paauwe, 2004).

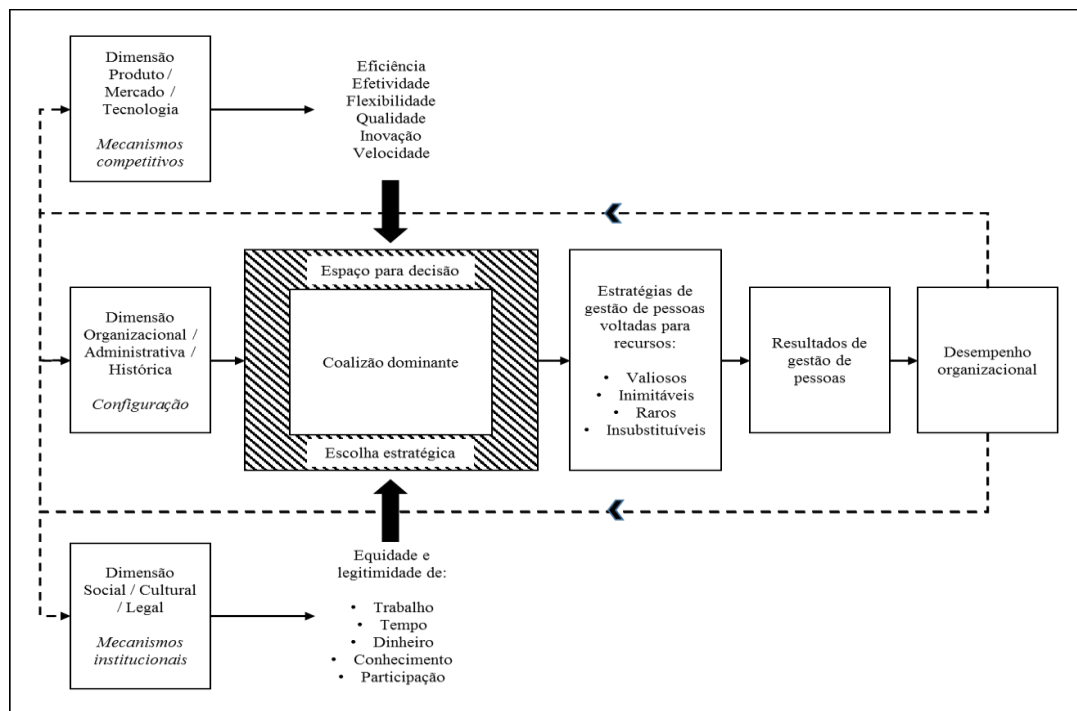


Figura 4. A teoria contextualmente fundamentada de gestão de pessoas.

Fonte: Traduzido de Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: achieving long term viability* (p. 91). Oxford: Oxford University Press.

Nesse modelo de GP contextualmente fundamentada, os fatores de cada uma dessas dimensões seriam concorrentes e determinantes do grau de liberdade decisória da organização, condicionando as escolhas dos atores internos sobre a GP, em um processo complexo e dinâmico.

Tal quadro analítico, por possibilitar a contextualização da GEP, pode servir como fundamento para a verificação das consequências de adaptação dos princípios estratégicos de GP formulados pela literatura à realidade específica da Administração Pública, possibilitando tentativas de construção de modelos teóricos mais condizentes com tal cenário (Fonseca *et al.*, 2013).

2.1.3.1 Contexto e implementação da GEP e da GPC no setor público mundial

Como a maioria das análises do contexto e dos condicionantes de uma implementação efetiva da GEP tem como foco a iniciativa privada, questiona-se se as mesmas dificuldades enfrentadas por empresas também estariam presentes na realidade das organizações públicas e se as peculiaridades e o contexto destas poderiam constituir um horizonte de novas e diferentes limitações.

Sabe-se que a GP está presente no setor público, uma vez que claramente seus entes necessitam de contratar, desenvolver e treinar seus funcionários, além de estabelecer sistemas de pagamento e desenvolver um conjunto coerente de políticas de pessoal. Contudo, a particularidade do setor em ter um foco nos resultados de interesse público pode adicionar uma camada de complexidade que tornaria mais difícil a transformação da unidade de GP em uma parceira estratégica das organizações públicas (Brown, 2004).

Isso faz com que as tensões e ambiguidades experimentadas pelos gestores públicos de GP sejam mais complexas do que aquelas enfrentadas pelos seus pares do setor privado e a tentativa de imprimir um papel estratégico pode ampliar ainda mais essa complexidade (Truss, 2008). Portanto, há que se considerar as especificidades do ambiente público nos estudos sobre a aplicabilidade de modelos inicialmente desenvolvidos para o setor privado (Camões & Meneses, 2012), tais como a GEP.

Assim, em uma tentativa de melhor entendimento da realidade da administração pública e de que fatores influenciam a adoção de modelos ou princípios da GEP nessa seara, foi realizada uma busca bibliográfica exploratória para verificar o que já foi pesquisado e publicado sobre o tema, na forma de relato científico, em âmbito nacional e internacional.

Para tanto, promoveram-se buscas nas plataformas de pesquisa “Google Acadêmico”, “Portal de Periódicos Capes” e “*Web of Science*”, utilizando-se os seguintes descritores e suas versões na língua inglesa, em diversas combinações diferentes: “gestão estratégica de pessoas”, “gestão por competências”, “administração pública”, “setor público”, “limites”, “fatores”, “fatores intervenientes”, “implementação” e “aplicabilidade”.

Obteve-se o resultado de 65 artigos aproveitáveis, ou seja, com conteúdo relevante para o objetivo da pesquisa e para a construção desta seção de referencial teórico, além de duas dissertações de mestrado que seguiram a mesma linha de pesquisa. O período de publicação dos trabalhos encontrados varia de 1984 a 2014 e abrange tanto revistas brasileiras quanto internacionais, além de eventos científicos nacionais.

A partir da leitura desse material, os trechos que apontavam possíveis intervenientes à aplicação da GEP ou GPC no setor público foram extraídos e organizados em uma planilha, com posterior identificação de categorias de fatores por artigo, homogeneização dos nomes das categorias e agrupamento destas, por similaridade, em quatro tipos de fatores: institucionais, políticos, organizacionais e setoriais.

Para a escolha dos tipos de fatores, de forma mais coerente com os objetivos da presente pesquisa e também mais adequados às categorias encontradas, utilizou-se uma mescla, com adaptações, das divisões constantes dos estudos de Camões e Meneses (2016), do qual derivaram os fatores políticos, e de Fonseca (2013), que originou a definição dos fatores institucionais, organizacionais e setoriais. O resultado está demonstrado na Tabela 2, sendo que a coluna “Recorrência da categoria” indica o número de artigos em que cada categoria foi identificada.

Tabela 2

Fatores interferentes à implementação da GEP e da GPC no setor público

Fatores	Categorias	Recorrência da categoria	Recorrência do fator
Institucionais	Normas/Legislação	12	21
	Aspectos societais	6	
	Mecanismos de controle externo	3	
Políticos	Apoio da alta administração	10	30
	Configuração política da organização	8	
	Influência de grupos de interesse	6	
	Descontinuidade administrativa	6	
Organizacionais	Aspectos estruturais	16	54
	Papel dos gerentes de linha	8	
	Coerência do modelo com o contexto organizacional	7	
	Aspectos culturais	6	
	Comunicação institucional	6	
	Planejamento estratégico organizacional	5	
	Engajamento do quadro de servidores	4	
Recursos financeiros e orçamentários	2		
Setoriais	Coerência interna dos subsistemas de GP	11	53
	Estruturação da unidade de GP	10	
	Autonomia da unidade de GP	6	
	Reputação da unidade de GP	6	
	Metodologia de implementação	6	
	Coexistência do papel funcional de GP	5	
	Características da liderança de GP	3	
	Influência política da unidade de GP	3	
Inserção estratégica da unidade de GP	3		

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Os fatores institucionais seriam todos os elementos e condições que não estão sob controle da organização pública, mas que afetam seu funcionamento, sua estruturação e a condução de suas atividades, podendo gerar dificuldades em relação à flexibilidade e às adaptações necessárias para mudanças internas (Fonseca, 2013), consolidação de fronteiras organizacionais engessadas e regras muito arraigadas (Ingraham & Rubaii-Barrett, 2007). São, portanto, componentes do ambiente externo dessas organizações, tais como a legislação de pessoal e os mecanismos de controle externo.

O fator institucional mais recorrente foi “Normas/Legislação”, que pode significar tanto uma dificuldade de transpor para a realidade alguma política de GP constante de leis e normas (Randma-Liiv & Järvalt, 2011), quanto excessivas quantidade e fragmentação normativas/legais que dificultam o entendimento do que é aplicável e de como aplicar determinadas regras à GP pública (Camões *et al.*, 2014; Teixeira, Bassotti, & Santos, 2013), além de entraves legais conflitantes com os princípios da GEP (Silva & Mello, 2013).

Na sequência há “Aspectos societais”, categoria composta por aquelas variáveis do ambiente externo decorrentes da estrutura, organização e função da sociedade, que podem impactar indiretamente as organizações e, conseqüentemente, suas unidades de GP, como a existência de pressões para a adoção da GEP por parte de outras organizações do setor privado ou do terceiro setor ou até mesmo de órgãos centrais do governo (Fonseca *et al.*, 2013; Truss, 2008) ou o grau em que as alterações do ambiente externo são monitoradas e trabalhadas internamente pela organização (Lodge & Hood, 2003).

O último fator institucional identificado foi “Mecanismos de controle externo”, que se refere a demandas externas que precisam ser atendidas por força legal ou normativa, tais como as provenientes das ouvidorias públicas, de decisões judiciais, de comitês de ética (Ring & Perry, 1985) e outros órgãos de controle que estão constantemente escrutinando as entidades públicas, podendo gerar prejuízos à flexibilidade e à autonomia necessárias à efetiva implantação da GEP (Järvalt & Randma-Liiv, 2010).

Quanto aos fatores políticos, são aqueles decorrentes da dinâmica intra e intergrupos, estando relacionados a poder, influência, conflitos de interesses, construção de coalizões, negociação e barganha, questões que geralmente implicam em um facilitador ou uma barreira à implementação da GEP (Camões & Meneses, 2016).

Como demonstra a Tabela 2, a maior recorrência entre os fatores políticos está em “Apoio da alta administração”, que consiste em um patrocínio pelos dirigentes da organização às ações

de implementação da GEP, atribuindo legitimidade ao processo (Bergue, 2014) ou limitando a apropriação do modelo, caso este não conste da pauta de prioridades das autoridades superiores (Lem, 2011; Šiugždinienė, 2006; Terabe & Bergue, 2014).

Em segundo lugar há “Configuração política da organização”, que faz referência à dinâmica das relações de poder no âmbito interno de uma organização (Fonseca *et al.*, 2013) e aos padrões de uso de influência para o alcance de objetivos (Gunn & Chen, 2006). Pode ser verificada na sobreposição de critérios técnicos por critérios políticos nas escolhas concernentes à GP (Bergue, 2014; Teixeira *et al.*, 2013), na divergência da agenda dos agentes políticos com a dos executivos da organização (Ingraham & Rubaii-Barrett, 2007), ou na possibilidade de mudança de prioridades nas ações de GP devido ao ambiente político (Harris, 2005).

O terceiro fator político parte do pressuposto de que uma efetiva implementação da GEP está sujeita à aprovação de múltiplos constituintes (Tsui, 1987), também chamados de grupos de interesse, que são atores que condicionam a realidade e a atuação da unidade de GP, podendo dificultar a integração vertical e horizontal de GP no setor público (Järvalt & Randma-Liiv, 2010), devido à multiplicidade de interesses envolvidos e à frequente divergência entre eles (Truss, 2008).

Por fim, também foi apontado o fator “Descontinuidade administrativa”, que diz respeito à instabilidade das coalizões, mandatos políticos curtos e mudanças constantes de agenda, que demandam dos gestores públicos ações para minimizar as lacunas deixadas por essa descontinuidade (Ring & Perry, 1985), além de refletir em alta rotatividade entre os gestores das organizações públicas, incluindo os de GP, o que pode prejudicar a implementação de processos continuados, tais como a GEP (Fonseca & Meneses, 2016).

Com relação aos fatores organizacionais, estes podem ser entendidos como aqueles inerentes ao ambiente interno das organizações públicas e que influenciam as políticas e práticas de GP, como a sua organização, estrutura hierárquica, cultura organizacional, relações interpessoais, além dos processos de contratação e orçamento (Fonseca, 2013).

A primeira categoria de fatores organizacionais é “Aspectos estruturais”, que faz menção a todos os elementos responsáveis pela estruturação básica de uma organização e que podem impactar direta ou indiretamente as atividades relativas à GP, tais como: quantidade de servidores (Silva & Mello, 2013), nível de qualificação destes, desenho de cargos, subsistemas de promoção (Souza, 2004), grau de flexibilidade (Ingraham & Rubaii-Barrett, 2007; Ubeda & Santos, 2008), grau de descentralização e de rigidez de procedimentos (Järvalt & Randma-Liiv, 2010), existência de mapeamento de processos e de sistemas de gestão (Fonseca & Meneses,

2016), além do grau de integração entre as diversas unidades organizacionais (Lodge & Hood, 2003).

Mais um dos fatores organizacionais, “Papel dos gerentes de linha” significa o grau com que os gerentes intermediários possuem poder e participação na determinação das políticas e práticas de GP e no seu processo de implementação (Bonder *et al.*, 2011; Farnham & Stevens, 2000; Mesch *et al.*, 1995; Teo, 2002), sendo que um baixo grau desse fator pode sugerir uma falha na apropriação do modelo (Terabe & Bergue, 2014).

A “Coerência do modelo com o contexto organizacional” traz à tona a necessidade de o modelo escolhido ser moldado para as necessidades específicas da organização e do setor público (Šiugždinienė, 2006; Truss, 2008), de forma a se adequar e atender a demandas organizacionais particulares de cada contexto (Fonseca & Meneses, 2016; Fonseca *et al.*, 2013).

Outra categoria organizacional é “Aspectos culturais” e está baseada na reação de gestores e demais servidores quanto às alterações promovidas durante a implementação da GEP, a saber, sensibilização quanto aos motivos e à importância da mudança, formação ou não de grupos de resistência e nível de expectativa em relação aos possíveis resultados a serem obtidos (Fonseca & Meneses, 2016; Lima & Lima, 2013; Mello & Amâncio, 2010), podendo também se referir ao grau de flexibilidade da cultura organizacional (Ubeda & Santos, 2008) e à persistência de uma cultura patrimonialista como entrave à GEP (Silva & Mello, 2013).

O fator “Comunicação institucional” pode dizer respeito à extensão com que as informações sobre as metas organizacionais são comunicadas internamente e ao grau de simetria com que este repasse de informações ocorre (Harris, 2005), à coerência entre o discurso de implementação com o que é efetivamente feito (Pichault, 2007) e ao nível de transparência do processo (Lodge & Hood, 2003).

Um fator condicionante nem sempre considerado pelos órgãos públicos é o “Planejamento estratégico organizacional”, referente a um processo intencional e objetivo de planejamento que culmina com um plano estratégico para a organização (Fonseca & Meneses, 2016), sem o qual a GEP não pode ser implementada (Jacobson *et al.*, 2014; Randma-Liiv & Järvalt, 2011).

Mais um fator organizacional é o “Engajamento do quadro de servidores”, que consiste na participação ativa de todos os servidores da organização no processo e na execução da implementação da GEP (Hondeghe *et al.*, 2006), sem o que se corre o risco de inviabilizar a adoção do modelo (Camões & Meneses, 2016).

O derradeiro fator organizacional identificado foi “Recursos financeiros e orçamentários” destinados ao processo de implementação da GEP, podendo significar dificuldades impostas pela falta desses recursos (Vo & Bartram, 2012) ou a má administração durante a execução do orçamento específico (Camões & Meneses, 2016).

O último grupo de fatores, denominado de setoriais, referem-se às variáveis departamentais sob controle da própria unidade de GP ou que a caracterizam e condicionam o seu trabalho, sendo essenciais para a sua efetividade e uma decorrente transição para a atuação estratégica (Fonseca, 2013).

O fator setorial mais identificado no material pesquisado foi “Coerência interna dos subsistemas de GP”, o que reforça que um dos princípios básicos propostos pela literatura de GEP também está presente na realidade da administração pública, no sentido de que os subsistemas de GP devem ser coerentes com a estratégia organizacional (Ubeda & Santos, 2008) e também entre si (Camões & Meneses, 2016) para que a GEP realmente esteja presente, sendo que deve haver uma mudança concomitante desses componentes da GP (Pichault, 2007) rumo a um enfoque estratégico.

Inicialmente, cabe citar que a “Estruturação da unidade de GP”, a segunda categoria setorial mais recorrente, é fundamental para uma efetiva implementação da GEP, uma vez que é o setor da organização responsável pela condução desse processo. Assim, é essencial que essa unidade possua uma estrutura interna modelada de forma compatível às suas necessidades e ao contexto organizacional (Armstrong, 2014; Holley, 2009), que tenha uma equipe suficientemente numerosa (Camões & Meneses, 2016; Fonseca & Meneses, 2016), com servidores experientes e conhecedores de GP (Mello & Amâncio, 2010; Vo & Bartram, 2012) e detentores das capacidades necessárias à mudança pretendida (Šiugždinienė, 2006), além de recursos materiais e tecnológicos que lhe propiciem capacidade operacional (Fonseca, 2013).

Outro fator constatado e que assume relevância para o estudo é a “Autonomia da unidade de GP”, uma vez que a liberdade de ação percebida pelos gestores de GP para condução de suas atividades condiciona o alinhamento de seus processos às demandas e estratégia organizacionais, constituindo elementos de sucesso a presença de descentralização e a atribuição de capacidade decisória às unidades de GP (Fonseca *et al.*, 2013), sem o que não há como efetivamente gerenciar recursos humanos de maneira inovadora (Vo & Bartram, 2012).

Em relação à categoria “Reputação da unidade de GP”, é concernente aos juízos de valor provenientes de servidores, gestores e membros da cúpula acerca de suas expectativas quanto à qualidade dos serviços fornecidos pela unidade de GP, em termos de efetividade (Ferris *et al.*,

2007a; Souza, 2016a, 2016b; Tsui, 1984). É refletida na credibilidade do departamento de GP junto a tais grupos, sendo que quanto maior a reputação, menor o número de conflitos decorrentes do processo de implementação da GEP (Teo, 2002), o que imprime importância à percepção que os atores chave têm da GP e de seu papel no processo de transição (Jacobson *et al.*, 2014).

A categoria “Metodologia de implementação” abrange o modelo a ser adotado e as escolhas feitas pela unidade de GP sobre a condução do processo de transição para a GEP, que não deveria ser uma mera transposição de prescrições inicialmente propostas para o setor privado (Boyett & Currie, 2001; Camões & Meneses, 2012), mas sim algo refletido e desenvolvido especificamente para cada organização pública e o cenário em que está inserida (Šiugždinienė, 2006).

Mais um fator setorial identificado foi a “Coexistência do papel funcional de GP”, o que significa que a transição para a GEP não substitui o papel tradicional de GP, que continua existindo e deve ser ainda gerenciado pela unidade de GP em suas atividades mais operacionais, como recrutamento, seleção, treinamento e processamento de pedidos de licença, por exemplo. Porém, como a equipe de GP deve dividir sua atenção entre os papéis funcional e estratégico, tal situação pode limitar a sua capacidade de processamento e, conseqüentemente, o processo de implementação (Teo, 2002).

Também influenciam o processo de implementação as “Características da liderança de GP”, uma vez que uma liderança efetiva é uma faceta consistente de uma vertente efetivamente estratégica de GP (Ingraham & Rubaii-Barrett, 2007), cabendo ao dirigente ou ao líder da unidade de GP entender e demonstrar a importância estratégica da área para os principais grupos de atores (Jacobson *et al.*, 2014).

Um fator setorial bem próximo do anterior é a “Influência política da unidade de GP”, que significa a importância de o setor de GP trabalhar no ambiente político da organização e negociar a respeito das deliberações afetas a recursos humanos e também no convencimento acerca da mudança para um foco estratégico na área (Fonseca *et al.*, 2013; Truss, 2008).

O fator final é a “Inserção estratégica da unidade de GP”, em que a função tem sua importância reconhecida e há um processo de formalização da estratégia de GP (Teo, 2002), com os profissionais de GP presentes quando as decisões estratégicas a seu respeito forem tomadas (Ingraham & Rubaii-Barret, 2007), com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar as propostas que levam a tais decisões (Sheehan, Cieri, Cooper, & Brooks, 2015).

Percebe-se, portanto, que a literatura aponta uma série de elementos que podem dificultar ou facilitar a implementação efetiva da GEP no setor público, com destaque para os fatores organizacionais e setoriais, mais recorrentes. Resta saber se tais interferências, encontradas em pesquisas que focaram o Poder Executivo, também estão presentes na realidade do Legislativo brasileiro, em que os aspectos ligados à gestão pública foram historicamente pouco considerados (Lamari, 2010).

2.1.3.2 Modelo contextual de investigação da implementação da GEP no Legislativo

Entende-se que os parlamentos são entidades políticas que aparentemente refletem as peculiaridades do conservadorismo institucional e, conseqüentemente, possíveis mudanças no âmbito de tais entes estariam sujeitas a forças e resistências conservativas que dificultariam a efetividade do processo (Longley, 1996).

Embora escassa, a literatura sobre o assunto no âmbito brasileiro aponta que as resistências mais comuns estariam vinculadas às peculiaridades do Legislativo, cujas configuração interna e gestão diferem do executivo e judiciário, principalmente por serem mais permeadas pelos elementos políticos (Cinnanti, 2011; Guimarães *et al.*, 2012), além de apresentarem maior complexidade gerencial, uma vez que é necessário lidar com maior rotatividade parlamentar e os reflexos das constantes trocas de membros da cúpula, ingerências dos parlamentares em decisões administrativas e grande proporção de quadros comissionados (Gabriel, Falconi, & Salomão, 2013).

Assim, para verificar quais facilitadores e restrições realmente estão presentes nesse cenário, os princípios da GEP relacionados ao alinhamentos vertical e horizontal, os tipos de fatores identificados na seção anterior (institucionais, organizacionais, políticos e setoriais) e os atores (grupos de interesse e alta administração) que influenciam as políticas e práticas de GP foram inseridos em uma adaptação dos modelos de Hendry e Pettigrew (1990) e de Paauwe (2004), culminando na elaboração de um modelo de investigação.

Conforme exposto na Figura 5, no modelo os fatores institucionais, originados fora da organização, foram enquadrados como pertencentes ao contexto externo (1) do modelo de Hendry e Pettigrew (1990); os fatores organizacionais e políticos foram inseridos no contexto interno (2) do mesmo modelo; e os fatores setoriais, próprios da unidade de GP, foram considerados como parte do contexto de GP (3) definido pelos autores.

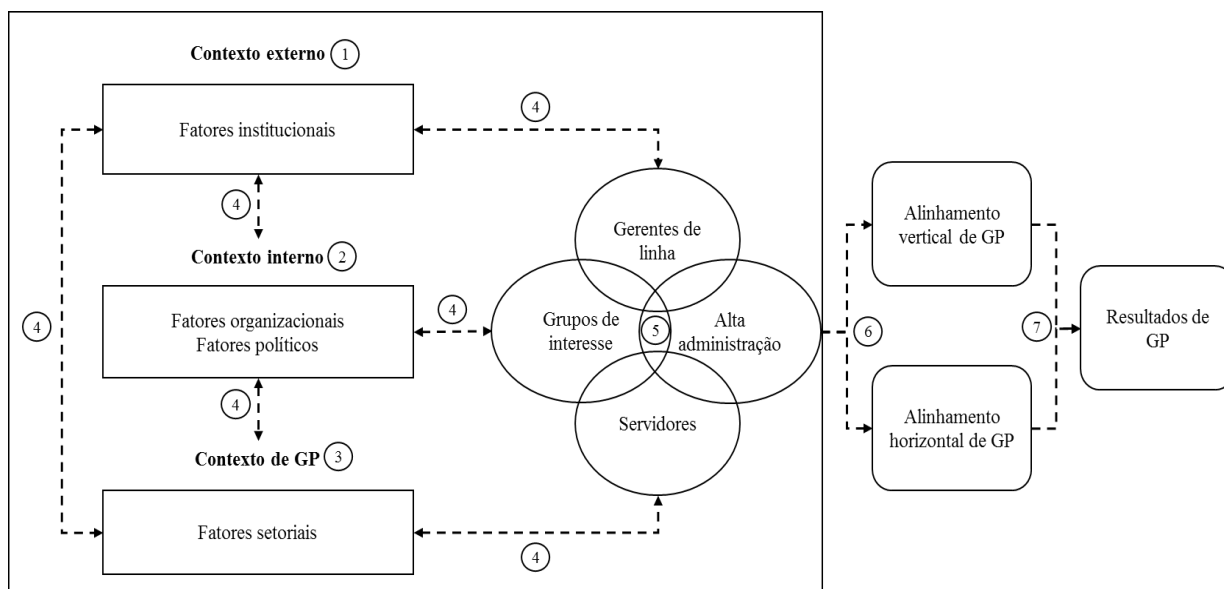


Figura 5. Modelo contextual de investigação da implementação dos princípios da GEP no Legislativo.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os três tipos de contexto e os quatro tipos de fatores interferentes aparentemente afetariam uns aos outros (4), em um complexo sistema de interações (Fonseca *et al.*, 2013; Hendry & Pettigrew, 1990; Paauwe, 2004) que também envolveria atores organizacionais (5), como a alta administração (Bergue, 2014; Lem, 2011; Šiugždinienė, 2006; Terabe & Bergue, 2014), os grupos de interesse em geral (Järvalt & Randma-Liiv, 2010; Truss, 2008; Tsui, 1987), gerentes de linha (Bonder *et al.*, 2011; Farnham & Stevens, 2000; Guest, 1987; Mesch *et al.*, 1995; Teo, 2002; Terabe & Bergue, 2014) e servidores (Camões & Meneses, 2016; Vo & Bartram, 2012).

O resultado dessas interações e da ação dos diversos atores interferiria na integração estratégica da área (6), relativamente aos seus níveis de alinhamento horizontal e vertical (Camões & Meneses, 2014; Fonseca, 2013; Guest, 1987; Paauwe, 2004; Wright & McMahan, 1992), o que por sua vez seria um dos determinantes dos resultados (7) das políticas e práticas de GP (Guest, 1987; Legge, 2006; Paauwe, 2004).

Portanto, as escolhas metodológicas, a elaboração dos instrumentos e a análise de dados deste estudo foram fundamentadas nesse modelo, de forma a permitir a verificação de que fatores interferentes estão presentes no Legislativo Federal brasileiro, como se relacionam entre eles e com os diversos grupos de interesse, incluindo a coalizão dominante, e como essas interações afetam os alinhamentos vertical e horizontal da GP e, conseqüentemente, os seus resultados.

2.2 Métodos, procedimentos e técnicas de pesquisa

Esta seção caracteriza o campo de pesquisa, para apresentação do contexto investigado, e os métodos e as técnicas de pesquisa utilizados para o cumprimento do objetivo específico proposto para este estudo, como a abordagem, o tipo de instrumento adotado, a amostragem, a composição da amostra e a técnica de análise empregada.

2.2.1 Caracterização do Poder Legislativo Federal brasileiro

O Poder Legislativo brasileiro é regulamentado pela Constituição Federal, a qual define que ele será exercido pelo Congresso Nacional, por sua vez composto por duas organizações: Câmara dos Deputados e Senado Federal, cujas atribuições e regras gerais de estruturação também são estipuladas pela Carta Magna.

Em termos gerais, cabe ao Congresso Nacional legislar sobre os assuntos de competência da União e também exercer a fiscalização e o controle externo dos atos dos titulares do Poder Executivo Federal e das entidades que compõem a administração pública federal brasileira.

O gerenciamento central das duas casas legislativas é conduzido por uma cúpula político-administrativa consubstanciada em um órgão colegiado com o nome de Mesa ou Comissão Diretora, composta por sete parlamentares, que ocupam os cargos de Presidente, Primeiro e Segundo Vice-Presidentes, e Primeiro, Segundo, Terceiro e Quarto-Secretários, que são eleitos bianualmente, sempre no mês de fevereiro.

Quanto à estrutura, em termos amplos há uma formação semelhante, sendo que existem duas grandes áreas diretamente subordinadas à Comissão Diretora, com uma responsável pelas atividades legislativas e outra pelas atividades administrativas, esta última configurando-se como uma espécie de instância executora das deliberações colegiadas, tendo a mesma nomenclatura tanto na CD quanto no SF: Diretoria-Geral.

2.2.1.1 Câmara dos Deputados

Além de uma determinação constitucional, a Comissão Diretora da CD também é regimentalmente a instância máxima em termos de administração, o que ocasiona um poder decisório sobre as políticas e práticas de GP da organização, conforme se pode depreender de suas atribuições expressamente previstas no Regimento Interno.

Art. 15. À Mesa compete, dentre outras atribuições estabelecidas em lei, neste Regimento ou por resolução da Câmara, ou delas implicitamente resultantes:

I - dirigir todos os serviços da Casa durante as sessões legislativas e nos seus interregnos e tomar as providências necessárias à regularidade dos trabalhos legislativos, ressalvada a competência da Comissão Representativa do Congresso Nacional; [...]

[...] VI - conferir aos seus membros atribuições ou encargos referentes aos serviços legislativos e administrativos da Casa;

VII - fixar diretrizes para a divulgação das atividades da Câmara; [...]

[...] XVI - decidir conclusivamente, em grau de recurso, as matérias referentes ao ordenamento jurídico de pessoal e aos serviços administrativos da Câmara; [...]

[...] XVIII - prover os cargos, empregos e funções dos serviços administrativos da Câmara, bem como conceder licença, aposentadoria e vantagens devidas aos servidores, ou colocá-los em disponibilidade; [...]

[...] XXII - estabelecer os limites de competência para as autorizações de despesa; [...]

A estrutura administrativa da CD (Figura 6), portanto, é toda desenhada com essa lógica de subordinação à Comissão Diretora, com a Diretoria-Geral (DG) estando diretamente a ela vinculada e a unidade de GP, denominada de Diretoria de Recursos Humanos (DRH), por sua vez, localizada logo abaixo da DG.

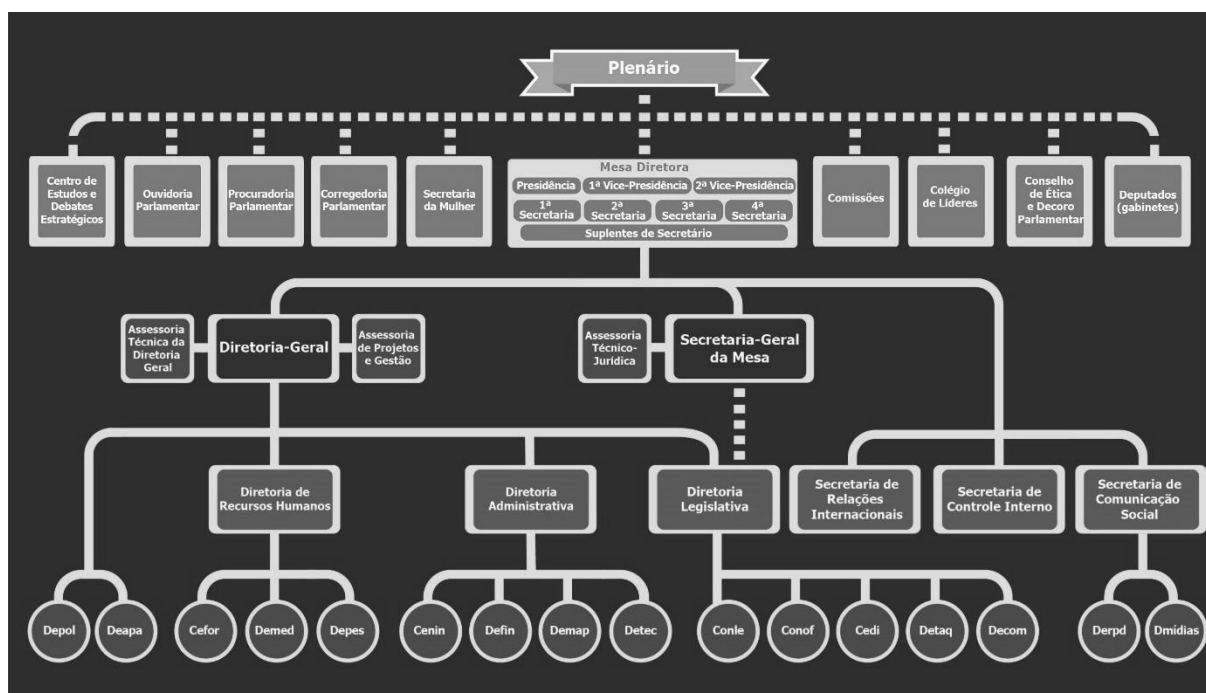


Figura 6. Estrutura administrativa da Câmara dos Deputados.

Fonte: <http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaaadm>.

A DG possui como atribuição “planejar, coordenar, orientar, dirigir e controlar todas as atividades administrativas da Casa, de acordo com as deliberações da Mesa” (<http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaaadm/dirgeral>), enquanto as atribuições da DRH

são “planejar, organizar, coordenar, comandar, controlar e orientar os órgãos que a compõem, controlar as atividades inerentes à gestão de pessoas da Câmara e zelar pelo cumprimento das diretrizes e programas da política de pessoal” (<http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/diretoria-de-recursos-humanos>).

A DRH é composta internamente por três grandes órgãos, que são o Cefor (Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento), o Dmed (Departamento Médico), responsável pela saúde e qualidade de vida dos parlamentares e servidores, e o Depes (Departamento de Pessoal), que é o órgão central e responsável pelas demais práticas e atividades de GP, como registros, pagamento e avaliação de desempenho.

Em 2004 a CD, por iniciativa da DG, iniciou a implantação da gestão estratégica da casa, atualmente em seu terceiro ciclo, que começou em 2012 e possui planejamento até 2023, tendo como uma de suas diretrizes “aperfeiçoar a gestão da Câmara dos Deputados”, com uma das linhas de ação tratando especificamente da GP: “promover uma adequada gestão de pessoas, com ênfase na produtividade, meritocracia e qualidade de vida” (<http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados/diretrizes-estrategicas-2012-2023>).

A implementação da gestão estratégica é regulamentada pela Portaria nº 233/2009, que estabelece uma estrutura de governança para sua execução e seu acompanhamento, com a presença de um comitê e um escritório corporativos, bem como comitês e escritórios setoriais instalados nas diversas unidades administrativas, que no caso da DRH são setores responsáveis por fazer a interface entre os órgãos centrais e os servidores que conduzirão de fato as atividades de cada projeto.

Os ciclos de longo prazo são subdivididos em ciclos de curto prazo com a definição de projetos e indicadores, sob responsabilidade e com o patrocínio das unidades que tenham mais afinidade com eles, a exemplo daqueles atualmente alocados à DRH: “saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho” e “painel de processos e pessoas” (<http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados/ciclo-de-curto-prazo-2013-2014>).

2.2.1.2 Senado Federal

De acordo com excertos do seu Regimento Interno, também no SF, a Comissão Diretora, apesar de ter composição política, assume caráter central de decisão sobre as questões administrativas e de GP.

Art. 98. À Comissão Diretora compete:

I – exercer a administração interna do Senado nos termos das atribuições fixadas no seu Regulamento Administrativo; [...]

[...] III – propor ao Senado projeto de resolução dispendo sobre sua organização, funcionamento, polícia, criação, transformação ou extinção de cargos, empregos e funções de seus serviços e a iniciativa de lei para a fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias;

IV – emitir, obrigatoriamente, parecer sobre as proposições que digam respeito ao serviço e ao pessoal da Secretaria do Senado [...]

Pela mesma lógica da organização interna da CD, a estrutura administrativa do SF (Figura 7) também é modelada tendo a Comissão Diretora como unidade administrativa superior e a Diretoria-Geral (DGER) diretamente a ela subordinada, que por sua vez é o órgão ao qual está ligada a unidade de GP, que recebe o nome de Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP).

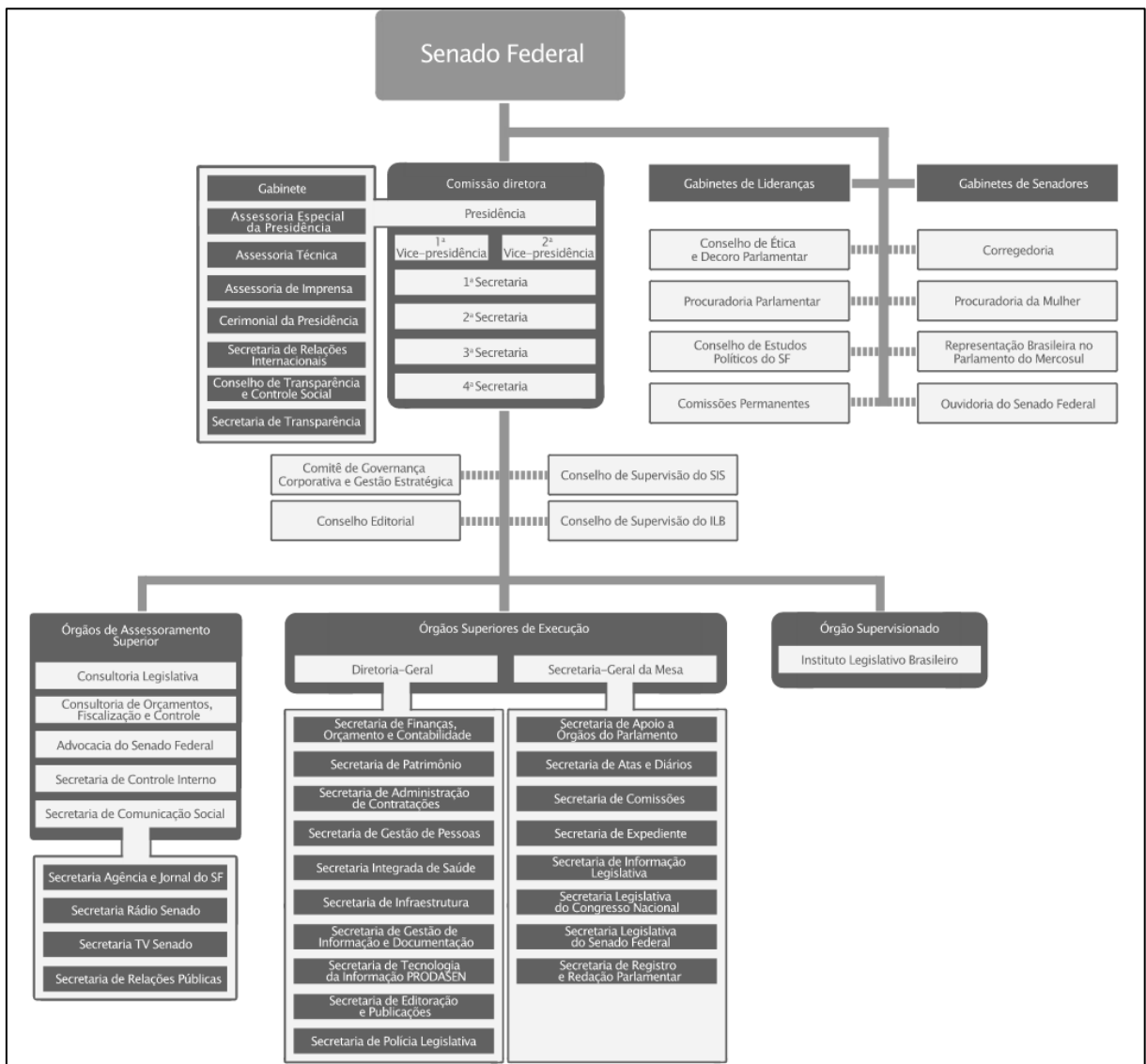


Figura 7. Estrutura administrativa do Senado Federal.

Fonte: <http://www12.senado.leg.br/institucional/estrutura>.

As competências da DGER são mais extensas do que a sua contraparte na CD: “superior coordenação, supervisão e controle da gestão administrativa do Senado Federal, bem como executar as ações administrativas em consonância com as diretrizes e políticas de gestão estabelecidas pela Comissão Diretora do Senado Federal; assessorar e secretariar as reuniões da Comissão Diretora; prover o Senado Federal com métodos, técnicas e ferramentas de governança corporativa e gestão estratégica; prover e integrar o suporte administrativo e logístico às atividades parlamentares e legislativas e aos órgãos da estrutura geral do Senado Federal de acordo com as políticas, as normas legais e regulamentares e as deliberações da Comissão Diretora e do Comitê de Governança Corporativa e Gestão Estratégica” (<http://www12.senado.leg.br/institucional/institucional/orgaosenado?codorgao=76>).

Já as atribuições regulamentares da SEGP são as seguintes: “planejar, supervisionar, coordenar e dirigir as atividades relativas à gestão de pessoas e à administração de pessoal; formular, propor, coordenar e apoiar planos, programas, projetos e ações relacionadas ao planejamento e desenvolvimento de recursos humanos; propor diretrizes ao recrutamento, seleção e dimensionamento da força de trabalho; realizar pesquisa de clima organizacional; traçar o perfil profissiográfico do servidor; controlar as funções comissionadas e cargos efetivos e em comissão; formular projetos para o desenvolvimento da carreira do servidor, distribuição e lotação da força de trabalho” (<http://www12.senado.leg.br/institucional/institucional/orgaosenado?codorgao=9577>).

Para o cumprimento dessas obrigações, a SEGP conta com uma estrutura interna composta por quatro subunidades: Coordenação de Benefícios Previdenciários (COBEP), Coordenação de Pagamento de Pessoal (COPAG), Coordenação de Pessoal Ativo (COOPA) e Coordenação de Registros Parlamentares e Pessoal Comissionado (COPACO).

Diferentemente da CD, as atividades de desenvolvimento de pessoas e de saúde e qualidade de vida não estão sob controle da unidade de GP, mas sim da escola do SF, o Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), e da Secretaria Integrada de Saúde (SIS), respectivamente.

Quando à gestão estratégica, a primeira iniciativa de planejamento ocorreu em 2013, tendo sido revisada em 2015, por meio do Ato da Comissão Diretora nº 5/2015, que fixou os compromissos e objetivos estratégicos do SF até 2023, dentre os quais se podem destacar aqueles que têm maior proximidade com a GP: “compromisso com a excelência na prestação de serviços públicos”, “compromisso com a qualidade de vida dos colaboradores”, “melhorar de maneira contínua os processos de trabalho” e “valorizar as pessoas”.

Com um modelo de acompanhamento do plano estratégico similar ao da CD, o SF conta com um Comitê de Governança Corporativa e Gestão Estratégica, além de um Escritório Central ligado à DGER e Escritórios Setoriais formalmente estabelecidos em cada uma das unidades administrativas, incluindo a SEGP.

2.2.2 Caracterização metodológica

Este estudo, cujas principais características metodológicas estão resumidas na Tabela 3, foi desenvolvido mediante levantamento de opiniões ou de experiências, em que o pesquisador busca informações de pessoas experientes em alguma área de estudo, por meio da coleta de dados de suas memórias, experiências e suas ideias sobre determinado campo do conhecimento (Cooper & Schindler, 2014), uma vez que o objetivo específico envolvia a verificação, com base na vivência dos indivíduos que trabalham no Poder Legislativo, da existência de fatores intervenientes à implementação efetiva dos princípios da GEP.

Tabela 3

Descrição sucinta dos métodos, procedimentos e técnicas de pesquisa

Objetivo	Abordagem	Instrumento	Amostragem	Amostra	Análise
Identificar contingências/interferentes relativos à adoção dos princípios de gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro	Qualitativa	Roteiro semiestruturado de entrevista; Roteiro de grupo focal	Rígida	Gestores das unidades de GP mais próximos das instâncias superiores	Análise de conteúdo

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Devido ao fato de que o Legislativo faz parte do setor público e que, como se demonstrou no referencial teórico, já há um número significativo de pesquisas sobre fatores contingentes na GP da administração pública, de forma que o campo foi explorado a partir de um arcabouço teórico prévio, este estudo constituiu uma pesquisa de natureza descritiva, com a identificação e descrição de características do fenômeno em estudo (Cooper & Schindler, 2014).

Para possibilitar essa descrição de forma aprofundada, a partir da comparação das percepções dos participantes com a literatura disponível, foi utilizada uma abordagem qualitativa, normalmente empregada para explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (Creswell, 2014), além de ter sido adotado um recorte transversal, já que se realizou uma única coleta de dados (Cooper & Schindler, 2014).

Com o objetivo de captar essa significação durante a coleta de dados e de aprimorar a validade e a confiabilidade dos resultados, procurou-se adotar a triangulação na coleta de dados, por meio da utilização de dois instrumentos diferentes (Tran, 2015), ambos construídos com fundamento no modelo investigativo da Figura 5 e nos interferentes listados na Tabela 2. O primeiro foi um roteiro semiestruturado de entrevista, que serviu como um guia indicativo de questões e tópicos a serem seguidos (Flick, 2007), com utilização prévia de algumas categorias, tendo sido útil para orientar a condução das entrevistas e, ao mesmo tempo, não impedir o aprofundamento de pontos que pudessem ser importantes para a apreensão dos temas discutidos (Fraser & Gondim, 2004).

O Instrumento 1 (Apêndice A), portanto, procurou abordar perguntas que inicialmente abrangessem os princípios da GEP, conforme definição adotada no referencial teórico, sem focar diretamente em contingências ou interferentes, mas que pudesse estimular um relato indireto sobre eles, a partir de temas como objetivos e processo de planejamento de GP, contribuições da área para a estratégia organizacional e integração entre os subsistemas de GP, com a inserção gradual de questões sobre influência de fatores variáveis do ambiente externo e interno e de grupos de interesse. Após essa ambientação, entram as indagações sobre fatores de forma geral, culminando na discussão de interferências dos tipos de fatores presentes na Tabela 2 (institucionais, políticos, organizacionais e setoriais), sem mencionar explicitamente as suas categorias.

Antes de iniciar a coleta de dados, os participantes foram convidados a participar por meio de uma carta de apresentação da pesquisa (Apêndice B), que exibia os objetivos, uma explanação sucinta sobre a condução do estudo e a informação de que as solicitações de sigilo seriam respeitadas. Assim, foi possível a aplicação piloto do Instrumento 1 a dois indivíduos, sendo um gestor de GP da CD e um do SF, com os objetivos de preparar o pesquisador para a etapa de coleta de dados e de testar e calibrar o instrumento, já que durante essas entrevistas poder-se-ia perceber lacunas que gerariam a sua redefinição para ampliação do entendimento dos dados coletados nas demais entrevistas (Fraser & Gondim, 2004), porém não foram necessárias alterações, uma vez que as respostas obtidas eram adequadas ao atendimento do objetivo deste estudo.

O Instrumento 2 (Apêndice C) foi um roteiro de grupo focal, técnica normalmente destinada a analisar e comparar o modo como um grupo de pessoas discute um assunto (Flick, 2007), tendo sido elaborado como uma situação hipotética sobre uma eventual implementação dos princípios da GEP. Como um primeiro estímulo para a posterior discussão, a parte inicial

do roteiro consistia de uma atividade a ser realizada individualmente pelos participantes, na qual eles deveriam marcar se as categorias de fator constantes da Tabela 2 interfeririam positiva ou negativamente na implementação da GEP. A segunda parte foi elaborada para promover um debate sobre as marcações anteriores, acerca do modo como se dariam as interferências e das ações que promoveriam para as aproveitar ou as evitar.

Tanto para a realização das entrevistas quanto do grupo focal, a amostragem escolhida foi rígida, que é caracterizada por um plano formal bem definido, com decisões prévias sobre quais extratos são relevantes para a investigação (Flick, 2007), já que a amostra foi composta pelos gestores de ambas as unidades de GP que, devido a suas posições na cadeia hierárquica ou a suas atribuições, teriam mais experiência e contato com o processo de planejamento estratégico e de GP, além de conhecerem melhor os grupos de interesse e os facilitadores e limitadores que condicionam a efetividade da área.

Devido à solicitação de sigilo de identidade pelos participantes, não será revelada a posição exata que ocupavam, pois isso poderia revelar quem são, já que o campo da pesquisa é composto por somente duas organizações. O compromisso com o sigilo da identidade foi firmado por meio da assinatura, tanto do pesquisador quanto dos indivíduos, de um termo de consentimento (Apêndice D), no qual também constava a contextualização resumida da pesquisa e o aceite de participação.

Ainda sobre o sigilo, frise-se que durante a apresentação dos resultados com a exemplificação das falas, foram necessárias algumas precauções para evitar que a identificação dos respondentes fosse possível, de forma que alguns trechos tiveram que ser suprimidos ou alterados para um sinônimo que fosse neutro e não permitisse saber nem a qual organização o indivíduo pertencia, a exemplo das substituições de “Câmara dos Deputados” por “casa” e de “Diretoria de Recursos Humanos” por “unidade de GP”.

Foram realizadas oito entrevistas no total, com quatro gestores de GP de cada casa, e dois grupos focais, cada um com quatro participantes de cada organização, o que totaliza uma amostra de 16 participantes. Ressalte-se que as pessoas que participaram dos grupos focais são todas de mesmo nível hierárquico e compõem um corpo gerencial relacionado a diferentes práticas e atividades de GP.

Por fim, os dados coletados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, geralmente utilizada para examinar questões abertas e que consiste em especificar características textuais por meio de transcrição e designação de códigos, como números ou palavras (Dawson, 2007).

Para isso, após a transcrição de todos os áudios das entrevistas e dos grupos focais, foram usados os passos previstos por Bardin (2011): realizou-se a leitura flutuante dos dados e destaque dos trechos que pudessem remeter às categorias de fatores constantes da Tabela 2; e se preparou uma planilha eletrônica em que os temas eram os tipos de fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, e as categorias eram aquelas já mencionadas, já que a intenção original era realizar uma análise pré-categórica.

À medida em que o processo de análise teve andamento, percebeu-se que em alguns casos as regras de categorização propostas pela autora (Tabela 4) não estavam sendo atendidas, motivo pelo qual houve uma parcela de análise pós-categórica, compreendendo ajustes nas categorias previamente definidas.

Tabela 4

Regras para categorização na análise de conteúdo

Regra	Significado
Exclusão mútua	Cada elemento ou trecho não pode existir em mais de uma divisão ou estarem classificados em mais de uma categoria
Homogeneidade	Um único princípio ou uma única forma de classificação deve nortear o trabalho, a exemplo de adotar o tema como critério
Pertinência	O sistema de categorias deve refletir e estar compatível com o intuito da pesquisa, com as teorias de fundo e com o objetivo do pesquisador
Objetividade	Os critérios de categorização devem ser claros, de forma que a entrada dos elementos em uma categoria não tenha subjetividade e possa ser corroborada por outros que não o analista
Produtividade	Um conjunto de categorias deve fornecer resultados férteis e úteis à pesquisa, sendo passíveis de se trabalhar junto com o referencial teórico adotado

Nota. Fonte: elaborada pelo autor com base em Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (p. 149). Lisboa: Edições 70.

Assim, houve a necessidade de criar, suprimir, desmembrar ou aglutinar algumas categorias, com o objetivo de aumentar as qualidades das categorias finais obtidas, o que culminou em um quadro de categorias de fatores diferente daquele constante da Tabela 2, conforme opções e critérios que serão detalhados e explanados ao longo da apresentação dos resultados.

2.3 Resultados

A presente seção apresentará os resultados deste estudo, a começar da identificação das possíveis contingências ou interferências que estariam presentes em uma hipotética implementação de princípios da GEP no Legislativo Federal brasileiro, culminando na

proposição de definições constitutivas preliminares das categorias e de um quadro teórico-empírico de relações entre os fatores identificados e suas categorias.

2.3.1 Fatores interferentes à implementação dos princípios da GEP no Poder Legislativo Federal brasileiro

De acordo com o modelo contextual de investigação apresentado no referencial teórico (Figura 5), este estudo inicialmente concentrou-se em identificar as interferências que existiriam em uma efetiva adoção dos princípios da GEP no âmbito do Poder Legislativo Federal brasileiro, a partir de categorias previamente levantadas e definidas conforme resultado de busca bibliográfica realizada e sistematizada na Tabela 2.

Assim, conforme já relatado na seção de métodos e técnicas de pesquisa, a análise de conteúdo a que os dados foram submetidos teve caráter eminentemente pré-categórico, porém durante o processo notou-se a necessidade de criar, suprimir, aglutinar, desmembrar ou reclassificar algumas categorias e, portanto, houve uma parcela de análise pós-categórica, com o objetivo de aumentar as qualidades das categorias finais obtidas, tendo como norte a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade e a produtividade (Bardin, 2011), sendo que o raciocínio e os achados utilizados para essas modificações serão expostos ao longo da apresentação dos resultados.

As alterações promovidas em relação ao conteúdo original da Tabela 2 estão consignadas na Tabela 5 e foram as seguintes: mudança no título da categoria de fator institucional “Normas/Legislação” para “Legislação e normas externas”, concomitante à criação da categoria de fator organizacional “Normas internas”; incorporação da categoria de fator político “Influência de grupos de interesse” na categoria “Configuração política da organização”; desmembramento de uma parte da categoria “Aspectos estruturais” para criação da categoria “Estrutura organizacional” e da outra parte para incorporação à categoria “Recursos financeiros e orçamentários”, que passou a se intitular “Recursos organizacionais”; supressão da categoria de fator organizacional “Coerência do modelo com o contexto organizacional”; aglutinação das categorias de fator organizacional “Papel dos gerentes de linha” e “Engajamento do quadro de servidores”, que passaram a constituir a categoria “Engajamento de gestores e servidores”; mudança no título da categoria de fator setorial “Coerência interna dos subsistemas de GP” para “Integração estratégica de GP”; desmembramento da categoria “Estruturação da unidade de GP” nas categorias “Estrutura da unidade de GP” e “Recursos da unidade de GP”; aglutinação

das categorias de fator setorial “Características da liderança de GP” e “Influência política da unidade de GP” na nova categoria “Habilidade política da liderança de GP”, que foi reclassificada para o tipo de fator político; e reclassificação da categoria de fator setorial “Inserção estratégica da unidade de GP” para o tipo de fator político.

Tabela 5

Comparação entre categorias iniciais e finais após análise de conteúdo

Fatores	Categorias iniciais	Categorias finais
Institucionais	Normas/Legislação	Legislação e normas externas
	Aspectos societais	Aspectos societais
	Mecanismos de controle externo	Mecanismos de controle externo
Políticos	Apoio da alta administração	Apoio da alta administração
	Configuração política da organização	Configuração política da organização
	Influência de grupos de interesse	
	Descontinuidade administrativa	Descontinuidade administrativa
	-	Habilidade política da liderança de GP
	-	Inserção estratégica da unidade de GP
Organizacionais	Aspectos culturais	Aspectos culturais
	Aspectos estruturais	Estrutura organizacional
	Recursos financeiros e orçamentários	Recursos organizacionais
	Papel dos gerentes de linha	Engajamento de gestores e servidores
	Engajamento do quadro de servidores	
	Comunicação institucional	Comunicação institucional
	-	Normas internas
	Planejamento estratégico organizacional	Planejamento estratégico organizacional
Coerência do modelo com o contexto organizacional	-	
Setoriais	Coerência interna dos subsistemas de GP	Integração estratégica de GP
	Estruturação da unidade de GP	Estrutura da unidade de GP
		Recursos da unidade de GP
	Autonomia da unidade de GP	Autonomia da unidade de GP
	Reputação da unidade de GP	Reputação da unidade de GP
	Metodologia de implementação	Metodologia de implementação
	Coexistência do papel funcional de GP	Coexistência do papel funcional de GP
	Habilidade política da liderança de GP	-
Inserção estratégica da unidade de GP	-	

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Como resultado, a matriz final possui 22 categorias, agrupadas nos tipos de fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, sendo que cada uma delas foi identificada pelo menos uma vez nos dados coletados. As recorrências de cada categoria e a recorrência por tipo de fator estão apresentadas na Tabela 6.

As recorrências indicam o número de vezes que cada categoria foi citada pelos 16 participantes, sendo que algumas foram citadas mais de uma vez por um mesmo indivíduo, enquanto que a recorrência do fator refere-se ao somatório do número total de vezes que as categorias a ele pertencentes foram citadas.

Tabela 6

Fatores interferentes à adoção dos princípios da GEP no Poder Legislativo Federal

Fatores	Categorias	Recorrência total da categoria	Recorrência do fator
Institucionais	Aspectos societais	28	68
	Legislação e normas externas	23	
	Mecanismos de controle externo	17	
Políticos	Configuração política da organização	58	130
	Apoio da alta administração	27	
	Descontinuidade administrativa	21	
	Habilidade política da liderança de GP	13	
	Inserção estratégica da unidade de GP	11	
Organizacionais	Aspectos culturais	42	134
	Recursos organizacionais	29	
	Estrutura organizacional	20	
	Engajamento de gestores e servidores	20	
	Comunicação institucional	14	
	Normas internas	8	
	Planejamento estratégico organizacional	1	
Setoriais	Integração estratégica de GP	23	105
	Reputação da unidade de GP	20	
	Recursos da unidade de GP	19	
	Autonomia da unidade de GP	12	
	Estrutura da unidade de GP	11	
	Metodologia de implementação	10	
	Coexistência do papel funcional de GP	10	

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Depreende-se da Tabela 6 que os fatores mais recorrentes foram os organizacionais, seguidos dos políticos, setoriais e institucionais, nesta ordem, o que não significa, necessariamente, que tal ordem indique a mensuração da relevância de cada tipo de fator para o contexto do Legislativo, o que será apurado ao longo da apresentação dos resultados e das falas que os embasaram.

Faz-se importante destacar que os achados serão apresentados e discutidos por meio de subseções destinadas a cada tipo de fator, categoria a categoria, de acordo com a ordem de recorrência, sendo tecidas suposições sobre as possíveis interferências em outras categorias,

sumarizadas em uma tabela que também abrangeu uma proposta da sua definição constitutiva preliminar. Ressalte-se que tanto as possíveis interferências quanto as propostas de definições constantes de tais tabelas foram elaboradas a partir da conjugação das referências teóricas compulsadas com os relatos e as discussões promovidas.

2.3.1.1 Fatores institucionais

Faz-se importante rememorar que os fatores institucionais são componentes do ambiente externo das organizações públicas que afetam o seu funcionamento, sua estruturação e a condução de suas atividades e, conseqüentemente, podem impactar a efetividade das políticas e práticas de GP (Fonseca, 2013).

Dentre as categorias pertencentes a tal tipo de fator, a mais citada pelos entrevistados foi “Aspectos societais”, cujos relatos remeteram a questões econômicas e macro políticas, a tendências da administração pública, a pressões exercidas pela sociedade e pelos meios de comunicação vinculados à mídia e à imprensa.

A situação econômica brasileira, que atualmente enfrenta dificuldades, é vislumbrada pelos participantes como um limitante às ações de GP que envolvam gastos, como a seleção e contratação de novos servidores, tornando mais difícil obter o apoio da alta administração para a autorização de tais despesas, uma vez que o Poder Legislativo tende a seguir as iniciativas de restrição adotadas pelo Executivo, já que o aumento de gastos públicos em cenário de crise na economia não é bem aceito pela sociedade.

[...] a situação do país, a situação do país é caótica, o país quebrado, tudo subindo, inflação subindo [...] [...] isso tem reflexo aqui dentro. (Participante 6)

A política de gestão de pessoas, ela passa também por admissão de pessoal, que você vai buscar lá fora, e esse buscar lá fora de uma forma, num órgão público exige que a economia esteja..., não esteja com grandes problemas e a administração como um todo não tenha políticas de restrição de pessoal ou de contratação, se o Executivo lá lança uma política de não contratação, o Legislativo tende a seguir isso, né, então nós somos impactados com isso. (Participante 8)

Essa constatação corrobora o entendimento de que o gasto público com pessoal, seja com remuneração, treinamento, desenvolvimento e de quaisquer outras naturezas, ainda é tratado de forma absoluta, sem considerar os possíveis efeitos que a GEP pode ter sobre a produtividade dos servidores e esta, por sua vez, sobre a redução dos diversos custos e despesas em que incorrem as organizações públicas (Bergue, 2005).

Sobre o ponto de vista da macro política, ou seja, das questões políticas externas à organização, houve relatos no sentido de que a ocupação e distribuição partidária de cargos, principalmente no âmbito do Poder Executivo Federal, altera bastante a composição interna do Poder Legislativo, inclusive podendo acarretar certo grau de descontinuidade, já que vários parlamentares afastam-se temporariamente de seus mandatos para exercerem cargos fora, o que afeta o trabalho da GP no sentido de que há muitas alterações das equipes de trabalho dos gabinetes, principalmente relacionadas à exoneração e nomeação de servidores comissionados.

[...] esse momento agora que mudou o governo, que que isso tem a ver com a unidade de GP? Quantos [...] saíram pra assumir cargos? E quantos [...] saíram pra assumir cargo e quantos [...] que eram do outro governo e que voltaram? Então isso tem reflexo no nosso trabalho. (Participante 6)

Além disso, como o Congresso Nacional também é um importante ator macro político, situações em que ele tenha um papel relevante, como aquela de exercer sua atribuição constitucional na condução de um processo de apuração de crime de responsabilidade do Presidente da República, podem também desviar o foco para essas questões, enquanto decisões sobre GP ficam relegadas a segundo plano.

Todo macro ambiente tem reflexo no Parlamento, eu te respondi isso há pouco, quando eu disse o seguinte, que visão o Presidente vai ter pra instituição quando [...] [...] está tratando de um processo de impeachment? (Participante 5)

De fato, há respaldo na literatura para a noção de que a realidade de GP de uma organização pública está sujeita a e é afetada pelo cenário político nacional, que pode ser objeto de mudanças inesperadas que trazem volatilidade e incertezas, tornando a gestão estratégica mais difícil (Iles, Almhedie, & Baruch, 2012).

Identificou-se, entre os relatos, indícios de que as práticas gerenciais mais comuns em uso nos diversos entes públicos geralmente influenciam a decisão relativa à adoção de práticas de GP pela alta cúpula, de forma que as experiências bem-sucedidas ou com boa recepção pela sociedade tendem a ser incorporadas pelas organizações, como uma espécie de adesão a um modismo.

Eu acho que tudo que acontece, o que acontece, por exemplo, na administração pública, o vento que sopra na administração pública acaba repercutindo aqui dentro, então porque administração pública é uma só. (Participante 4)

Mas acho que algumas ações, elas são tomadas sem assim, um planejamento de verdade, elas são tomadas como se fossem uma espécie de modismo, quer dizer, quase

um isomorfismo, o cara tá vendo tal órgão tá fazendo, aquilo ali tá tendo boa recepção na população, na sociedade, então vamos fazer, então a gente tem que ter uma ouvidoria porque o órgão tal tem, daí implanta uma ouvidoria. (Participante 12)

A própria reforma gerencial brasileira é um exemplo de que existe uma tendência de seguir o que é feito na administração pública como um todo, já que ela foi estimulada e em grande parte influenciada pelo NPM (Marini, 2002; Pereira, 2006), em uma situação que caracteriza o que Fonseca *et al.* (2013) denominam de pressão institucional.

Mais um aspecto mencionado foram as pressões sociais, já que a cobrança exercida pela sociedade por uma maior eficiência dos gastos públicos e pela diminuição do aparato estatal podem levar a alta cúpula a deixar de direcionar recursos para uma eventual implementação da GEP, por exemplo.

[...] e o fator negativo é que há uma cobrança também [...] [...] pra você, primeiro reduzir gastos, né, pode implementar algumas coisas que podem ficar mais onerosas pro órgão, né, então esse papel também pode acontecer. (Participante 11)

Sob outro ponto de vista, aparentemente há uma crença entre os participantes de que a exigência por mais eficiência, transparência e qualidade dos serviços públicos pode estimular os dirigentes organizacionais a adotarem a GEP como parte da solução para uma resposta à sociedade.

No caso do contexto externo eu pensei nessa questão da cobrança social, a sociedade cobra por mais eficiência, né, então esse é um fator que pode contribuir positivamente pra você aplicar uma gestão estratégica, pra tornar mais eficiente a questão da, do trabalho em si, né, da realização das atribuições. (Participante 11)

[...] a sociedade em geral e, enfim, eles fazem pressão pra que as coisas funcionem, e gestão estratégica de pessoas é um caminho pra que os órgãos se especializem. (Participante 14)

Essa preocupação com uma resposta à sociedade pode decorrer do fato de que a administração pública possui como uma de suas funções a de representação sócio-política, o que pode fazer as organizações a ela pertencentes procurarem uma legitimação social (Fonseca & Meneses, 2016).

Talvez como um meio de divulgação dos anseios da sociedade, as pressões provenientes da mídia/imprensa também foram relatadas, no sentido de que a cúpula político-administrativa do Legislativo é extremamente sensível ao que é divulgado na televisão, jornais, estações de rádio e Internet, muitas vezes por meio de notícias tendenciosas, o que pode dificultar decisões favoráveis a possíveis melhorias na GP, como uma migração para a GEP.

Um ator externo que certamente nos afeta muito na gestão de pessoas é a mídia, os jornalistas, a mídia, porque nós temos aquele *fishball effect*, de você tá se sentindo num aquário um peixe sempre vigiado, num aquário transparente, e qualquer coisa que você tente qualificar na gestão de pessoas pode ser bem interpretado pelos servidores e pode ser mal visto pela sociedade, por uma desvirtuação daquele fato administrativo por parte da mídia [...] [...] então qualquer benefício adicional que se pense em dar há sempre uma possibilidade ou às vezes acontece de fato de que uma determinada atitude que seria muito favorável, positiva, pros servidores, em termos até de atender os próprios compromissos de qualidade de vida das pessoas, ele possa ser mal interpretado pela mídia, disseminado pela mídia [...] [...] se nós pegarmos os três poderes, o poder mais criticado é sempre o Poder Legislativo. (Participante 2)

[...] lamentavelmente isso é o que passa pra imprensa, tem gente que tem vergonha de dizer que trabalha aqui [...]. (Participante 6)

[...] às vezes você quer implementar até uma coisa que vai ser benéfica, bem-intencionada e tal, mas às vezes porque aquilo tem um, “ah, isso na mídia não vai cair bem, não sei o que, a sociedade não vai aceitar, isso e aquilo”. (Participante 16)

Essa influência midiática parece ser característica do Poder Legislativo, já que há também a menção à interferência da imprensa em um estudo sobre a profissionalização da gestão de pessoas desenvolvido no âmbito da Câmara Municipal de São Paulo (Gabriel *et al.*, 2013).

Diante dos relatos e das discussões realizadas, sugere-se a definição constitutiva da categoria “Aspectos societais” na Tabela 7, que também apresenta o resumo de suas possíveis influências sobre outras categorias.

Tabela 7

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Aspectos societais”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Aspectos societais	Conjuntura econômica, macro política e social externa	Político – Apoio da alta administração
		Político – Descontinuidade administrativa

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A segunda categoria de fator institucional mais citada foi “Legislação e normas externas”, geralmente relacionada a possíveis conflitos legais com a aplicação dos princípios da GEP, ao impacto de mudanças impostas por inovações na legislação e aos efeitos do excesso e da fragmentação do arcabouço legal-normativo.

Verificou-se que o atual corpo de leis e normas externas vincula a atuação dos gestores públicos e, conseqüentemente, algumas das regras significam barreiras para a existência de uma efetiva GEP, como o exemplo citado por um dos participantes sobre a inviabilidade de trabalhar uma política de alocação de pessoas baseada em competências, pois muitas vezes a movimentação interna de algumas pessoas pode significar desvio de função, já que a configuração das carreiras públicas é fundamentada em cargos e suas respectivas atribuições.

Essa questão de normas e legislação aqui, na minha opinião é um fator que dificulta a implementação de determinadas atividades estratégicas [...] [...] hoje, atualmente, você tem alguma dificuldade, porque tem legislações federais que você não tem condições de fazer uma mudança da legislação, eu citei um caso bem específico, né, que é a gente tentar fazer um processo de liberar as pessoas pra fazer os trabalhos em qualquer lugar da casa, dependendo das suas competências, você não pode fazer isso, porque você tem limitações legais de desvio de função, e essa é uma norma que não tem como mudar, entendeu, então hoje você tem uma dificuldade muito grande com a legislação, então ela impediria de fazer determinadas coisas. (Participante 11)

Tal achado é condizente com os desafios identificados por Silva e Mello (2013), que verificaram a existência de barreiras no arcabouço normativo brasileiro relativo à GP, com regras muitas vezes incompatíveis com as mudanças estratégicas pretendidas pelos órgãos públicos, como as questões das carreiras e das dificuldades de redimensionamento de pessoal, além das restrições existentes no recrutamento e seleção, que devem se dar necessariamente por concurso público.

Em relação ao impacto das inovações legais, quando são relativas a pessoal, geram uma carga adicional de trabalho para as unidades de GP, que precisam estudar e incorporar as novas regras, adaptando processos e fluxos de trabalho e, conseqüentemente, alguns projetos já planejados ou em andamento, de caráter mais estratégico, podem ficar sobrestados ou até mesmo ser cancelados por incompatibilidade com o novo regramento, o que pode indicar um impacto na coexistência do papel funcional de GP, já que as unidades de GP precisarão direcionar parte do seu tempo e de seus esforços para alterar rotinas e procedimentos, em detrimento de suas atividades estratégicas.

[...] a mudança de legislação, que a gente tem que acompanhar, tem que tá acompanhando mudança de legislação, porque isso interfere nos nossos interesses, nossos com servidores, no nosso trabalho. (Participante 6)

[...] a própria legislação, claro, mudou a legislação lá fora, agora tá discutindo se aumenta o servidor, se aumenta teto, não aumenta teto, tem o PL tal, não sei o que, isso tudo vai influenciar aqui dentro [...]. (Participante 6)

As normas que são implementadas também, uma medida provisória pro Executivo, que tentam restringir admissão ou tentam alterar direitos pras próximas gerações de servidores públicos também impactam aqui dentro, porque você tem que moldar as regras de transição, porque frente à instituição do direito adquirido, quando há uma alteração legal, não que você vá retroceder, mas os novos servidores vão passar a ser subordinados àquela regra nova, por exemplo a regra previdenciária, da previdência complementar, então tem que ter todo um ganho de conhecimento e de gestão sobre aquilo, aquela nova regra, pra você conseguir implementar, né, e isso é constante. (Participante 8)

[...] às vezes você planeja, faz todo um planejamento de atuar de uma forma, aí vem uma norma, aí você..., temos que parar tudo, porque tem que seguir essa regra. (Participante 15)

Esse efeito também foi identificado no cenário de reformas do setor público dos países do centro e do leste europeu, em que um dos maiores desafios para a modernização da GP foi a discrepância que havia entre o quadro legal e a realidade das organizações públicas, o que gerava uma lacuna de implementação das modificações almejadas (Randma-Liiv & Järvalt, 2011).

Um dos participantes, em um dos trechos de sua fala, entendeu que inovações legais que gerem uma imposição de mudança nos processos de GP também podem ajudar as unidades de GP a tratarem de algumas barreiras internas e a eliminarem a subjetividade e a sobreposição de critérios técnicos por políticos nas decisões relativas a determinadas práticas de GP.

[...] vivenciei aqui um momento na minha carreira [...] [...], né, por falta exatamente de regras, normas, de legislação, muitas coisas aconteceram aqui [...] [...] a questão do nepotismo, [...] [...] não existia uma regra estabelecida de nepotismo, uma regra estabelecida, poderia ser moral ou imoral, mas não tinha uma, uma, uma regra estabelecida, hoje nós temos uma regra clara, absoluta, em pleno vigor, que proíbe essa prática, então eu considerei assim de forma direta e positiva. (Participante 13)

Outro ponto citado foi relativo ao excesso e à fragmentação de leis e normas externas que regulamentam a GP, o que frequentemente gera conflitos na interpretação e aplicação dessas regras, além de uma dificuldade de elaboração de normas internas que não sejam conflitantes com as externas, cenário este que amplia a complexidade de uma eventual implementação da GEP.

[...] alguns normativos externos nos deixaram um pouco desconfortáveis, em dificuldade [...] [...] e tantas outras coisas em que existem leis federais que se chocam com esses normativos [...] [...] essa dificuldade de conciliar os normativos internos com os externos, diante das nossas peculiaridades e da nossa realidade. (Participante 3)

Essa fragmentação também pode dificultar o pré-requisito estratégico do alinhamento horizontal, parte da categoria de integração estratégica de GP, pois cria barreiras à integração e à interdependência entre os diversos subsistemas de GP, que acabam elaborados e mantidos pelas organizações sem muita articulação, seguindo as normas mais compatíveis com os processos e práticas de cada um (Camões *et al.*, 2014).

Como se pode perceber, os participantes têm a percepção de que as normas externas e internas são variáveis distintas, sendo que há inclusive uma aparente influência das leis e

decretos externos na regulamentação interna por meio de atos e normas emitidos pelas próprias organizações, o que motivou a mudança do título desta categoria e a criação da categoria de fator organizacional “Normas internas”, que será discutida na subseção seguinte. A proposta de definição constitutiva da categoria “Legislação e normas externas” e a síntese das possíveis influências identificadas consta da Tabela 8.

Tabela 8

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Legislação e normas externas”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Legislação e normas externas	Coerência, constância, unidade e completude do conjunto de leis, decretos e normas produzidas fora da organização que disciplinam assuntos relativos à GP	Setorial – Coexistência do papel funcional
		Político – Configuração política
		Organizacional – Normas internas
		Setorial – Integração estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A última categoria institucional é “Mecanismos de controle externo”, presente em relatos referentes principalmente a demandas provenientes de auditorias das cortes de contas, a demandas judiciais de atendimento obrigatório e à necessidade de observação de entendimentos jurisprudenciais.

No que tange à interferência das auditorias, demandas e recomendações das cortes de contas, enquanto alguns participantes entendem isso como uma restrição à flexibilidade de se implantar mudanças na forma como a GP é conduzida, outros veem a atuação do controle externo como salutar, pois as recomendações e as cobranças desses órgãos poderiam estimular uma atuação de GP mais correta e mais semelhante à GEP.

[...] impactam decisivamente na nossa estrutura administrativa, por exemplo, a atuação de auditoria externa do TCU, que é muito draconiana e leonina, cobra muito. (Participante 3)

[...] isso provavelmente vai ser, chegar até o Tribunal de Contas, né, então assim, a gente não pode fazer uma legislação interna, no âmbito da gente. (Participante 11)

[...] tribunais de contas, eles auxiliam naquilo que o órgão não tá muito disposto a fazer e vem uma auditoria externa, um órgão externo e determina muitas vezes algumas coisas que o órgão..., corrija o rumo, digamos assim. (Participante 16)

Esse controle externo exige que você trabalhe melhor, então essa exigência faz com que você procure atuar de uma forma melhor. (Participante 15)

Como a atividade de GP está adstrita ao cumprimento das diversas leis e normas que a regem, conseqüentemente ela também é passível de controle por parte dos órgãos judiciais, tanto na aferição da regularidade de casos concretos, quanto no estabelecimento de

entendimentos, precedentes e jurisprudência que precisam ser observados pelas unidades de GP, motivos pelos quais os relatos indicaram que esse controle impacta na coexistência do papel funcional de GP, pois aumenta o trabalho diário mais operacional e gera um custo de adaptação, além de diminuir a flexibilidade para inovações como a GEP.

[...] a Suprema corte, né, o Supremo Tribunal Federal, é, precisa às vezes imiscuir-se e tomar determinadas posições que engessam ou impossibilitam que os gestores políticos, eu digo a alta administração, tanto da Câmara quanto Senado, se vê, é, constringido a cumprir, né, a dar cumprimento, ordem judicial não se discute. (Participante 3)

[...] porque se isso for cair numa instância judiciária com certeza o juiz vai ver, falar assim ó, tá tendo restrição de direito aqui, né, que é outra fonte também de..., alinhamento de procedimentos, são as instâncias judiciárias. (Participante 8)

[...] então você tem que ter um cuidado também com esse tipo de coisa, né, e aí os exemplos a gente tem, pode ter vários exemplos, é uma decisão que sai no Supremo, ontem a gente estava discutindo uma decisão que saiu em 2011, tá certo, e que pode vir a afetar pessoas que já estão aposentadas ou que pediram reversão de aposentadoria. (Participante 6)

[...] fica se movimentando pelas decisões judiciais, pela jurisprudência. (Participante 8)

Tanto o controle externo quanto o judicial são, na verdade, reflexos do arcabouço legal e normativo brasileiro, uma vez que visam justamente a verificar o cumprimento das regras e regulamentos vigentes sobre GP, de forma que os impactos da categoria “Mecanismos de controle externo”, portanto, são similares à interferência da categoria “Legislação e normas externas” na coexistência do papel funcional de GP, com diminuição da flexibilidade necessária à efetiva aplicação dos princípios da GEP (Järvalt & Randma-Liiv, 2010). A proposta de definição constitutiva e a possível interferência da categoria estão na Tabela 9.

Tabela 9

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Mecanismos de controle externo”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Mecanismos de controle externo	Atividades de verificação e controle do cumprimento das regras contidas no arcabouço legal e jurídico de GP	Setorial – Coexistência do papel funcional

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Portanto, nota-se que as categorias institucionais podem afetar categorias pertencentes a outros tipos de fator, em especial os políticos e os setoriais, conforme síntese constante da Tabela 10, em que foram elencadas as categorias mais influenciadas pelos fatores institucionais, segundo os relatos dos participantes e os excertos da literatura incorporados à discussão.

Tabela 10

Síntese das possíveis interferências das categorias de fator institucional

Categoria	Possíveis interferências
Aspectos societais	Político – Apoio da alta administração
	Político – Descontinuidade administrativa
Legislação e normas externas	Setorial – Coexistência do papel funcional
	Político – Configuração política
	Organizacional – Normas internas
	Setorial – Integração estratégica
Mecanismos de controle externo	Setorial – Coexistência do papel funcional

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Assim, pode-se inferir que o corpo legal-normativo externo às organizações do Poder Legislativo e os consequentes controles externo e judicial exercidos por cortes de contas e tribunais impactam mais na realidade das unidades de GP, no seu ritmo de trabalho e na sua flexibilidade para inovar e promover mudanças estruturais, enquanto que questões econômicas, macro políticas, sociais, midiáticas e o próprio contexto do setor público influenciam mais a formação de agenda dos dirigentes dessas organizações e o nível de apoio que eles estão dispostos a fornecer às unidades de gestão de pessoas para a consecução de suas políticas e práticas.

2.3.1.2 Fatores políticos

Como consta do referencial, os fatores políticos são aqueles que advêm da dinâmica e dos relacionamentos entre grupos, sendo muito relacionados à formação de agenda e à tomada de decisões a partir de questões como poder, uso de influência, conflito de interesses, construção de coalizões, negociação e barganha (Camões & Meneses, 2016).

Das categorias deste tipo de fator, a mais citada foi “Configuração política da organização”, cujo relatos remeteram à natureza política do Congresso Nacional, às decisões sobre GP baseadas em critérios políticos, à divergência de agenda das unidades de GP com a da alta cúpula político-administrativa e a de seus grupos de interesse.

Sobre a natureza das duas casas que compõem o Poder Legislativo Federal, os participantes entendem que, pelo fato de serem os locais em que a política nacional mais se afigura presente, por intermédio da atividade legislativa e dos parlamentares que nelas atuam, a questão política estaria no próprio âmago e na concepção dessas organizações, o que geraria reflexos para a configuração administrativa e para os processos decisórios, que seriam muito

mais sujeitos às negociações e influências dos diversos atores envolvidos, com consequências para as decisões sobre GP adotadas pela alta administração.

Aqui é a casa da política nacional, certo? [...]. (Participante 4)

[...] você acaba ficando um pouco atropelado pela..., apesar de eu não gostar muito, né, de falar, de usar essa frase, por essa natureza política da casa, até porque ela se torna muito mais política. (Participante 1)

[...] o poder legislativo Federal, que é o Congresso Nacional, composto de Câmara e Senado, e ambas as casas têm suas realidades inerentes, iminentes e sempre fatores supervenientes, eu diria, de ordem política. (Participante 2)

[...] pela própria natureza da instituição, é uma casa muito complexa, como todas as instituições de agentes políticos, né, eu creio que há um esforço muito grande, um esforço no sentido assim, do trabalho administrativo, não sei como me expressar de uma maneira mais adequada, é, não, não ser contaminado pelo trabalho, político no sentido assim, de prejudicar, entendeu, porque essa casa é uma casa política. (Participante 4)

[...] como existe, né, uma influência grande das negociações, dos poderes de influência, os jogos de influência, o RH fica prejudicado. (Participante 5)

A natureza política, de acordo com o entendimento de Gunn e Chen (2006), pode prejudicar o processo de planejamento estratégico em razão de comportamentos políticos caracterizados pelo uso da influência aliada à manipulação, ao controle de informações e à cooptação, com objetivos outros que não os organizacionais.

Também decorrentes dessa natureza, já que a instância administrativa máxima das duas organizações é composta por parlamentares, são as decisões de GP que consideram critérios políticos em lugar de técnicos, sobretudo aquelas referentes à nomeação, à alocação e à movimentação de servidores, práticas frequentemente realizadas sem vinculação aos objetivos organizacionais, o que interfere no alinhamento vertical de GP e, conseqüentemente, na sua integração estratégica.

[...] porque as decisões não levam em conta uma estratégia maior da instituição, não, leva em conta muitas vezes interesses isolados, pessoais, até políticos. (Participante 5)

É porque a interferência política aqui é muito grande [...] [...] assim, às vezes a gente esbarra nessas questões, né, que não pode, que nem essa questão, por exemplo, você faz um concurso com lotação exclusiva pra um cargo específico pra atender uma demanda específica [...] [...], mas as pessoas são desviadas, não pode, então faça concurso genérico, que todo mundo possa, né, porque se você queria um cargo determinado pra suprir aquele problema, e essas pessoas chegam aqui e não pode sair, mas ela sai por que? Interferência política. (Participante 10)

[...] o RH não toma as decisões de como a gestão de recursos humanos vai ser feita na casa [...] [...] a nossa instância maior, né, é a Mesa Diretora, por mais que tenhamos

uma Diretoria-Geral, a Diretoria-Geral se reporta à Mesa Diretora, inúmeras decisões que dizem respeito à gestão de RH na casa são tomadas pela Mesa, em outras palavras, são decisões políticas. (Participante 5)

[...] o ponto em que poderia haver uma influência do, da Mesa, do parlamentar, da nossa realidade aqui da chefia, das nossas lideranças maiores da casa, no planejamento estratégico, acho que ainda tem..., em alguns pontos ela já existe, claro, alocação de pessoas e tal, já interfere mesmo, a gente não consegue manter não sei o que e também ela prejudica no aspecto da distribuição de cargos, né, você acaba se aquinhoando, beneficiando uns setores mais que os outros, em decorrência de proximidades. (Participante 1)

[...] é claro que a gestão, a questão política ela não interfere, vamos dizer assim, não interfere, não interfere, não interfere mesmo, diretamente na unidade como um todo, ela pode interferir num procedimento, em um procedimento específico, certo, procedimento de nomeações de servidores, exonerações de servidores [...] [...] isso tem? Tem. Porque aí você tem a pressão política, tem que fazer isso, tem que fazer aquilo, o Presidente quer, não sei quem, o parlamentar quer, não sei o quê, tem, tem, acabou, acabou. (Participante 6)

A dificuldade de balancear a utilização de critérios técnicos e políticos, principalmente na designação de gestores nos diversos níveis hierárquicos, não é exclusividade do Poder Legislativo (Teixeira *et al.*, 2013), apesar de que nesta realidade a parte política, devido à forte presença de processos de influência e negociação, parece realmente ter um maior impacto, ao menos nas políticas e práticas de GP.

Em um cenário de tal forma permeado por forças políticas, são coerentes também os relatos que indicam uma grande divergência de agenda entre as unidades de GP e as instâncias decisórias superiores, já que o corpo político-administrativo tem interesses e prioridades diferentes daqueles necessários a uma gestão mais estratégica de pessoas, em razão da própria característica da atividade parlamentar, que possui foco mais imediatista e é muitas vezes pautada no impacto que as decisões têm na imagem pessoal.

[...] eu vejo às vezes questão de agenda, a dificuldade... (Participante 7)

[...] às vezes você tem uma divergência do olhar parlamentar que conduz a casa do olhar administrativo. (Participante 2)

[...] geralmente o interesse político não coincide com o interesse normativo ou não coincide com o interesse dos servidores, e isso é..., é do contexto. (Participante 8)

[...] os outros problemas pra mim adviriam da questão, é, dos nossos parlamentares, né, o foco que eles têm, que é dissociado do foco que a administração tem, porque, desculpe a generalização, né, porque o foco da administração, enquanto fala aqui em eficiência, produtividade, reconhecimento, e tal, do outro lado a preocupação não é essa [...] [...] genericamente, é não ter posições que afetem muito sua imagem. (Participante 1)

Porque o seguinte, eu acho que hoje, não sei se esse pessoal tá inserido dentro desse contexto de planejamento estratégico, eles não têm essa visão, tanto que a visão do

político, ela é praticamente instantânea assim, ele quer resolver as coisas ali, né. (Participante 11)

[...] se a alta administração da casa não leva isso em consideração nas suas tomadas de decisão, nós não estamos desenvolvendo nenhum tipo de estratégia, é uma coisa formal, teórica, que existe, mas que não tem grandes desdobramentos. (Participante 5)

Ingraham e Rubaii-Barrett (2007) assumem como um dos principais problemas da GP no setor público justamente a superação das diferenças de enfoque e de visão dos agentes políticos e gestores politicamente indicados relativamente aos dirigentes de GP, o que pode prejudicar um alinhamento vertical das políticas e práticas de GP, semelhantemente ao que Harris (2005) identificou como baixa integração estratégica de GP, originada também a partir de um ambiente em que as prioridades podem mudar rapidamente devido à política.

O último ponto abordado sobre a configuração política diz respeito às divergências de interesses dos principais grupos com que a unidade de GP interage e as suas interferências por meio de pressões incidentes no processo decisório sobre políticas e práticas da área.

Como na análise pós-categórica percebeu-se que havia redundância na existência de uma categoria exclusiva para isso, houve o enquadramento dos relatos sobre grupos na categoria “Configuração política da organização”, cuja definição constante do referencial já abrangia os padrões de uso de influência e de relações de poder.

Aparentemente, há uma visão reducionista dos responsáveis pela GP nas organizações estudadas, que não consideram na integralidade os grupos de interesse e os atores que podem interferir na sua atuação e na efetividade de suas iniciativas, deixando de traçar planos para lidar, por exemplo, com os conflitos provenientes de diferenças de interesse intergrupos, o que pode gerar uma dificuldade na eventual implementação da GEP.

[...] nós pecamos muitas vezes por querer reduzir a nossa atuação, sabe, ah, eu tenho que, eu vou fazer aqui um projeto de remuneração e submeter, não, é muito mais complexo, é..., eu gosto dessa, dessa, de pensar uma visão estratégica nesse sentido, a gente fala lá na..., quais são os *stakeholders*, né, qual o mapa que eu tenho que desenhar aí pra fazer aí qualquer atuação na área de RH? (Participante 7)

[...] mas eu digo assim, a gente aqui fechava os planos de carreira assim sem dificuldade, sem..., agora você tem que discutir com técnico, tem que discutir com analista, tem que discutir com sindicato, com comissionado, com associação de não sei o que, virou um negócio esquisito, então isso contribuiu negativamente pra gestão de pessoas, a gente acha que esse fator aí polarizou um pouco mais. (Participante 1)

[...] grupos de interesse novamente [...] [...], por exemplo, ah, a gente tem grupos de interesse que vão ser beneficiados por aquilo ali e a gente tem pessoas fortes, muitas vezes da alta administração, que tão colocando aquilo em segundo plano, até porque [...] [...] não vê prioridade naquilo [...]. (Participante 14)

Isso porque o grau de efetividade da transição para a GEP é reflexo do quanto o contexto foi considerado no planejamento da mudança (Truss, 2008), o que envolve a ponderação sobre os atores-chave e seus interesses, uma vez que eles possuem um papel determinante na definição das práticas de GP, cujo fluxo decisório envolve alto grau de dinamicidade e pluralidade (Fonseca *et al.*, 2013; Paauwe, 2004).

Sob a ótica dos participantes, não só os diferentes interesses dos grupos podem interferir indiretamente no contexto em que a GP está inserida, mas também alguns desses grupos podem agir deliberadamente para direcionar as decisões sobre GP para uma solução que melhor satisfaça seus propósitos, e estes nem sempre estão alinhados com os objetivos da organização.

Além disso, os diversos atores podem se articular junto às arenas decisórias até mesmo para pressionar e influenciar a escolha do Diretor de GP. Contudo, em algumas situações, segundo um único relato, esse processo de influência dos grupos pode ter bons resultados para a GP, desde que a pressão esteja em consonância com o planejamento das próprias unidades.

[...] vai encontrar todas as resistências internas, que vão às outras pontas políticas, cada um de acordo com seus relacionamentos e contatos, e vão fazer as pressões de interesse próprio, não, eu não concordo [...] [...] não concordo com isso... (Participante 5)

[...] os grupos vão aparecer, a partir de, depois das eleições, que vão acontecer em novembro, outubro, novembro, isso começa a ficar mais..., porque a partir das eleições você tem mais ou menos o quadro político interno, interno que eu digo Mesa Diretora, possível Mesa, as influências políticas, quem tem mais ou menos força para compor a Mesa Diretora e conseqüentemente começa as especulações, quem é Diretor, quem não é, e os grupos começam a se formar, começam a se formar, e começam a pressionar. (Participante 6)

[...] o pessoal que entrou no último concurso, que entrou depois do novo plano, né, então você vê uma luta pra ficar no regime anterior, que é mais benéfico, que faz com que os, que o órgão atue de uma forma, assim, eu acho importante a participação deles pra que seja deferido. (Participante 15)

Um cenário de múltiplos atores com interesses diversos e, frequentemente, conflitantes, como é o caso das duas casas legislativas em análise, pode aumentar a complexidade e a dificuldade de se integrar vertical e horizontalmente a GP, o que seria uma barreira para ter uma abordagem estratégica para a área (Järvalt & Randma-Liiv, 2010). Os efeitos desta categoria estão sumarizados na Tabela 11, juntamente com uma sugestão de sua definição constitutiva.

Tabela 11

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Configuração política da organização”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
-----------	------------------------------------	--------------------------

Configuração política da organização	Padrão de uso das influências e de critérios políticos na formação da agenda da alta cúpula	Político – Apoio da alta administração
		Setorial – Integração estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A próxima categoria, intrinsecamente ligada à anterior, é o “Apoio da alta administração”. Conforme relatado no método, a alta administração das casas do Congresso Nacional possui duas instâncias: uma puramente administrativa, que é a Diretoria-Geral, e outra de caráter político-administrativa, que é a Comissão ou Mesa Diretora. Os relatos demonstram que, quando tais atores não entendem a importância da GP para o cumprimento dos propósitos organizacionais, é inviável que as unidades de GP, isoladamente, tentem implementar os princípios da GEP, já que para mudanças nas políticas e práticas de GP, são necessárias decisões favoráveis por parte desses dois grupos, para garantir recursos ou autonomia.

[...] realmente quem está no topo, que pode de fato decidir ou fazer alguma coisa, tem uma postura na maioria das vezes de, de complacência, ou de papel dele é temporário, às vezes ele não quer tomar posições muito contundentes. (Participante 1)

[...] eu diria que há, via de regra, necessidade de que a alta administração, e por que não dizer a Mesa Diretora, e basicamente o Primeiro-Secretário, que tem essa interface como o administrador, é..., maior na questão administrativa em relação ao servidor, é preciso que haja uma sintonia fina entre a unidade de gestão de pessoas e a Primeira-Secretaria, e a sensibilidade desse gestor, do Primeiro Secretário, com relação às demandas de RH. (Participante 3)

[...] a não realização de concurso sistemáticos. Se [...] [...] tivesse autorização da nossa Comissão Diretora para realização sistemática, tanto da pesquisa de clima organizacional, que foi uma iniciativa da casa, era por setores, e aí houve uma primeira aplicação geral, os resultados foram devolvidos recentemente, mas foi uma primeira aplicação, se isso fosse sistemático, tivesse, entre aspas, a bênção da Comissão Diretora pra acontecer sistematicamente, seria uma boa prática muito importante para gestão estratégica de pessoas. (Participante 2)

E houve um projeto de alocação, de ato de Mesa que está para ser aprovado já há algum tempo, que visa uma forma de pedágio, de quando entrar na casa ficar no mínimo, permanecer no mínimo três anos durante o estágio probatório no local onde foi alocado [...] [...] mas isso ainda não foi aprovado pela Mesa, então encontra às vezes uma certa resistência, porque os próprios atores políticos às vezes preferem ter isso mais, menos engessado, pra facilitar essa movimentação. (Participante 3)

[...] funcionaria na medida em que nós conseguíssemos convencer o dirigente máximo de que aquilo é importante pra instituição, tem que ser a visão do dirigente máximo, se não RH, a própria Diretoria-Geral se resume a órgão propositivo, ela não decide no final das contas, eu vou instituir, não, não institui, entendeu, essa é a nossa dificuldade. (Participante 5)

[...] existe uma equipe de projetos, um gerente de projeto, que fizeram tudo que estava ao alcance deles e geraram um produto, geraram um modelo, e funcional, aplicável, não foi pra frente porque faltou uma decisão superior, só isso, nada impediu que a equipe construísse um modelo. (Participante 5)

Já quando o apoio existe, as iniciativas das unidades de GP, ainda que não possuam uma faceta estratégica, tendem a ter mais efetividade, com o aumento da facilidade para resolução de problemas e da aceitação das atividades de GP por servidores e gestores de linha da organização.

[...] então foram identificados os problemas que estão sendo resolvidos com a ajuda de TI e da boa vontade de áreas como..., com o patrocínio da Diretoria-Geral. (Participante 2)

Mas se houvesse apoio pra implantar um plano de gestão, apoio deles, por exemplo, o Presidente apoiasse, falasse assim “olha, vocês podem fazer que eu apoio”, é bom, é uma interferência boa, se ele patrocinar... (Participante 10)

[...] então começou a fazer reuniões com as áreas, todas que, que, enfim, que influenciariam pra ter o desenvolvimento de sistema de gestão, né, e trazer pra Diretoria-Geral pra mostrar que aquilo ali é algo que tá alinhado com o planejamento estratégico e que a Diretoria-Geral entende como caminho, e aí as pessoas começaram a se interessar. (Participante 14)

Realmente, o suporte e o respaldo da cúpula organizacional, com fornecimento de recursos, são fundamentais para legitimar um processo de implementação dos princípios da GEP e aumentar as necessárias participação e adesão de todos os setores e servidores da organização (Fonseca & Meneses, 2016), em especial no Poder Legislativo, cujas configuração política e regras decisórias aparentemente restringem ainda mais a flexibilidade e a autonomia da unidade de GP. A Tabela 12 demonstra uma síntese das possíveis influências que o apoio da alta administração pode ter, bem como uma proposição de definição constitutiva.

Tabela 12

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Apoio da alta administração”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Apoio da alta administração	Nível de suporte decisório e fornecimento de recursos para a consecução das atividades de GP	Setorial – Autonomia
		Organizacional – Engajamento de gestores e servidores

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Mais uma categoria que é, de certa forma, consequência da configuração política e até mesmo do mandamento constitucional sobre a duração de dois anos dos mandatos das Comissões Diretoras de cada uma das casas legislativas, é a categoria “Descontinuidade administrativa”. O entendimento geral é de que, a cada eleição da Comissão Diretora, há mudanças dos titulares dos cargos de Diretor-Geral e de Diretor da unidade de GP, o que pode

interromper ou modificar ciclos do planejamento estratégico organizacional até então em execução e, conseqüentemente, as prioridades da cúpula e até mesmo um efeito cascata de abandono ou reformulações completas de projetos de GP de longo prazo, com possíveis prejuízos para o nível de integração estratégica de GP até então existente. Assim, essa realidade organizacional, na visão dos participantes, poderia inviabilizar a implementação da GEP ou minimizar a apropriação dos seus princípios.

Eu acredito que no aspecto político, o que pode causar um pouco de descontinuidade, um pouco de mal-estar, um pouco de insegurança, para uma boa gestão estratégica tanto de pessoas quanto da casa, é ciclo de vida muito curto dos nossos dirigentes, você tem uma Comissão Diretora eleita a cada dois anos, pode haver reeleição, mas um ciclo tão curto quanto o de 2 anos, ele tem os desdobramentos, efeito cascata de que uma Comissão Diretora ela pode indicar um novo Diretor-Geral, Secretário-Geral da Mesa e assim por diante, no efeito cascata demais diretores, demais dirigentes, em que há um risco de uma descontinuidade então de bons projetos, de boas ideias, a cada dois anos, porque eventualmente uma disputa de poder coloque um determinado grupo no poder de uma determinada área, e este grupo por uma questão de disputa de poder com quem estava na área anteriormente faça pouco caso das contribuições positivas que a gestão anterior deu. (Participante 2)

[...] com relação à descontinuidade administrativa é o que a gente tem acompanhado aí nos últimos anos, trocas incessantes de diretores, aquela política estabelecida ela não chega nem ao seu primeiro capítulo de ação, porque no passo seguinte a direção é substituída e por aí vai, tá sempre recomeçando, né, e eu acho que recomeçar você praticamente inicia um novo procedimento, que nunca se termina. (Participante 13)

[...] então houve uma série de coisas aí que acabaram acontecendo que, é..., fizeram com que estremecesse um pouco essa, esse alinhamento, não é que estremecesse o alinhamento porque ele já existia, mas o prosseguimento dele, a continuidade dele, a fluência com que ele vinha, eu achei que deu uma, um baque, e pra mim a culpa foi dessas mudanças que ocorreram, é..., de direcionamento. (Participante 1)

Segundo Ring e Perry (1985), um dos comportamentos mais importantes na gestão de processos estratégicos, com vistas a contornar fatores e restrições contextuais, é justamente a tentativa de gerenciar e minimizar a descontinuidade e as lacunas dela decorrentes, por meio da sensibilidade ao cenário político, sendo importante para os gestores, como os de GP, terem conhecimentos técnicos e habilidades de relacionamento no trato com os grupos e atores envolvidos e de criação e manutenção de alianças, como as capacidades políticas, que constituem a próxima categoria a ser abordada. A síntese das interferências possivelmente existentes e a sugestão de definição constitutiva da categoria “Descontinuidade administrativa” encontram-se na Tabela 13.

Tabela 13

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Descontinuidade administrativa”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
-----------	------------------------------------	--------------------------

Descontinuidade administrativa	Instabilidade das coalizões, mandatos políticos curtos e rotatividade de gestores	Político – Apoio da alta administração
		Setorial – Integração estratégica
		Político – Habilidade política da liderança de GP

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A próxima categoria política é a “Habilidade política da liderança de GP”, sendo enxergada pelos participantes sob os prismas das capacidades de influência detidas pelo dirigente da unidade de GP, utilizada pelo mesmo para o convencimento de atores por meio de processos de negociação.

Essa categoria decorre da aglutinação das categorias inicialmente consideradas como setoriais “Características da liderança de GP” e “Influência política da unidade de GP”, uma vez que se verificou que tratavam da habilidade política, construto já definido pela literatura e que pode ser considerado como a capacidade de efetivamente entender os outros no trabalho e usar tal conhecimento para influencia-los a agir de maneira a aprimorar objetivos pessoais ou organizacionais, envolvendo os níveis de proficiência em criação de redes de relacionamento, influência interpessoal, astúcia social e sinceridade aparente (Ferris *et al.*, 2005). Após essa junção, a análise categórica também permitiu entender que a categoria resultante não pertencia ao tipo de fator setorial e sim ao político, já que este envolve questões como a utilização de influência e a construção de coalizões, cerne da habilidade política.

Sobre essa categoria, houve relatos quanto à dificuldade envolvida em fazer os grupos de decisão e os servidores entenderem a importância das políticas e práticas de GP, trabalho de responsabilidade do Diretor da área, cujo nível de proficiência nessa capacidade pode ser determinante na aprovação das propostas.

[...] então a gestão de pessoas ela passa muito por essa capacidade que você tem de argumentação, de persuasão, de convencimento, é..., porque todos os, os, os grupos são importantes aí [...] [...] normalmente quando você vai na Diretoria-Geral com um projeto, é..., ou na Mesa Diretora, você fala assim “vamos investir em mestrado?”, até vai, porque não é muito caro, quando você transforma isso com nomes de pessoas ali, a coisa se complica mais, então eu diria que a parte de pessoas que influenciam na, na política de RH, é essa dificuldade que eu tenho de convencimento, e você tem dois..., sempre que você trabalha com pessoas você tem dois grupos: você tem o grupo acima, que você tem uma dificuldade grande de convencer, e você tem que convencer os servidores da importância daqueles programas também. (Participante 7)

[...] o diretor de GP não poderia decidir, mas ele poderia insistir, mas na primeira negativa que ele tem do Diretor-Geral, que não está disposto a discutir isso com a Mesa... (Participante 5)

[...] conduziu um planejamento para sensibilizar a Mesa Diretora, da época que aprovou, que viabilizou o ato de aprovação da política de GP, para que ela ficasse sensível e visse a necessidade de se implementar uma política [...] [...] pra casa como um todo. (Participante 3)

Nesse sentido, há pesquisas que apontam como item fundamental na implementação da GEP o papel da liderança na demonstração, para os diversos grupos de interesse e para as arenas decisórias, do caráter estratégico e da importância da GP para o desempenho organizacional (Jacobson *et al.*, 2014). Assim, essas habilidades de natureza política do Diretor de GP são importantes para que ele consiga bem atuar nas instâncias superiores, de forma que podem auxiliar na transição gradual de um papel funcional para o estratégico no setor público (Fonseca *et al.*, 2013; Truss, 2008) e na reversão de uma má reputação (Souza, 2016a, 2016b). A proposta de definição constitutiva e a possível interferência identificada constam da Tabela 14.

Tabela 14

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Habilidade política da liderança de GP”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Habilidade política da liderança de GP	Habilidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse	Setorial – Reputação

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Por fim, há a categoria “Inserção estratégica da unidade de GP”, que também originalmente foi considerada como do tipo setorial, mas na análise pós-categórica foi enquadrada como política, já que envolve o quanto a unidade de GP participa do processo decisório da área e qual o trânsito que ela possui no ambiente político da organização, aspectos mais adequados à definição dos fatores políticos. As menções a essa categoria recaíram sobre o grau de participação da unidade de GP, ou no planejamento organizacional, ou na participação nas decisões sobre políticas, práticas e projetos de GP, além de abordarem também o nível de alinhamento da área com a alta administração.

Relativamente à participação no planejamento, os relatos apontam para um bom nível nos primeiros ciclos, estando as unidades de GP atualmente menos inseridas. Quanto às decisões de GP, alguns dos indivíduos entendem que há uma boa inserção, em que assume um papel importante a relação entre o escritório setorial e o órgão central de monitoramento da estratégia, enquanto outros remetem às consequências negativas de deliberações nas quais as unidades não são nem consultadas.

Eu diria pra você que a área de recursos humanos está bem presente, até porque ela foi, posso dizer assim, precursora no início desse planejamento estratégico.
(Participante 1)

[...] nós começamos pela área de RH, nós fomos pioneiros, usamos *balanced scored card*, fizemos lá uns indicadores e tal, então a gente tinha uma visão mais próxima da questão do planejamento, quando se extrapolou isso pra questão do planejamento organizacional, a gente ficou distante disso. (Participante 11)

Escritório setorial [...] [...], que aí eles, no âmbito da diretoria, eles buscam acompanhar como é que são os indicadores, que que tá sendo feito, como é que tá, e aí leva isso pra esse comitê central, né, que a gente chama de central aqui. Então são levadas pra esse órgão central os projetos, o que que se quer fazer pra que ele defina se realmente aquilo lá é estratégico, está alinhado com o que a casa quer, e tal, e torne aquilo um projeto estratégico. Uma vez eleito ou definido como um projeto estratégico [...] [...], então ele passa a receber prioridades nessas áreas da casa, área de informática, área de não sei que, e tal, pra poder fluir, acontecer realmente aquele projeto. (Participante 1)

[...] às vezes as decisões são tomadas e as normas são feitas, às vezes internamente sem nos ouvir, isso às vezes impacta, e aí cria um certo, um certo reboliço, cria um certo estremeamento, você tem que trazer todo mundo de volta. (Participante 6)

Sobre o alinhamento que as unidades de GP têm com a direção superior das organizações, a exemplo da Diretoria-Geral, houve divergência nas percepções, pois alguns dos participantes entendem que o alinhamento está aquém do ideal e outros veem que há uma relativa harmonia com essas instâncias.

[...] eu já não vejo isso quando a gente vê a unidade com outras áreas, com outras áreas, com a Diretoria-Geral, até né..., que deveria ter um alinhamento pleno... (Participante 1)

[...] acho que a gente tá, tem uma gestão aqui [...] [...] que tá, de certa forma, alinhada com a direção da casa. (Participante 16)

Caso houvesse uma efetiva aplicação dos princípios da GEP, o incipiente nível de inserção estratégica das unidades de GP do Congresso Nacional talvez pudesse ser trabalhado para que existisse uma maior presença dos seus líderes ou representantes nas arenas e processos decisórios de questões atinentes à área, com uma maior autonomia, traduzida em liberdade para discussão, formulação, monitoramento e revisão de propostas e planos (Ingraham & Rubaii-Barret, 2007; Sheehan *et al.*, 2015). Esse possível efeito da inserção estratégica de GP e uma definição constitutiva sugerida estão na Tabela 15.

Tabela 15

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Inserção estratégica da unidade de GP”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Inserção estratégica da unidade de GP	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área	Setorial – Autonomia

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Por conseguinte, percebe-se que as categorias políticas afetam a si mesmas e, principalmente, a alguns fatores setoriais, como a integração estratégica, a reputação e a autonomia da unidade de GP, de acordo com o que está demonstrado resumidamente na Tabela 16.

Tabela 16

Síntese das possíveis interferências das categorias de fator político

Categoria	Possíveis interferências
Configuração política da organização	Político – Apoio da alta administração
	Setorial – Integração estratégica
Apoio da alta administração	Setorial – Autonomia
	Organizacional – Engajamento de gestores e servidores
Descontinuidade administrativa	Político – Apoio da alta administração
	Setorial – Integração estratégica
	Político – Habilidade política da liderança
Habilidade política da liderança de GP	Setorial – Reputação
Inserção estratégica da unidade de GP	Setorial – Autonomia

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Face ao exposto, infere-se que as categorias políticas, cujas características são em parte moldadas pelo ambiente institucional, também possuem efeitos entre si, já que a configuração política da organização e a acentuada descontinuidade administrativa afetam e integram o complexo processo decisório do Poder Legislativo Federal conduzido pela alta administração, com influência no nível de engajamento de gestores e servidores e nas políticas e práticas de GP que, para serem estrategicamente integradas de forma efetiva, precisariam que toda essa conjuntura política fosse favorável, o que aparentemente poderia ser facilitado pela existência de um dirigente de GP que trabalhasse a reputação da área.

2.3.1.3 Fatores organizacionais

De acordo com a definição adotada no referencial teórico, os fatores do tipo organizacional são aqueles que compõem o ambiente interno dos órgãos públicos e os caracterizam, contingenciando as políticas e práticas de GP adotadas, tais como a organização interna, estrutura hierárquica, cultura organizacional, relações interpessoais e processos, a exemplo daqueles referentes à contratação e ao orçamento (Fonseca, 2013).

A categoria mais presente nas falas dos participantes foi “Aspectos culturais”, com menções referentes à dificuldade de se mudar a cultura estabelecida devido a resistências e à tendência à acomodação por parte de gestores e servidores, às diferenças de valores entre gerações de servidores e aos resquícios dos valores patrimonialistas.

Conforme entendimento dos participantes, a cultura organizacional das casas legislativas é caracterizada por uma significativa resistência à mudança por parte dos servidores, o que pode aumentar o tempo exigido para o processo de implementação dos princípios da GEP, pois talvez fosse necessária uma abordagem gradual nas alterações das políticas e práticas, a serem efetuadas com cautela e planejamento.

[...] eu digo que os, os maiores obstáculos não estão na área política, por mais que lá esteja a decisão, estão nos próprios servidores, na própria cultura, que é difícil de se quebrar. (Participante 5)

[...] também essa coisa do aspecto cultural, coloquei como negativo, acho que a cultura da casa ela ainda atrapalha em algumas coisas, mais atrapalha do que ajuda. (Participante 16)

Eu acho aspectos culturais, eu acho que são, você mudar a cultura de uma organização é, é coisa que muitas vezes você leva décadas, eu vou dizer assim, né, pra você conseguir mudar um ciclo, mudar as pessoas, conseguir fazer uma virada aí, eu diria aspectos culturais, que é a parte mais complicada. (Participante 16)

Aí tem os discursos, né, as frases prontas, né, “o Congresso bom é o Congresso de antes”, aquela coisa, tal e tal, “isso nunca aconteceu”, “isso aqui é uma casa política, eu sei como funciona”. (Participante 8)

Assim, os relatos apontam pouca receptividade a mudanças mais significativas nas políticas e práticas de GP, principalmente se o objeto de alteração estiver relacionado à avaliação de desempenho, que gera desconforto tanto para os avaliados quanto para os avaliadores, com conseqüente baixo engajamento destes no processo. Tentativas de um processo avaliativo mais estruturado já foram feitas nas duas organizações, mas acabaram fracassando justamente devido à resistência dos servidores.

[...] em todos os processos de gestão de pessoas, entra a questão cultural, né, a questão cultural é uma questão muito forte, e a instituição eu acho assim, que ela é permeada por valores da sociedade de fora para dentro, por exemplo, no serviço público é muito difícil a gente aceitar a avaliação, é muito difícil, é uma cultura do serviço público, mesmo que você considere o seu chefe, por exemplo, uma pessoa que tem que mudar determinadas, determinados aspectos da sua maneira de liderar, você não se sente à vontade pra falar isso, do mesmo modo o avaliador, o chefe, não se sente à vontade para colocar isso para o servidor de maneira transparente, de maneira clara, então todos os objetivos no sentido de valorizar o servidor, de caminhar para uma administração mais produtiva e mais competente, ela pode encontrar dificuldades nos

valores que permeiam não somente a casa, mas toda a Administração pública e a sociedade de modo geral. (Participante 4)

Então primeira resistência: ninguém gosta de avaliar nem de ser avaliado. (Participante 5)

Então essas questões assim de avaliar ninguém gosta. E acabou justamente por isso, porque tinha que avaliar as pessoas, apontar gap [...] [...], indicar treinamento, não sei o que, e isso foi um projeto piloto mesmo, mas as pessoas começaram a reagir, né, e a coisa não prosperou. (Participante 1)

[...] nós criamos um modelo, desenvolvemos um sistema, aplicamos no departamento, e esse modelo simplesmente morreu, [...] [...] todo um esforço gigantesco de quase dois anos, de se tentar estruturar um modelo de RH na casa, [...] [...], e que foi vencido nem pela área política, pelas nossas resistências internas. (Participante 5)

Quando há esse tipo de posicionamento do quadro funcional sobre a avaliação de desempenho, ela pode acabar tendo um papel meramente simbólico, formal, sendo conduzida com descaso (Lima & Lima, 2013), o que pode prejudicar o alinhamento entre os subsistemas de GP e a integração estratégica da unidade de GP, já que em modelos estratégicos de GP como a GPC, normalmente os resultados da avaliação de desempenho tendem a ser utilizados no mapeamento de competências disponíveis, o que depois é utilizado como parâmetro para verificação de lacunas de competências e, conseqüentemente, isso baseia as decisões de remuneração e treinamento, por exemplo (Brandão & Bahry, 2005; Brandão & Guimarães, 2001).

Outra dificuldade apontada, dentro do contexto cultural vigente, é a constatação de que há uma tendência de alguns servidores do Legislativo se acomodarem, seja pelo fato de se acharem perto da aposentadoria, por estarem satisfeitos com os salários que recebem ou por já estarem muito habituados às atividades que realizam, tendo como consequência a falta de engajamento e a baixa produtividade.

Olha, um fator que eu acho muito importante, que é você trabalhar com a mentalidade dos servidores, muitos servidores chegam aqui pensando assim, eu estou no topo da carreira administrativa, então eu cheguei no final, e se acomoda, eu acho que essa mentalidade tem que mudar. (Participante 4)

Mas quando eu falo assim a questão cultural, é porque às vezes as pessoas tão muito acomodadas no setor de atuação, e é difícil você mudar isso, então tem aquele servidor que tá na gestão de pessoas há 10 anos e não quer trabalhar, tá esperando o tempo pra aposentadoria e não quer trabalhar, você colocar esse pessoal pra trabalhar é muito complicado, eles estão aqui há 20 anos sem trabalhar, e como é que você vai convencer, a essa altura do campeonato, que ele tem que trabalhar? (Participante 15)

[...] a cultura, como a gente tava falando agora, existe uma cultura arraigada [...] [...], ainda arraigada, e alguns conseguiram passar pro pessoal mais novo, desse..., [...] [...] vim pra cá minha vida tá feita, não preciso fazer mais nada, eu escutei isso de gente

que tinha acabado de entrar no concurso, [...] [...] vim pra cá, gente, olha, minha vida tá resolvida, vou me aposentar aqui, não preciso fazer mais nada. (Participante 6)

[...] aí é o aspecto cultural, né, as pessoas, elas tão mais voltadas pra fazer a coisa acontecer, “eu vou realizar o meu trabalho, eu não tô preocupado se esse trabalho tá contribuindo ou não, eu quero fazer e dar o resultado que foi me pedido aqui”. (Participante 11)

Isso pode ser resultado do que Silva e Mello (2013) chamam de imaginário da estabilidade no serviço público, já que é muito incomum a demissão de servidores concursados, que nem sempre possuem o melhor perfil possível para uma determinada organização ou nem mesmo apreciam o trabalho que fazem, mas ingressaram na administração pública mesmo assim, devido à atração que a estabilidade exerce.

Sobre o ingresso de servidores, como nas casas legislativas federais houve longos períodos sem a realização de concursos públicos, é possível existir um outro aspecto cultural decorrente do que um dos participantes denominou de “lacuna geracional”, muitas vezes causadora de conflitos entre servidores novatos e aqueles mais experientes, devido à frequente diferença de valores e conhecimentos que possuem, o que, no caso das unidades de GP, pode dificultar a integração entre suas subunidades.

[...] houve épocas [...] [...] em que se demorou tanto tempo pra realização de novos concursos públicos, que houve problemas de gaps, quase gaps geracionais, em que os servidores mais antigos versus os novos servidores, coisa que não haveria se o quadro de servidores da casa ele fosse renovado sistematicamente. (Participante 2)

[...] essa gama de servidores jovens e servidores com mais experiência, mais velhos na instituição, os jovens chegam com muita pretensão, tipo assim, é, nós sabemos tudo, somos novos e assim por diante, os velhos dizendo, vocês não sabem nada, nós somos experientes, vocês têm conhecimentos teóricos, eu senti isso muito fortemente nesse, nesse último concurso né, que aconteceu, é preciso haver uma liga mais forte, uma interação maior, entre esses segmentos. (Participante 4)

É provável que uma das origens das resistências existentes, em especial quanto à avaliação de desempenho, seja o resquício da cultura patrimonialista da administração pública, em uma condição que leva os indivíduos a não saberem separar o que é público e o que privado, gerando o que um dos participantes chamou de “assistencialismo”, que seria uma forma de agir mais favoravelmente do que o racionalmente esperado.

[...] a gente tentar regredir pra época do patrimonialismo, o risco que se tem é esse, quando você aproxima, porque o privado já foi próximo do público, as pessoas esquecem isso, o privado ele já foi muito próximo do público, na realidade ninguém sabia o que era privado e o que era público, ainda tem resquício hoje disso. (Participante 12)

[...] mas que precisa estar melhor ainda, né, em relação a outros órgãos públicos que podem estar mais avançados em relação à cultura, né, de gestão estratégica de pessoas, né, nesse sentido, mas realmente hoje a gente ainda tem resquícios daquela época patrimonialista. (Participante 14)

[...] a gente tem uma cultura de assistencialismo muito grande, né, então essa cultura assistencialista acho que ela é, ela atrapalha um pouco a gente. (Participante 1)

Em um levantamento que investigou a implantação da GPC na administração Pública Federal, um dos desafios identificados por Silva e Mello (2013) também foi a existência de características do patrimonialismo presentes na cultura organizacional das organizações pesquisadas, como uma herança histórica que se reflete nos comportamentos dos servidores, ainda que de forma inconsciente, dificultando a efetividade do modelo.

Segundo Schikmann (2010), elementos culturais como o patrimonialismo, quando incorporados aos princípios da burocracia ideal, como a impessoalidade e o mérito, geram uma maior complexidade para a GP no setor público, em um contexto onde servidores que desempenham tarefas mais operacionais se sentem pouco estimulados a procurar maneiras alternativas de realização do trabalho. As possíveis interferências dos aspectos culturais estão relacionadas na Tabela 17, bem como uma definição constitutiva preliminar.

Tabela 17

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Aspectos culturais”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Aspectos culturais	Valores predominantes e grau de resistência à mudança	Organizacional – Engajamento de gestores e servidores
		Setorial – Integração estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme já apontado no início da seção, as próximas duas categorias são decorrentes do desmembramento da anteriormente denominada “Aspectos estruturais”, já que se notou que ela continha elementos que não atendiam às regras da homogeneidade e da objetividade da análise de conteúdo de Bardin (2011), pois ora remetiam a aspectos da estrutura organizacional, ora a recursos organizacionais, estes entendidos neste trabalho a partir das visões de Wernerfelt (1984) e Barney (1991): ativos, capacidades, processos, conhecimento, instalações e pessoas. Assim, os relatos que remetiam a questões da estrutura formal, como hierarquização e departamentalização, originaram a categoria “Estrutura organizacional”, enquanto os que indicavam a presença ou ausência de algum tipo de recurso, como “Recursos organizacionais”, que também incorporou a categoria originalmente denominada “Recursos financeiros e orçamentários”.

Assim, dentre as duas novas categorias, a mais presente foi “Recursos organizacionais”, com relatos sobre um desequilíbrio na quantidade de cargos e funções, escassez de servidores, disponibilidade de sistemas informatizados e de recursos orçamentários e financeiros.

Quanto a essa espécie de desequilíbrio no número de servidores comissionados em relação ao de efetivos, os participantes relataram que estes representariam uma menor proporção no quantitativo total de servidores, o que para eles significa um problema de continuidade de projetos e atividades de longo prazo, como uma adoção dos princípios da GEP. Outra questão mencionada a esse respeito é que a natureza dos cargos comissionados faz com que seus ocupantes não se sintam parte da organização, o que gera repercussão para o engajamento desses servidores, que atualmente são a maioria da força de trabalho.

[...] os comissionados são uma fonte muito grande de ótimo trabalho realizado na casa, mas recentemente nós tivemos uma, uma, uma inversão aí do equilíbrio, [...] [...] agora nós temos, tá desequilibrado, nós temos menos servidores efetivos, mais servidores comissionados, e isso não é muito bom se nós pensamos em termos de continuidade. (Participante 2)

E aqui tem um complicador, [...] [...] provavelmente, né, nas casas legislativas, que é essa questão das categorias de servidor, a gente tem servidores efetivos e servidores não efetivos, né, os temporários, digamos assim, embora tenha temporário aí que tenha 20 anos de casa, mas assim, são temporários, mas isso cai também nessa questão da descontinuidade do negócio, né, então você, como é que você vai engajar um servidor que ele não se sente nem parte da instituição realmente. (Participante 12)

Tal desproporção na composição do quadro de servidores novamente aparenta ser uma característica mais presente nas organizações legislativas, já que também foi identificada na Câmara Municipal de São Paulo, onde há quase três vezes mais comissionados do que efetivos, um dos fatores responsáveis pela peculiaridade que a GP assume nesse cenário (Gabriel *et al.*, 2013).

Além disso, apontaram desequilíbrio também no número de funções comissionadas disponíveis para as áreas administrativa e legislativa, esta sendo a maior beneficiada. Como consequência, pode haver uma evasão de servidores dos setores administrativos, como a unidade de GP, que ficaria com sua capacidade de trabalho prejudicada, tendo possíveis consequências inclusive para o tempo disponível para lidar com questões estratégicas, talvez relegadas frente às atividades de rotina que precisam ser conduzidas (Teo, 2002).

[...] outra questão muito recorrente é a dificuldade da área administrativa de ficar com o número de servidores adequado ao seu bom funcionamento, porque há um fluxo migratório de servidores pra área política, pra área fim, pra área legislativa, por ela ser uma área melhor aquinhoadada de funções comissionadas. (Participante 3)

Em relação ao quantitativo de servidores efetivos, segundo os relatos, está em processo de diminuição e tende a diminuir ainda mais nos próximos anos, devido ao grande número de aposentadorias em andamento e previstas, o que, de certa forma, pode ser um efeito do longo tempo decorrido sem a realização de concursos públicos.

É claro que nós temos recursos cada vez mais escassos por conta do crescente número de aposentadorias que nós temos e isso faz com que o planejamento se torne essencial. (Participante 8)

[...] a gente já tá prevendo pros próximos 5 anos, nós aqui da administração, né, um déficit de servidores que vai dar um caos daqui a 5 anos. (Participante 10)

A escassez de servidores pode, de fato, constituir um desafio para a efetividade da GEP (Silva & Mello, 2013) e, caso transportada para a unidade de gestão de pessoas, pode ocasionar dificuldades para a implementação da GEP, já que a equipe de GP precisa dividir o tempo de trabalho entre as atividades operacionais e as estratégicas, e quanto menos pessoas disponíveis, maiores as chances de que a parte estratégica seja relegada (Teo, 2002).

Ainda quanto aos recursos, outro ponto abordado foi a importância de disponibilização, por parte da organização, de estrutura de tecnologia da informação que possa prover soluções informatizadas para a gestão das práticas de GP, ampliando o controle, a transparência e a eficiência dos processos e procedimentos da área.

[...] então nós estamos dando a volta por cima com a utilização de TI, vários sistemas de controle de hora extra, gestão de cargos comissionados, vários, vários programas começaram recentemente na semana passada e alguns vão ser lançados nos meses seguintes, que vão ajudar num maior controle, transparência e inclusive rapidez de procedimentos. (Participante 2)

A presença de sistemas informatizados de gestão é considerada essencial por gestores públicos que já passaram por processos de transição para uma GP estratégica (Fonseca & Meneses, 2016), de forma que se pode supor que as organizações estudadas teriam tal quesito como um facilitador.

Sobre os recursos orçamentários e financeiros, foram citados como atuais restrições pelos participantes, já que houve cortes no orçamento das duas casas legislativas e, conseqüentemente, diminuição dos recursos disponibilizados para as atividades e projetos de GP.

[...] uma das coisas, por exemplo, que salta aos olhos é a questão do contingenciamento orçamentário, né, a redução orçamentária, porque não é muito bom a gente usar a expressão cortes, mas não deixa de ser uma realidade, então o corte orçamentário imposto [...] [...] vem nos dificultando a implementação plena e satisfatória da política de recursos humanos. (Participante 3)

E a questão dos recursos financeiros e orçamentários, que hoje tá impactando muito nossa política, né, hoje a gente não pode fazer concurso, não pode fazer nada. (Participante 9)

Apesar de a escassez de recursos orçamentários e financeiros aparentemente não impedirem a adoção da GEP, Vo e Bartram (2012), em um estudo sobre o tema realizado em hospitais públicos vietnamitas, notaram que podem realmente desacelerar o processo e prejudicar a construção do vínculo entre a GP e o planejamento organizacional, o que seria parte de uma integração estratégica da área. Essa e as demais interferências possíveis estão sintetizadas na Tabela 18, que também contempla uma definição constitutiva proposta para a categoria.

Tabela 18

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Recursos organizacionais”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Recursos organizacionais	Quantidade e qualidade dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros controlados pela organização	Político – Descontinuidade administrativa
		Organizacional – Engajamento de gestores e servidores
		Setorial – Coexistência do papel funcional
		Organizacional – Comunicação institucional
		Setorial – Recursos da unidade de GP
		Setorial – Integração estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Quanto à categoria “Estrutura organizacional”, os relatos abarcaram o excesso de hierarquização e segmentação da estrutura atual e a vantagem de esta contemplar uma rede formal de monitoramento da estratégia organizacional.

Há um entendimento compartilhado por vários dos participantes de que as estruturas organizacionais das duas casas legislativas apresentam excesso de níveis hierárquicos e de divisões funcionais, com grande segmentação de atividades e atribuições, o que a princípio seria incompatível com a gestão estratégica organizacional e, conseqüentemente, com a GEP, já que haveria uma dificuldade de atingir o alinhamento vertical de GP e o envolvimento mais homogêneo no processo, com maior engajamento de gestores e servidores. Ademais, um dos participantes entendeu que a incompatibilidade da estrutura com a estratégia pode aumentar o número de conflitos de interesse, o que impacta nos padrões que compõem a configuração política das organizações.

[...] sou uma estrutura funcional fortemente hierarquizada querendo trabalhar de forma horizontal, nossa estratégia tenta trabalhar de forma horizontal, e aí [...] [...], quando você tem dois chefes ou você não tem nenhum ou você só tem um que realmente manda, e normalmente esse é o cara que tá na estrutura funcional, ele é seu chefe de fato, e a estrutura horizontal é mais ou menos um acordo de cavalheiros, mas num acordo de cavalheiros não funciona na hora que, né, existe um conflito de interesse, então nós somos uma estrutura fortemente hierarquizada que tenta desenvolver uma estratégia transversal, é incompatível. (Participante 5)

[...] é hierarquizado e segmentado, caixinhas demais, muita atribuição específica e aí o cara é muito bom, mas ele não consegue enxergar além daquilo que foi dado, daquela atribuição que ele tá envolvido diretamente [...] [...] então essa segmentação e essa hierarquização eu acho que prejudica nessa, nesse envolvimento estratégico mais homogêneo, que alcance de lá até aqui embaixo. (Participante 1)

[...] falando da estrutura da casa, eu acho que [...] [...] é bastante segmentada, eu acho como todo órgão público, né, isso é um dificultador pra você *linkar* a sua atividade com os objetivos estratégicos. (Participante 11)

Existem constatações na literatura de que quanto maiores a hierarquização e a departamentalização das estruturas organizacionais de órgãos públicos, menor é a velocidade com que a implementação de modelos estratégicos de GP acontece (Fonseca & Meneses, 2016), de forma que os relatos descritos apontam ao menos para um eventual entrave estrutural que o Legislativo Federal enfrentaria ao adotar os princípios da GEP.

Um elemento estrutural julgado importante pelos entrevistados é a existência de setores formalmente estabelecidos que constituem redes para o acompanhamento e o monitoramento da execução do planejamento estratégico, conforme mencionado na seção de método, em que há comitês e escritórios centrais e representantes inseridos em cada uma das unidades administrativas tanto do SF quanto da CD, incluídas as de GP, configuração esta que tende a auxiliar no alinhamento dos objetivos de GP com os organizacionais e na disseminação de uma cultura estratégica.

[...] eu creio que a casa fez, eu acredito nisso, um trabalho ao criar [...] [...] com toda a rede de assessoramento que é constituído pelos escritórios setoriais [...] [...], ele começou a disseminar a cultura do planejamento, é, a cultura do alinhamento, da comunicação entre a direção e as áreas, as coordenações, então ele trabalhou no sentido de que os objetivos estratégicos da instituição dessem, dessem certo. (Participante 4)

De acordo com Farndale, Paauwe e Boselie (2010), a existência de mecanismos de governança, como essas redes de acompanhamento mencionadas, pode ajudar a garantir que a estrutura e o fluxo de processos trabalhem para reduzir a incerteza e aumentar o foco nos objetivos organizacionais, o que no caso da GP poderia auxiliar na obtenção de maior

integração estratégica. A Tabela 19 resume os possíveis efeitos causados pela estrutura organizacional e uma proposta de sua definição constitutiva.

Tabela 19

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Estrutura organizacional”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Estrutura organizacional	Configuração da estrutura organizacional, envolvendo os níveis de hierarquização e departamentalização e a presença de mecanismos de governança	Setorial – Integração estratégica
		Organizacional – Engajamento de gestores e servidores
		Político – Configuração política
		Organizacional – Aspectos culturais

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A próxima categoria decorre da aglutinação daquelas anteriormente intituladas de “Papel dos gerentes de linha” e “Engajamento do quadro de servidores”, realizadas para atender a regra da exclusão mútua de Bardin (2011), já que ambas, apesar de serem relativas a grupos diferentes, tratavam do mesmo assunto: a participação com vistas a aumentar as chances de integração estratégica da GP, com maior aceitação de mudanças e menor presença de conflitos de interesse (Guest, 1987).

A categoria resultante, o “Engajamento de gestores e servidores”, foi vista como um desafio, no sentido de que há uma necessidade de maior participação gerencial no processo estratégico, de que existe um despreparo dos gestores intermediários e uma baixa participação dos servidores em geral.

De acordo com os relatos, há a percepção de que os gerentes que estão nos níveis médios da cadeia hierárquica, inclusive dentro das unidades de GP, não se envolvem tanto quanto deveriam nas questões estratégicas, o que seria prejudicial para a GEP, já que tais indivíduos seriam os responsáveis por traduzir os objetivos organizacionais para as áreas que gerenciam.

[...] também deixamos de nos posicionar, porque nós também não nos posicionamos do nosso nível pra baixo, aí acostumamos usar como desculpa que o outro não faz. Como é que eu vou me posicionar nesse sentido se o vizinho ali não faz, não há uma coisa uniforme, ninguém quer ser o desbravador ou a pessoa que vai tomar a posição [...]. (Participante 1)

E o papel do gestor, nesse, nós somos gestores, né, o nosso papel é fundamental, que é fazer a comunicação entre a estratégia e o operacional. (Participante 11)

Infere-se que uma das razões para o baixo envolvimento dos gerentes de linha seja o que foi apontado nas falas, em termos gerais, como um despreparo desses indivíduos, cujas habilidades e capacidades gerenciais, inclusive políticas, estariam abaixo do perfil necessário a

essas organizações para a condução de suas atividades e, como consequência, para a consecução dos seus objetivos estratégicos. Caso esse despreparo esteja presente também nos gestores de GP, estes podem estar aquém do ideal para lidar com o complexo ambiente político da organização.

[...] o que a gente vê é um despreparo na gerência, sabe, eu acho que a gente tem que melhorar muito nesse aspecto, gerencial, acho que a gente tá muito aquém do ideal. (Participante 15)

[...] nós trabalhamos num órgão político, né, então às vezes, para o gerente de linha tem que ter um bom técnico, uma formação, ter competência, mas tem que ter também habilidade pra lidar com os parlamentares, isso é um aspecto que a casa ainda tem deficiência. (Participante 13)

Essa lacuna de profissionalização gerencial dos gestores em relação ao plano estratégico organizacional também foi apontada como um desafio na condução da GPC em institutos públicos de pesquisa, com ênfase para a importância de melhor monitorar os resultados atingidos (Ubeda & Santos, 2008).

Com relação à participação dos servidores das organizações, de forma geral, os participantes entendem que há baixo engajamento do corpo funcional na condução do processo de planejamento e de execução da estratégia organizacional, muitas vezes relacionado à baixa motivação e ao receio que as pessoas têm de se envolverem além do necessário e serem responsabilizadas no futuro por algo que nem fazia parte de suas atribuições básicas.

[...] como eu falei, você chama, você quer a participação, as pessoas preferem receber uma ordem, dizendo o que que deve ser feito, do que decidir conjuntamente, abraçar a causa com você, então esse, essa fase acaba, esse processo estratégico acaba ficando esquecido ou eventualmente lembrado por uma questão muito pontual. (Participante 1)

O duro é que às vezes o servidor, o servidor ele se vê, às vezes ele faz um trabalho, que é algo extra, participa de um grupo, faz alguma coisa até que extrapola ali as atividades dele, e depois aquilo toma um rumo que, enfim, às vezes que não foi o melhor e ainda o cara toma uma paulada, né, porque “ah, você fez, você que fez errado, você foi o responsável, você isso, você aquilo”. (Participante 16)

[...] um grande desafio no serviço público é o aspecto motivacional, porque a carreira no serviço público não existe mais, então as pessoas tão fazendo carreira hoje de concurso em concurso, elas focam menos na sua carreira num determinado órgão, já..., ela entra num órgão hoje muitas vezes já pensando qual o próximo concurso que ela vai fazer, é..., então é um grande desafio para a área de gestão de pessoas, é não só manter os servidores com boa formação, mas trabalhar essa dimensão da atitude, né, que é um, é um grande desafio. (Participante 7)

Uma das pesquisas que focou na aplicação da GPC no setor público europeu identificou como um entrave prático para a sua efetividade a necessidade de servidores engajados no processo de desenvolvimento do modelo a ser adotado, de forma que os quadros aceitem melhor a transição e entendam a importância dela (Hondeghe *et al.*, 2006), o que frequentemente passa pelo desafio de lidar com a motivação e o comprometimento dos servidores, aspectos entendidos como essenciais para o sucesso de uma mudança significativa na realidade de GP (Camões & Meneses, 2016). Pode-se perceber na Tabela 20 as possíveis interferências da categoria e uma tentativa de definição constitutiva.

Tabela 20

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Engajamento de gestores e servidores”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Engajamento de gestores e servidores	Envolvimento e participação dos gerentes de linha e servidores nas políticas e práticas de GP	Setorial – Integração estratégica
		Organizacional – Aspectos culturais
		Político – Configuração política

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Outra categoria de fator organizacional é a “Comunicação institucional”, abordada ora negativamente, ora positivamente, nas quais os assuntos levantados foram a transparência na disponibilização externa e interna de informações.

Um elemento da comunicação que foi levantado como importante para diminuir possíveis interferências negativas, como aquelas de origem política, foi a transparência, no sentido de dar amplo conhecimento para o público interno e externo das organizações sobre o que foi feito em determinadas atividades e o porquê de seguir certa linha de ação, pois, no entender de um dos participantes, um ato ou uma proposta transparente na origem já inibe que critérios diferentes dos técnicos sejam utilizados pelas arenas decisórias.

E, além disso, você tem a transparência, né, a transparência é a grande aliada das gestões, porque uma ação que, só pelo fato de você deixar ela transparecer, ela se purifica, digamos assim, né, ela já sai todos os lastros negativos que ela poderia ter num nível de decisão, e aí você consegue também direcionar a coisa pra forma ética, pra forma devida, pra forma honesta, pra forma limpa, pública, impessoal. (Participante 8)

Autores como Lodge e Hood (2003) asseveram que ambientes que desencorajam o livre fluxo de ideias e críticas e possuem restrições de comunicação e de compartilhamento de informações, podem estar relacionados à pouca sensibilidade ao ambiente externo e problemas

de trabalho em equipe e dinâmicas intergrupos, fatores por eles identificados como possíveis causas da falha na implementação de modelos estratégicos de GP.

Consoante tal entendimento é a constatação de que a amplitude da divulgação de informações via comunicação interna das organizações legislativas é em grande parte responsável pelo nível de transparência da estratégia organizacional e das atividades de GP, podendo influenciar na integração estratégica de GP.

A gente tem estrutura, mas a comunicação não é boa. (Participante 10).

Existe um planejamento estratégico, né, ele, na minha opinião, ele não é divulgado de forma correta... [...] [...] de forma que a gente perceba claramente quais são as metas e as ações da área de gestão de pessoas que possam impactar o resultado da organização. (Participante 11)

Um facilitador muito grande, eu acreditaria ao trabalho da comunicação interna da [...] [...], que as mudanças que houve [...] [...], de 2 anos pra cá, elas foram assim evidentes, foram muito grandes e muitas das informações que eram muito difícil de serem conseguidas, buscadas, o trabalho da comunicação interna tá sendo um grande amálgama entre as áreas, que facilita, assim, enormemente. (Participante 2)

Em pesquisa sobre o setor público britânico, foi constatada como um dos fatores mais impactantes na inabilidade de alcançar um alinhamento vertical de GP exatamente a extensão com que os diversos níveis gerenciais compartilhavam informações sobre os planos e as direções que as organizações pretendiam seguir (Harris, 2005). Constam da Tabela 21 as prováveis interferências da comunicação institucional e sua definição constitutiva proposta.

Tabela 21

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Comunicação institucional”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Comunicação institucional	Nível de transparência na disponibilização de informações ao público externo e interno	Político – Configuração política
		Setorial – Integração estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Outro interferente de natureza organizacional são as “Normas internas”, cuja maior parte das recorrências referiram-se à dificuldade de se promover mudanças na GP que não necessitem de uma alteração na regulamentação interna existente ou até mesmo a elaboração de novas normas, o que muitas vezes pode desacelerar as inovações, já que para modificações normativas, frequentemente as unidades de GP dependem de deliberações das instâncias superiores, como a Diretoria-Geral, a Primeira Secretaria, o Presidente e a Comissão Diretora, o que reduz a sua liberdade de ação.

[...] e você tem que, é..., antes de qualquer coisa no serviço público, trabalhar a normatização desse, desse projeto, e depois a implementação das ações. (Participante 7)

[...] porque a gente sempre tinha diálogo com a Mesa Diretora, com a Diretoria-Geral ou Secretaria-Geral da Mesa pra levar isso na Mesa diretora, e tentar alterar, que seja o regulamento administrativo, algumas normas de Primeira Secretaria ou do Presidente, então isso não poderia ser uma barreira inicial no planejamento, porque senão você encurta sua capacidade de sugerir, né, ou de mudar [...] [...] então tudo que a gente conseguia fazer, lógico, de forma legal e regulamentar, que não precisasse de regulamentação a gente fazia, e tudo que a gente precisava fazer que a regulamentação era um empecilho a gente tentava alterar a regulamentação, sempre pensando na finalidade. (Participante 8)

Contudo, alguns participantes entendem que a normatização interna dos novos planos de ação das unidades de GP, como uma eventual implementação da GEP, pode funcionar como um planejamento da mudança, além de ajudar a obter uma espécie de convencimento forçado dos atores envolvidos e, conseqüentemente, tornar a execução mais fácil.

[...] um grupo que foi formado por pessoas de vários setores, um grupo de 5 pessoas, ele redigiu uma minuta de uma política [...] [...], essa minuta ainda está em análise em instância superior, ela não é nada concreto ainda [...] [...], ela apenas são as grandes diretrizes, mas é um passo dado, a concretização dessa minuta é um passo dado em direção também pra gente pensar uma gestão estratégica de pessoas. (Participante 2)

Eu já vi aqui a norma e a legislação como, assim, você normatizar aquilo que você quer, não como uma nova, não preexistente, você quer fazer alguma coisa então você normatiza, porque eu acho importante aqui [...] [...], por exemplo, que é uma casa política, então eu acho importante normatizar, embora fique engessado algumas coisas, mas pra você tentar seguir aquilo ali, já que a gente tá sempre obedecendo o princípio da legalidade, então se você normatiza as coisas, coloca ela certinho, como elas têm que ser feitas, eu acho que facilita a gente de cumprir e até de mostrar isso pro político. (Participante 10)

Isso pode significar uma possível diminuição dos conflitos de interesse que compõem a configuração política dessas organizações, já que a normatização da gestão estratégica na CD foi um facilitador para sua implantação, uma vez que mitigou parcialmente as divergências sobre o tema existentes entre as áreas administrativa e legislativa (Guimarães *et al.*, 2012). As supostas interferências promovidas pela categoria e sua proposta de definição constitutiva encontram-se na Tabela 22.

Tabela 22

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Normas internas”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Normas internas	Arcabouço normativo sobre GP produzido no âmbito interno das organizações	Setorial – Autonomia
		Político – Configuração política

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Como derradeiro fator organizacional, há o “Planejamento estratégico organizacional”, com uma única menção de significado positivo, já que o participante em questão entendia que para poder tratar de GEP, inicialmente é preciso que se verifique a estratégia e os objetivos organizacionais.

[...] acredito que nós não possamos falar os objetivos estratégicos da gestão de pessoas se não falarmos dos objetivos estratégicos da casa. (Participante 2)

Apesar de pouco recorrente nos relatos, essa categoria pode ser considerada essencial, pois alguns autores entendem não haver como integrar a GP aos objetivos da organização sem que exista um plano estratégico organizacional que contenha a estipulação de tal direcionamento (Jacobson *et al.*, 2014), da mesma forma que um processo de planejamento falho pode inviabilizar a GEP (Randma-Liiv & Järvalt, 2011). Assim, a definição constitutiva sugerida para tal categoria e a sua esperável interferência estão consignadas na Tabela 23.

Tabela 23

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Planejamento estratégico organizacional”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Planejamento estratégico organizacional	Processo intencional e objetivo de planejamento que culmina em um plano estratégico organizacional	Setorial – Integração estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

De forma sintética, conforme Tabela 24, pode-se dizer que as categorias organizacionais têm impacto em si mesmas (engajamento de gestores e servidores, comunicação institucional e aspectos culturais), em fatores políticos (descontinuidade administrativa e configuração política) e em setoriais (integração estratégica, coexistência do papel funcional de GP, recursos e autonomia da unidade de GP).

Tabela 24

Síntese das possíveis interferências das categorias de fator organizacional

Categoria	Possíveis interferências
Aspectos culturais	Organizacional – Engajamento de gestores e servidores
	Setorial – Integração estratégica
Recursos organizacionais	Político – Descontinuidade administrativa
	Organizacional – Engajamento de gestores e servidores
	Setorial – Coexistência do papel funcional
	Organizacional – Comunicação institucional
	Setorial – Recursos da unidade de GP

	Setorial – Integração estratégica
Estrutura organizacional	Setorial – Integração estratégica
	Organizacional – Engajamento de gestores e servidores
	Político – Configuração política
	Organizacional – Aspectos culturais
Engajamento de gestores e servidores	Setorial – Integração estratégica
	Organizacional – Aspectos culturais
	Político – Configuração política
Comunicação institucional	Político – Configuração política
	Setorial – Integração estratégica
Normas internas	Setorial – Autonomia
	Político – Configuração política
Planejamento estratégico organizacional	Setorial – Integração estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Em consonância com a literatura contextual de GP, em um cenário hipotético de adoção dos princípios da GEP no Legislativo Federal, os dados demonstram que possivelmente a realidade organizacional seria em grande parte responsável pelas contingências com que se deparariam as unidades de GP, até por estas serem uma parte e um reflexo da organização, com impactos principalmente sobre os interesses considerados na configuração política, no nível de engajamento de gestores e servidores, e na integração estratégica da GP.

Portanto, percebe-se uma provável cadeia de influências mais evidentes: o ambiente institucional traz elementos que configuram o ambiente político da organização e interferem nas decisões administrativas adotadas pela alta cúpula, principalmente na figura das Comissões Diretoras, que definem características que o contexto estrutural terá em termos de estratégia, normas internas, recursos e estrutura, e tudo isso em conjunto, em uma rede de imbricadas relações entre categorias de fatores, condiciona a atuação e a realidade setorial de GP.

2.3.1.4 Fatores setoriais

Conforme definição adotada por este trabalho, o grupo de fatores restante, de natureza setorial, é relativo aos elementos sob controle da unidade de GP e aos aspectos que a caracterizam ou que decorrem do estilo de atuação e das características e habilidades do seu dirigente e da equipe de servidores.

A primeira categoria mais recorrente decorreu da mudança do seu título inicial de “Coerência interna dos subsistemas de GP” para “Integração estratégica de GP”, pois o primeiro remetia a apenas um dos componentes previstos na literatura para a integração, o alinhamento

horizontal, apesar de sua definição e sua abordagem nas entrevistas e no grupo focal abarcarem também o alinhamento vertical.

A categoria resultante, então, foi tratada sob dois pontos de vista: do alinhamento vertical, que contemplou questões sobre um descompasso entre as ações de GP com o que foi estabelecido no plano estratégico formal e uma falta de visão estratégica por parte das unidades de GP; e do alinhamento horizontal, abordando a falta de interdependência entre os subsistemas.

Sobre o alinhamento vertical, os participantes entendem que, mesmo quando há uma tradução dos objetivos organizacionais em uma política formal de GP, há uma lacuna entre o que é estabelecido e o que é realizado, de forma que várias atividades são desenvolvidas pelas unidades de GP sem nem constarem do planejamento, além de os objetivos traçados para a área não serem alcançados.

[...] não houve uma intercessão entre as duas coisas, tanto que grande parte das nossas ações hoje não tão dentro do planejamento organizacional, tão bem restritos. (Participante 11)

Eu não gosto, é chato ficar falando sobre os senões, né? Mas, entre isso aqui que foi feito e aquilo que a gente conseguiu colocar na prática, [...] [...], é... a gente nota que... um abismo é uma palavra grande, grande demais, né? Mas aí um vácuo, entre o que tem aqui e o que a gente realmente consegue colocar em prática, absorver, incorporar, internalizar. (Participante 1)

[...] a pergunta que você tem que me fazer é o seguinte: os indicadores estão auxiliando a tomar decisão? Não. Entendeu? Os projetos tão alcançando os objetivos? acho que não. (Participante 5)

O fato de a unidade de GP trabalhar de forma descasada com os objetivos da organização pode prejudicar a sua reputação, já que há indícios de que esta é composta, por exemplo, pela percepção que os membros da alta gestão têm sobre o atendimento de suas expectativas (Souza, 2016a, 2016b), sendo que a cúpula tende a esperar justamente que a unidade de GP desenvolva atividades que ajudem a alcançar os objetivos organizacionais (Tsui & Milkovich, 1987).

Ademais, os relatos demonstram que a visão estratégica que as próprias unidades de GP têm do seu papel é ainda muito restrita e que os servidores não vislumbram a contribuição que podem dar para os objetivos organizacionais, o que foi exemplificado com a inexistência de indicadores adequados para o acompanhamento da execução do planejamento da área.

[...] lá naquele mapa estratégico que foi traçado, é, ele tem lá os objetivos, o, enfim, e aí você acaba se enxergando só lá naquela basezinha, né, [...] [...], e você se encaixa naquela partezinha ali, né, acaba o pessoal se vê num pedacinho muito pequeno, é..., aí não consegue às vezes enxergar a contribuição que tem pro todo [...] [...] então os objetivos em si eles são esses aí mesmo, nem acho que sejam diferentes, o problema

é como a gente, que a gente não conseguiu andar muito, né, é criar metas e indicadores que realmente nos mostre o que, os gaps e os caminhos a seguir, pra aperfeiçoar, isso aqui não tá constando, e a gente vai sentar e ver porque que não tá alcançando, essa, esse indicador, né, o indicador aqui, porque que não alcançamos essa meta, o indicador tá mostrando que não tá chegando. Então é isso que falta, tornar isso uma coisa mais incorporada ao seu dia a dia, isso a coisa, isso ficou distanciado. (Participante 1)

Portanto, aparentemente, o alinhamento vertical de GP na CD e no SF ainda é limitado e precisaria ser trabalhado e ampliado como condição para uma efetiva aplicação dos princípios da GEP, já que ele compõe a integração estratégica (Guest, 1987), sem o que a apropriação do modelo em implementação fica prejudicada, como verificado por Lima e Lima (2013) na Universidade Federal do Ceará, onde a adoção da GPC enfrentou dificuldades relacionadas à não adequação dos subsistemas à estratégia organizacional.

Quanto ao alinhamento horizontal, pode-se dizer que há indícios de que ainda é restrito, uma vez que os relatos indicaram que não há interdependência entre os subsistemas de GP, com um dos exemplos citando a questão de que os resultados das avaliações de desempenho em nada interferem nas decisões de treinamento para os servidores, o que pode gerar uma percepção negativa para os servidores sobre a utilidade desses instrumentos e o atendimento de suas expectativas sobre a GP (Ubeda & Santos, 2008), que geralmente são decorrentes de suas necessidades pessoais e de carreira (Tsui, 1987), como as ações de capacitação.

[...] não tem interação com nada, se você for olhar as avaliações tão sempre no topo, você sempre avalia seu subordinado com 10, porque ele é o seu subordinado, e porque não tem o menor problema, a menor dependência se ele vai fazer o curso ou não vai fazer o curso porque ele foi mal ou bem avaliado [...] [...] eles são estanques, eles estão, né, cada um na sua ilha de existência, não vou dizer assim que não tenha nada porque eu posso tá cometendo algum pecado, eu não sei te dar exemplo agora, né, se você considerar avaliação de desempenho e treinamento, nada, nem tem avaliação de desempenho. (Participante 5)

Reverter tal cenário poderia ser essencial para que a implementação da GEP no Legislativo Federal fosse efetiva, já que a coerência interna dos subsistemas, das práticas e das políticas de GP também constitui o conceito de integração estratégica (Guest, 1987), pois quando esses elementos possuem lógica, processos e equipes diferentes e isolados, corre-se o risco de dificultar ou até de inviabilizar a adoção da GEP, como ocorreu com a PNDP no âmbito do Executivo Federal (Camões & Meneses, 2016). Na Tabela 25, são apresentadas uma definição constitutiva proposta e a interferência que talvez a integração estratégica possa causar.

Tabela 25

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Integração estratégica de GP”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Integração estratégica de GP	Interdependência entre os subsistemas de GP e coerência destes com a estratégia organizacional	Setorial – Reputação

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A segunda categoria setorial mais mencionada foi “Reputação da unidade de GP”, sendo que a maioria entendeu que as unidades de GP do Congresso Nacional padecem de problemas relacionados, na linguagem dos entrevistados, ao menosprezo e à falta de percepção da importância e de reconhecimento, frequentemente provenientes da alta administração, com posterior disseminação para os demais níveis hierárquicos e servidores, o que prejudica a capacidade de atrair força de trabalho de outros setores e de reter a equipe que já possui, além de algumas vezes ocasionar a preterição das unidades de GP em decisões sobre alocação de recursos adotadas pela alta administração.

[...] então tem gente que menospreza a área meio e vem com essa linha de raciocínio, de que o importante é a área fim. É, então temos essa dificuldade de..., uma luta nossa. (Participante 1)

[...] não era sentido pela, pelos servidores, até então sobre recursos humanos, que achavam que era um órgão isolado que servia somente pra registrar frequência e fazer pagamento. (Participante 8)

Eu acho que na verdade é uma falta de percepção da importância. (Participante 12)

Então eu acho que o que atrapalha a gente aqui, talvez se eu pudesse resumir, seria essa, não é bem discriminação, mas a falta de reconhecimento, ou sei lá, aquele conceito que eu falei pra você, de área meio, sendo área meio eles acabam não dando a importância, as pessoas acabam não se sentem reconhecidas, né, parece que o trabalho nosso aqui é um trabalho desnecessário, insignificante, ou que o importante é quem trabalha no plenário. Mas isso é o que a gente sente aqui, né, o problema pior é esse, mas isso vem da postura dos nossos superiores hierárquicos, dos nossos parlamentares, parte principalmente deles, mas que aí a posição deles acaba prevalecendo nas esferas que têm ascensão sobre nós. (Participante 1)

É, e hoje, eu já ouvi de pessoas que “ah, pô, tava pensando em sair, dá uma reciclada, ir pra uma outra área”, “ah, vamos pra gestão de pessoas”, “não, menos a gestão de pessoas” (risos), “tudo menos lá”, por que? Porque já vê ali como uma área que tem muito trabalho, é muito cobrada, não é valorizada, e no final você ainda pode sair como uma pessoa que foi culpada de alguma coisa. (Participante 14)

[...] você diz assim, eu preciso tirar esse pessoal daqui e botar em outro lugar, não, não tem espaço, não tem lugar, e aí uma área política, um órgão político da liderança diz eu quero esse espaço, imediatamente aquilo é cedido, e você não consegue resolver um problema de base, dentro da área de recursos humanos. (Participante 5)

A partir da definição de reputação adotada no referencial teórico deste trabalho, que está ligada à percepção da efetividade no atendimento às expectativas que os diversos grupos têm quanto à GP (Souza, 2016a, 2016b; Teo, 2002), supõe-se que a satisfação das expectativas percebida pela cúpula em termos de foco das atividades de GP nos objetivos organizacionais pode ajudar na obtenção de recursos e de apoio político para a área (Tsui, 1987; Tsui & Milkovich, 1987).

Ademais, se a percepção geral dos diversos grupos de interesse com que a unidade de GP precisa interagir é negativa, incluindo a da alta administração, com a visão de que a área é pouco importante e pouco efetiva, os conflitos de interesses que coexistem na configuração política organizacional podem ganhar força e diminuir a influência da unidade de GP e, conseqüentemente, a efetividade da implementação da GEP (Teo, 2002). Possíveis interferências da reputação de GP e uma proposta de definição estão na Tabela 26.

Tabela 26

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Reputação da unidade de GP”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Reputação da unidade de GP	Percepção de servidores, gestores e alta administração sobre a efetividade da unidade de GP no atendimento às suas expectativas	Setorial – Recursos da unidade de GP
		Político – Apoio da alta administração
		Político – Configuração política

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Pela mesma lógica utilizada no desmembramento da categoria organizacional “Aspectos estruturais” em “Recursos organizacionais” e “Estrutura organizacional”, a categoria setorial “Estruturação da unidade de GP” foi dividida em “Recursos da unidade de GP” e “Estrutura da unidade de GP”. A primeira teve remissões sobre escassez de servidores, instalações e perfil da equipe.

A já relatada escassez de servidores na organização como um todo está refletida também nas unidades de GP, segundo os participantes, pois há pouca força de trabalho e uma tendência de diminuição, causando morosidade no tratamento dos processos de GP e uma concentração dos recursos humanos disponíveis nas atividades relativas ao papel funcional de GP, que devem ser priorizadas por questões legais e normativas.

[...] uma área com, em alguns setores com baixa capacidade produtiva por conta da redução de pessoas, e isso leva a uma demora processual. (Participante 8)

[...] hoje a gente tá envolvido em apagar incêndio, porque você tem cada vez menos servidores envolvidos no trabalho, pelo menos nessa área nossa aqui. (Participante 11)

Não adianta você vir com “ah, vou instituir aqui, né, um gerenciamento de pessoas a coisa mais linda do mundo”, não tem servidor, tem um fazendo aposentadoria, se ele sair, vai ser delivery, né, cada um vai lá e faz sua aposentadoria, então eu tenho uma gestão de pessoas, é básico isso, então eu acho que isso é um fator preponderante, e negativo. (Participante 9)

Com poucos servidores nas unidades de GP, as organizações legislativas podem ter dificuldades para a adoção da GEP, uma vez que o processo de implementação exige a formação de uma equipe responsável pela sua condução, que deve ter um tamanho e uma disponibilidade de pessoal adequados (Camões & Meneses, 2016; Fonseca & Meneses, 2016).

Outra questão levantada nos relatos é o aparente problema de integração entre as subunidades que cuidam de cada subsistema devido às disposições geográficas das instalações físicas que abrigam as diferentes equipes de GP, que muitas vezes estão localizadas em pontos diferentes das casas legislativas, com considerável distância entre elas.

[...] o que que nos dificulta, é o fato da unidade estar em pontos diferentes, isso às vezes dá uma dificuldade, [...] [...] geograficamente. (Participante 6)

Ainda com relação aos recursos da unidade de GP, outro aspecto indicado foi a experiência dos servidores que integram as unidades, em termos de atividades de GP, o que a princípio poderia auxiliar no alinhamento horizontal para uma maior integração estratégica de GP, de acordo com o entendimento de um dos participantes. Supõe-se que um servidor com muito tempo de trabalho em GP já detenha um conhecimento significativo sobre como o trabalho relativo a cada um dos subsistemas é conduzido e que interdependências existem entre eles.

[...] o que ajuda muito no alinhamento horizontal é a, é o comprometimento do pessoal, sabe, você tem pessoas aqui que estão há [...] [...] tá aqui há 20 anos. (Participante 6)

O que de fato se sabe é que a experiência, aliada às competências técnicas dos profissionais de GP, principalmente daqueles que ficarão responsáveis pela implementação da GEP, são fundamentais para que a transição seja efetiva (Fonseca & Meneses, 2016; Mello & Amâncio, 2010; Vo & Bartram, 2012), já que deverão ter domínio dos conceitos e princípios teóricos envolvidos e compreender o modelo a ser adotado. As influências hipotéticas que os recursos promovem sobre outras categorias e uma definição constitutiva preliminar constam da Tabela 27.

Tabela 27

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Recursos da unidade de GP”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Recursos da unidade de GP	Quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP	Setorial – Coexistência do papel funcional
		Setorial – Integração estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Outra categoria setorial citada na coleta de dados foi a “Autonomia da unidade de GP”, que é percebida como baixa pelos gestores de GP, uma vez que a área seria meramente propositiva, com limitada participação nas decisões de GP e sem liberdade e independência para conduzir atividades relevantes.

[...] a unidade não tem força pra, pra, pra, pra decidir o que fazer [...] [...] como a área [...] [...] ela é propositiva, e ela não participa da movimentação de um servidor, ela não participa, né, dessas decisões que fazem com que a gestão de recursos humanos aconteça na prática, não tem muito como que a gente fazer alcançar. (Participante 5)

[...] o grau de autonomia que a unidade de recursos humanos tem hoje é muito baixo, pra tomar decisões, por exemplo, um exemplo típico disso é, a gente pra fazer um concurso público, a despeito da gente ter cargo, autorização na lei orçamentária, tudo que a legislação manda, aí tem que pedir autorização pra Mesa. (Participante 11)

Então falta exatamente isso, independência pra tratar das ações de gestão de pessoas (Participante 13)

Ter autonomia é fundamental para que as unidades de GP possuam capacidade de adequar processos e práticas com o objetivo de auxiliar a execução da estratégia organizacional (Fonseca *et al.*, 2013) e, conseqüentemente, o excesso de centralização decisória sobre assuntos da área, por exemplo, pode prejudicar o alinhamento vertical (Vo & Bartram, 2012). A provável interferência da autonomia e a sugestão para sua definição constitutiva estão presentes na Tabela 28.

Tabela 28

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Autonomia da unidade de GP”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Autonomia da unidade de GP	Liberdade de ação da unidade de GP para condução de suas atividades	Setorial – Integração estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Quanto à categoria “Estrutura da unidade de GP”, houve relatos sobre a posição da unidade na cadeia hierárquica, a hierarquização e a segmentação internas e, por fim, o nível de integração entre suas subunidades. Sobre o primeiro ponto, há indícios de que o posicionamento hierárquico das unidades de GP da CD e do SF é vantajoso, já que se subordinam diretamente

à Diretoria-Geral, órgão responsável pela maior parte das decisões administrativas das casas e pelo ordenamento de todas as despesas.

[...] isso influencia diretamente, em termos de estrutura hierárquica, vamos dizer assim, organograma se a gente for..., ah, no caso da gestão de pessoas ela tá muito bem posicionada. (Participante 6)

Isso é relevante na medida em que a posição hierárquica da unidade de GP pode indicar o seu nível de autonomia formal, uma vez que traduz a sua dependência dos níveis superiores, já que suas ações podem ser objeto de confirmação ou não por parte dessas arenas (Fonseca, 2013).

Outra questão estrutural, que provavelmente é um reflexo do contexto organizacional, é o fato de internamente a GP também ser indicada como excessivamente hierarquizada e segmentada, o que obstaculiza o alcance de uma maior integração entre suas subunidades e, logicamente, de uma maior integração estratégica com o alinhamento entre os subsistemas.

[...] essa segmentação que existe, então mesmo dentro do setor, que já é menor, mas ele tem uma hierarquização, né, e muitas subdivisões, eu já busquei caminhar na linha de horizontalizar um pouco mais essa organização do departamento, né, porque eu acho, pra ver se faria, promovia essa maior interação entre os setores, tirar e quebrar essas paredes. (Participante 1)

[...] não teve mudança de órgãos internos, isso provavelmente poderia passar por uma revisão, não necessariamente essa é a versão mais eficaz da produtividade. (Participante 8)

Sobre a questão da integração interna, não houve um consenso, já que participantes das duas casas têm diferentes visões: alguns acham que as diversas subunidades de GP que gerenciam os subsistemas estão de certa forma alinhadas e outros percebem um descompasso, apesar de entenderem que tem havido uma melhora gradual.

Eu acho que o alinhamento, eu entendo que nosso alinhamento aqui é bom, internamente aqui eu acho, eu vejo como bom. (Participante 1)

[...] eu acredito que assim, os subsistemas estão bem integrados, se pensarmos em termos de caixinha, os serviços se comunicam muito bem com outros serviços, coordenações com outras coordenações. (Participante 2)

Esse grau de alinhamento não é o ideal, certo, mas ele está caminhando num processo para melhorar a cada dia. (Participante 4)

[...] eu acho que nós estamos medianos aí, tem alguns projetos que nós temos um alinhamento bom, algumas áreas aí, mas eu acho que é muito falho ainda, porque mais uma vez eu falo assim, nós somos estruturados de uma forma e queremos agir de outra. (Participante 7)

Mesmo que se possa dizer que não há uma estrutura ideal universal para a unidade de GP, mas sim formas de estruturação mais adequadas ao contexto, de maneira que é fundamental, por exemplo, que haja a correta divisão de atribuições entre as diversas subunidades, de acordo com as características organizacionais e da área, e que seja buscado um equilíbrio entre as atividades operacionais e estratégicas de GP (Armstrong, 2014; Holley, 2009), há entendimentos no sentido de que estruturas organizacionais mais flexíveis são melhor adaptadas para modelos estratégicos de GP, a exemplo da GPC (Ubeda & Santos, 2008). Na Tabela 29, são apresentadas a proposição de uma definição constitutiva e as interferências inferidas da categoria estrutura da unidade de GP.

Tabela 29

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Estrutura da unidade de GP”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Estrutura da unidade de GP	Configuração da estrutura da unidade de GP, envolvendo sua posição na estrutura organizacional e seus níveis internos de hierarquização e departamentalização	Setorial – Autonomia
		Setorial – Integração estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A penúltima categoria de fator setorial é a “Metodologia de implementação”, que foi abordada em relação à inadequação e complexidade do modelo escolhido face à realidade organizacional. Ressalte-se que esta categoria incorporou os relatos sobre “Coerência do modelo com o contexto organizacional”, já que restou claro que ambas tratavam da questão das escolhas feitas pela equipe de GP sobre como conduzir o processo de aplicação da GEP, o que era contrário ao princípio da exclusão mútua de Bardin (2011).

Sobre o assunto, a maior parte dos relatos considerou que a implementação da GEP no Legislativo Federal teria que ser contextualizada com a estratégia da organização e com as peculiaridades daquele ambiente, como o caráter decisório colegiado, sem ser uma mera adoção de modelos originariamente prescritos para a iniciativa privada ou até mesmo para órgãos públicos de outros Poderes.

[...] mas tem essas questões de contexto, que não..., não serão diferentes, não adianta a gente querer mudar esse..., esse universo, essa é a realidade do Poder Legislativo, quando eu falo assim, que eu..., não adianta a gente querer trazer para o serviço público a iniciativa privada, a realidade é outra, não adianta sequer querer trazer uma experiência de um Banco do Brasil ou até de um Ministério para o poder Legislativo, são diferentes, porque aqui é um colegiado. (Participante 7)

[...] eu diria assim, ele foi desenhado da forma que seria assim, o ótimo, que seria o ótimo, mas ele não foi pragmático [...] [...] esbarrou em questões na casa que não foram superadas e não acredito sejam superadas. (Participante 7)

Em análise da utilização de um modelo de competências no setor público britânico de educação, o mesmo apontamento é feito por Boyett e Currie (2001), pois a transferência genérica de ideias altamente prescritivas e formais de práticas do setor privado foi considerada inapropriada àquela conjuntura, com consequências negativas para a adesão dos participantes, já que imaginavam que o programa seria sensível ao contexto no qual eles atuavam e ao seu histórico profissional.

Além disso, como já foi realizada uma tentativa de transição para um modelo estratégico de GP em uma das organizações estudadas, houve relatos de que o modelo também era inapropriado em razão do seu alto nível de complexidade, o que culminou em falta de efetividade e posterior abandono, talvez ocasionado pela falta de engajamento dos servidores face à dificuldade de operacionalizar esses procedimentos.

[...] modelo complexo, alto custo de gestão. (Participante 5)

[...] pela sua complexidade, por ser muito completo. Foi muito complexo, não atentou pra esse contexto, não atentou. (Participante 7)

Quanto à metodologia e ao modelo escolhido para a implementação dos princípios da GEP, é importante haver um planejamento prévio, considerando-se questões concernentes à adequação à estratégia, à cultura, às circunstâncias organizacionais, à simplicidade do modelo, à abordagem gradual da aplicação, à comunicação, ao envolvimento e ao treinamento acerca das mudanças a serem conduzidas (Armstrong, 2014). A Tabela 30 mostra uma definição constitutiva hipotética e a provável interferência da categoria.

Tabela 30

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Metodologia de implementação”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Metodologia de implementação	Grau de adequação e de complexidade do modelo estratégico de GP adotado	Organizacional – Engajamento de gestores e servidores

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A categoria setorial final é a “Coexistência do papel funcional de GP”, que é referente ao excesso de tempo gasto com as atividades mais tradicionais e operacionais de GP, que fazem com que a área acabe direcionando menos esforços para um papel mais estratégico, o que pode ser um entrave ao alinhamento vertical.

Não tenho nem dúvida em falar pra você que a parte operacional fica absurdamente prevalecida. Apesar de termos feito aquele estudo, aquele ciclo de planejamento estratégico, os departamentos até também fazerem algum, algumas, internamente, os ciclos de, se integrarem né, buscar definir esses seus indicadores e metas e objetivos, o dia a dia acaba consumindo. (Participante 1)

[...] então eu entendo que a unidade de gestão de pessoas ela sempre vai realizar atividades operacionais, mas ela estará fadada a ser uma secretaria menor se ela se restringir a isso. (Participante 3)

[...] se a gente fosse colocar aí um percentual, de um pra outro, eu acho que seria 60 pra parte de procedimentos e 40 pra parte estratégica, porque veja, você não pode dissociar uma coisa da outra. (Participante 6)

[...] nós tivemos que talvez dar um passo atrás nos sonhos, visão estratégica, para remediar alguns problemas de rotina que tivemos, que foram objeto, estão sendo objeto de investigação pela casa, um auto saneamento. (Participante 2)

[...] então acho que isso emperra muito o alcance de alguns objetivos, essa dificuldade que nós temos de adaptar, não podemos correr com duas..., durante muito tempo nós ficamos assim, tem o dia a dia e tem a gestão estratégica. (Participante 7)

Para que haja uma efetiva adição de valor para o processo decisório estratégico organizacional, seria interessante a unidade de GP tentar alcançar um equilíbrio entre as suas atividades estratégicas e as operacionais/funcionais, o que talvez pudesse ser facilitado pela descentralização de algumas dessas ações para os gerentes intermediários da organização (Teo, 2002). São apresentadas na Tabela 31 a definição constitutiva hipotética e a possível interferência da categoria.

Tabela 31

Proposta de definição constitutiva e possíveis interferências da categoria “Coexistência do papel funcional de GP”

Categoria	Proposta de definição constitutiva	Possíveis interferências
Coexistência do papel funcional de GP	Proporção da divisão de tempo e esforço da unidade de GP dirigidos para suas atividades funcionais e estratégicas	Setorial – Integração estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Em suma, foram identificadas relações dos fatores setoriais principalmente entre as suas categorias (integração estratégica, reputação, autonomia, coexistência do papel funcional e recursos), com os fatores políticos (apoio da alta administração e configuração política) e uma única interferência em uma categoria organizacional (engajamento de gestores e servidores), conforme demonstrado na Tabela 32.

Tabela 32

Síntese das possíveis interferências das categorias de fator setorial

Categoria	Possíveis interferências
Integração estratégica de GP	Setorial – Reputação
Reputação da unidade de GP	Setorial – Recursos da unidade de GP
	Político – Apoio da alta administração
	Político – Configuração política
Recursos da unidade de GP	Setorial – Coexistência do papel funcional
	Setorial – Integração estratégica
Autonomia da unidade de GP	Setorial – Integração estratégica
Estrutura da unidade de GP	Setorial – Autonomia
	Setorial – Integração estratégica
Metodologia de implementação	Organizacional – Engajamento de gestores e servidores
Coexistência do papel funcional de GP	Setorial – Integração estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Diante disso, supõe-se que, apesar de os fatores setoriais serem resultantes das complexas relações entre os fatores institucionais, políticos e organizacionais, é possível que eles também influenciem o apoio da cúpula e a configuração política por meio da construção de uma reputação positiva com os grupos de interesse pertencentes às instâncias superiores e auxiliem em um maior engajamento de gestores e servidores, desde que a metodologia de implementação seja condizente com a realidade organizacional.

O que pode influenciar internamente o nível de reputação, por sua vez, é um maior grau de integração estratégica de GP, já que políticas e práticas alinhadas com os objetivos organizacionais podem aumentar a percepção que a alta administração possui sobre a efetividade da unidade de GP.

E a integração estratégica de GP pode ser facilitada por alguns fatores setoriais como os recursos, a estrutura interna, a autonomia e a coexistência do papel funcional de GP. Em termos de recursos, é possível que ter uma equipe experiente e conhecedora da dinâmica de relacionamento entre os subsistemas ajude a melhor alinhá-los.

Quanto à estrutura da unidade de GP, parece que quanto menos hierarquizada e departamentalizada, menores serão as barreiras para o alinhamento horizontal. Sobre a autonomia, há indícios de que uma maior liberdade de ação pode dar espaço para a adequação dos processos aos objetivos organizacionais. E, por fim, aparentemente, a redução de tempo e de esforços dirigidos a atividades operacionais de GP pode fazer com que seu papel estratégico seja mais observado, com foco no alinhamento vertical.

2.3.2 Discussão

Inicialmente, para embasar a discussão que será promovida e prover elementos para compor o panorama do quadro-teórico empírico de relações entre fatores a ser proposto, foram sintetizadas na Tabela 33 as propostas de definição constitutiva de cada uma das categorias que, frise-se, ainda carecem de futuras validações empíricas e posteriores aperfeiçoamentos.

Tabela 33

Síntese das definições constitutivas propostas para as categorias de fatores interferentes

Fatores	Categorias	Definição constitutiva proposta
Institucionais	Aspectos societais	Conjuntura econômica, macro política e social externa
	Legislação e normas externas	Coerência, constância, unidade e completude do conjunto de leis, decretos e normas produzidas fora da organização que disciplinam assuntos relativos à GP
	Mecanismos de controle externo	Atividades de verificação e controle do cumprimento das regras contidas no arcabouço legal e jurídico de GP
Políticos	Configuração política da organização	Padrão de uso das influências e de critérios políticos na formação da agenda da alta administração
	Apoio da alta administração	Nível de suporte decisório e fornecimento de recursos para a consecução das atividades de GP
	Descontinuidade administrativa	Instabilidade das coalizões, mandatos políticos curtos e rotatividade de gestores
	Habilidade política da liderança de GP	Capacidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse
	Inserção estratégica da unidade de GP	Presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área
Organizacionais	Aspectos culturais	Valores predominantes e grau de resistência à mudança
	Recursos organizacionais	Quantidade e qualidade dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros controlados pela organização
	Estrutura organizacional	Configuração estrutural da organização, envolvendo os níveis de hierarquização e departamentalização e a presença de mecanismos de governança
	Engajamento de gestores e servidores	Envolvimento e participação dos gerentes de linha e servidores nas políticas e práticas de GP
	Comunicação institucional	Nível de transparência na disponibilização de informações ao público externo e interno
	Normas internas	Arcabouço normativo sobre GP produzido no âmbito interno das organizações
	Planejamento estratégico organizacional	Processo intencional e objetivo de planejamento que culmina em um plano estratégico para a organização
Setoriais	Integração estratégica de GP	Interdependência entre os subsistemas de GP e coerência destes com a estratégia organizacional
	Reputação da unidade de GP	Percepção de servidores, gestores e alta administração sobre a efetividade da unidade de GP no atendimento às suas expectativas
	Recursos da unidade de GP	Quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP
	Autonomia da unidade de GP	Liberdade de ação da unidade de GP para condução de suas atividades

Estrutura da unidade de GP	Configuração estrutural da unidade de GP, envolvendo sua posição na estrutura organizacional e seus níveis internos de hierarquização e departamentalização
Metodologia de implementação	Grau de adequação e de complexidade do modelo estratégico de GP adotado
Coexistência do papel funcional de GP	Proporção da divisão de tempo e esforço da unidade de GP dirigidos para suas atividades funcionais e estratégicas

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Ademais, a partir dos resultados já relatados e das possíveis relações entre os fatores e as suas categorias, conforme discutido ao longo das subseções anteriores, foi elaborado um quadro (Tabela 34) que demonstra um panorama geral de todas as interferências, que também são meramente hipotéticas e deverão ser objeto de confirmação e depuração por meio de investigações adicionais.

Tabela 34

Síntese das relações hipotéticas entre as categorias de fatores

Fatores interferentes		Fatores interferidos			
		Institucionais	Políticos	Organizacionais	Setoriais
Institucionais	Aspectos societais		Apoio da alta administração		
			Descontinuidade administrativa		
	Legislação e normas externas		Configuração política	Normas internas	Coexistência do papel funcional Integração estratégica
	Mecanismos de controle externo				Coexistência do papel funcional
Políticos	Configuração política da organização		Apoio da alta administração		Integração estratégica
	Apoio da alta administração			Engajamento de gestores e servidores	Autonomia
	Descontinuidade administrativa		Apoio da alta administração		Integração estratégica
			Habilidade política da liderança de GP		
	Habilidade política da liderança de GP				Reputação
Inserção estratégica da unidade de GP				Autonomia	
Organizacionais	Aspectos culturais			Engajamento de gestores e servidores	Integração estratégica
	Recursos organizacionais		Descontinuidade administrativa	Engajamento de gestores e servidores	Coexistência do papel funcional Recursos da unidade

			Comunicação institucional	Integração estratégica
	Estrutura organizacional	Configuração política	Engajamento de gestores e servidores	Integração estratégica
			Aspectos culturais	
	Engajamento de gestores e servidores	Configuração política	Aspectos culturais	Integração estratégica
	Comunicação institucional	Configuração política		Integração estratégica
	Normas internas	Configuração política		Autonomia
	Planejamento estratégico			Integração estratégica
Setoriais	Integração estratégica de GP			Reputação
	Reputação da unidade de GP		Apoio da alta administração	Recursos da unidade
			Configuração política	
	Recursos da unidade de GP			Coexistência do papel funcional
				Integração estratégica
	Autonomia da unidade de GP			Integração estratégica
	Estrutura da unidade de GP			Autonomia
				Integração estratégica
	Metodologia de implementação		Engajamento de gestores e servidores	
	Coexistência do papel funcional de GP			Integração estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Depreende-se da Tabela que não foram constatadas interferências que incidam sobre as categorias institucionais, talvez pelo fato de pertencerem ao ambiente externo das organizações, o que não significa que não haja como a organização e a unidade de GP intervirem nesse ambiente na tentativa de minimizarem os seus efeitos.

Adicionalmente, é possível verificar que todas as categorias promovem pelo menos uma provável interferência, mas nem todas têm indícios de receberem alguma interferência. São elas: “Inserção estratégica de GP”, “Recurso organizacionais”, “Estrutura organizacional”, “Planejamento estratégico organizacional”, “Estrutura da unidade de GP” e “Metodologia de implementação”. Apesar de não haver relatos específicos sobre efeitos que tais categorias recebem, pela interpretação conjunta dos dados, pode-se inferir que a metodologia, em uma

eventual implementação dos princípios da GEP, seria uma escolha da unidade de GP avaliada pela alta administração e as demais seriam principalmente resultados de decisões da Comissão Diretora e da Diretoria-Geral das casas legislativas.

Outro procedimento adotado para possibilitar o desenho de um quadro teórico-empírico foi a identificação daquelas categorias cujo impacto tornaria inviável a GEP, por meio do confronto entre a literatura e os dados coletados, o que resultou na classificação de três categorias de fatores como essenciais: “Apoio da alta administração”, “Planejamento estratégico organizacional” e “Integração estratégica de GP”, sem as quais muito provavelmente os princípios da GEP não teriam efetividade, conforme embasamento exposto na sequência.

Como várias pesquisas focadas no setor público nacional e internacional já constataram (e.g., Bergue, 2014; Camões *et al.*, 2014; Fonseca, 2013; Fonseca & Meneses, 2016; Järvalt & Randma-Liiv, 2010; Lem, 2011; Randma-Liiv & Järvalt, 2011; Šiugždinienė, 2006; Terabe & Bergue, 2014; Truss, 2008), sem o apoio da cúpula com decisões favoráveis e disponibilização de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros, possíveis esforços isolados da unidade de GP são infrutíferos, o que se percebeu ainda mais presente no Legislativo Federal, em que a autonomia da área é pequena e as decisões sobre GP recaem quase que inteiramente na Diretoria-Geral e na Comissão Diretora, com limitada participação da unidade.

Quanto à existência de um adequado processo de planejamento estratégico organizacional, que nem sempre é conduzido em organizações públicas, é essencial no sentido de ser um pressuposto básico para a GEP, pois sem uma direção clara e estabelecida por meio de objetivos, não há um parâmetro para que se fale em integração dos objetivos de GP (Jacobson *et al.*, 2014), o que também já foi apontado em diversos estudos (e.g., Camões & Meneses, 2016; Fonseca *et al.*, 2013; Fonseca & Meneses, 2016; Randma-Liiv & Järvalt, 2011).

Sobre a essencialidade da integração estratégica de GP, configurada pelos alinhamentos vertical e horizontal de GP, justifica-se por constituir o cerne do próprio conceito teórico de GEP, além de serem recorrentes os apontamentos sobre os desafios e os problemas que representa para a GP na administração pública (e.g., Camões & Meneses, 2016; Fonseca & Meneses, 2016; Järvalt & Randma-Liiv, 2010; Lem, 2011; Lima & Lima, 2013; Mello & Amâncio, 2010; Mesch *et al.*, 1995; Pichault, 2007; Teixeira *et al.*, 2013; Ubeda & Santos, 2008).

Após a classificação dessas três categorias como fatores essenciais, passou-se a avaliar as interferências provenientes de cada uma das demais categorias, já resumidas na Tabela 34, por

meio da reanálise dos resultados e dos relatos que evidenciaram essas relações, culminando em três classificações adicionais: fatores interferentes de primeira, de segunda e de terceira ordem.

Os interferentes de primeira ordem referem-se àqueles que possuem impacto em dois aspectos essenciais (apoio e integração estratégica), enquanto os de segunda ordem têm influência em apenas um aspecto essencial e, por fim, os de terceira ordem são os que não afetam diretamente os essenciais. A ideia central, portanto, é estabelecer uma hierarquia das possíveis interferências mais significativas para uma efetiva adoção dos princípios da GEP no âmbito do Legislativo Federal.

Por meio da conjugação dessas quatro novas classificações (essenciais, interferentes de primeira, segunda e terceira ordem) com os tipos de fatores (institucionais, políticos, organizacionais e setoriais), elaborou-se a matriz constante da Figura 8, em que pode ser verificado o posicionamento de cada uma das categorias.

Considerando que o apoio da alta administração, a existência de um planejamento estratégico organizacional e a integração estratégica de GP são essenciais para a GEP no Legislativo Federal, conforme já discorrido, a intenção do quadro é demonstrar o quão impactantes são as demais categorias em relação a essas. Portanto, o fato de uma categoria estar enquadrada como interferente de segunda ordem não implica em uma relação com quaisquer das interferentes de primeira ordem.

Fatores	Essenciais	Interferentes de 1ª ordem	Interferentes de 2ª ordem	Interferentes de 3ª ordem
Institucionais			Aspectos societais Legislação e Normas externas	Mecanismos de controle externo
Políticos	Apoio da alta administração	Configuração política Descontinuidade administrativa		Habilidade política da liderança de GP Inserção estratégica de GP
Organizacionais	Planejamento estratégico		Estrutura organizacional Recursos organizacionais Aspectos culturais Engajamento de gestores e servidores Comunicação	Normas internas
Setoriais	Integração estratégica		Estrutura da unidade Coexistência do papel funcional de GP Recursos da unidade Autonomia Reputação	Metodologia de implementação

Figura 8. Quadro teórico-empírico de relações entre fatores interferentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Devido ao grande número de supostas relações identificadas, à complexidade envolvida nesse ambiente, ao desenho metodológico de pesquisa adotado e, ainda, devido a não fazer parte do escopo deste estudo, uma matriz mais completa contendo esses relacionamentos e seus detalhes necessita que pesquisas futuras sejam conduzidas com desenhos específicos para aprofundar o entendimento sobre o tema, com definições mais exatas de variáveis e de suas inter-relações.

No entanto, os dados coletados, as discussões já promovidas ao longo das subseções anteriores e a matriz da Figura 8 permitem tecer algumas inferências sobre essa conjuntura. Por exemplo, como uma das categorias essenciais e as únicas interferentes de primeira ordem pertencem ao tipo de fator político, supõe-se que talvez estes sejam os mais sensíveis para a implementação da GEP nas casas legislativas, como já apontava a literatura (Cinnanti, 2011; Guimarães *et al.*, 2015).

Quanto às categorias de fatores interferentes de segunda ordem, com exceção dos aspectos societais e da reputação da unidade de GP, todos os outros parecem influenciar a categoria de fator essencial da integração estratégica, sendo que a parte do alinhamento vertical seria afetada principalmente pela disponibilidade de recursos da organização, estrutura organizacional, engajamento de gestores e servidores, comunicação institucional, autonomia e coexistência do papel funcional de GP, enquanto a parte do alinhamento horizontal seria mais atingida pela legislação e normas externas, aspectos culturais, recursos e estrutura de GP.

Os aspectos societais e a reputação da unidade de GP interfeririam mais na obtenção de apoio da alta administração. Os primeiros, por remeterem à conjuntura econômica, macro política e social brasileira, impactariam a formação da agenda da cúpula, principalmente as Comissões Diretoras, cujos membros são mais sensíveis ao contexto externo. Já a reputação da unidade, que pode ser trabalhada pelo uso de habilidades políticas pelo seu dirigente, influenciaria as decisões das instâncias superiores na medida em que a GP fosse percebida como efetiva, com perspectiva de satisfação das demandas a ela dirigida.

Em relação às categorias de fatores interferentes de terceira ordem, remetem a elementos que não possuiriam interferência direta sobre as categorias essenciais, mas que podem afetar interferentes de segunda e primeira ordem, talvez com efeitos indiretos sobre o apoio da alta administração e a integração estratégica. A título de exemplo, as habilidades políticas da liderança de GP e a inserção estratégica da área podem auxiliar em maiores níveis de reputação e autonomia, respectivamente. Como já abordado, uma melhor reputação poderia trazer mais

apoio, enquanto mais autonomia poderia ajudar na integração estratégica, já que a unidade de GP teria mais liberdade de adequar seus processos e atividades aos objetivos organizacionais.

Partindo de uma análise mais ampla e integrada do que foi abordado até aqui, do ponto de vista dos tipos de fator, conforme foi esboçado nas seções anteriores, parece haver uma espécie de cadeia de relações, em que o ambiente institucional influencia precipuamente o político (Fonseca *et al.*, 2013; Fonseca & Meneses, 2016; Gabriel *et al.*, 2013; Iles *et al.*, 2012), em especial quanto à formação da agenda e condicionamento do processo decisório. Esse processo decisório de natureza política, por sua vez, modela a realidade organizacional (Fonseca & Meneses, 2016; Gunn & Chen, 2006) e, conseqüentemente, setorial (Harris, 2005; Ingraham & Rubaii-Barrett, 2007; Järvalt & Randma-Liiv, 2010; Truss, 2008). Já o contexto organizacional condiciona os recursos e a estrutura detidos pela unidade de GP, bem como o seu nível de integração estratégica (Camões & Meneses, 2016; Farndale *et al.*, 2010; Fonseca & Meneses, 2016; Jacobson *et al.*, 2014; Lodge & Hood, 2003; Randma-Liiv & Järvalt, 2011; Silva & Mello, 2013; Teo, 2002; Ubeda & Santos, 2008; Vo & Bartram, 2012).

Porém, assim como na proposta de Hendry e Pettigrew (1990) para uma GP contextualizada (Figura 3), nota-se a possível presença de um processo de retroalimentação em que a reputação da unidade de GP pode fazer com que as decisões sobre ela possam ser mudadas (Souza, 2016a, 2016b; Teo, 2002; Tsui, 1987; Tsui & Milkovich, 1987), conforme modelo hipotético simplificado constante da Figura 9, que também carece de investigações confirmatórias.

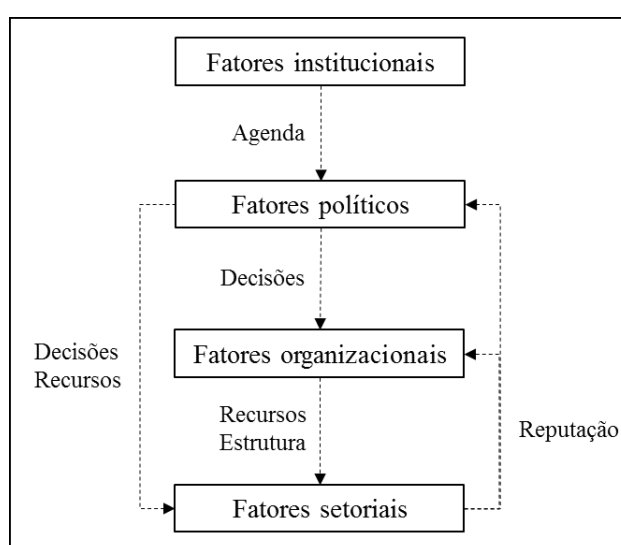


Figura 9. Modelo simplificado de cadeia de relações entre fatores.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Enfim, com os resultados deste estudo, foi possível compreender melhor o contexto a que está submetida a GP no Poder Legislativo Federal, com a constatação de que a política seria um fator premente no caso de uma adoção dos princípios da GEP. Frise-se, no entanto, que as considerações ora tecidas, para terem um melhor embasamento teórico-empírico, necessitam de um aprofundamento investigativo sobre as relações e modelos propostos, bem como acerca dos efeitos da política na GP, já que tal interface constitui um tema ainda pouco estudado (Drory & Vigoda-Gadot, 2010).

2.4 Considerações finais

Este estudo objetivou identificar as contingências/interferentes relativos à adoção dos princípios de gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro, tendo tal intuito sido alcançado, constatando-se a existência de 22 categorias de interferentes, divididas entre fatores institucionais, políticos, organizacionais e setoriais, que contaram com uma proposta de definição constitutiva para cada.

Adicionalmente, conseguiu-se identificar possíveis relações entre as categorias e os tipos de fatores interferentes, com a proposição de um quadro teórico-empírico dividindo essas relações conforme a essencialidade para a implementação de princípios estratégicos de GP, em que três princípios foram apontados como essenciais: o apoio da alta administração, o planejamento estratégico organizacional e a integração estratégica de GP. As demais categorias de fatores foram classificadas conforme a provável interferência que exercem sobre estes como interferentes de primeira, segunda e terceira ordens.

A partir disso, também foi apresentada uma proposta de modelo de relacionamento entre os tipos de fatores, com a ideia de que há uma cadeia de conexões fatoriais em que os institucionais influenciariam os políticos, que influenciariam os setoriais e organizacionais, estes por sua vez interfeririam nos setoriais, que poderiam retroalimentar essa corrente de relações.

Com base no quadro e no modelo de relações, verificou-se que das categorias de fator político, uma (apoio da alta administração) pode ser considerada essencial para a implementação dos princípios estratégicos de GP, outras duas podem ser interferentes de primeira ordem (configuração política da organização e descontinuidade administrativa) e as demais (habilidade política e inserção estratégica de GP) parecem relevantes para a obtenção

de reputação e autonomia, aspectos que influenciariam a obtenção de apoio da alta administração e maior integração estratégica da área, respectivamente.

Diante disso, concluiu-se que os fatores do tipo político são os que mais condicionam e interferem na realidade da GP das casas legislativas federais brasileiras, de forma similar ao que já se propunha na literatura (Cinnanti, 2011; Guimarães *et al.*, 2015), sendo que esse tipo de fator também parece influenciar em grande medida os fatores organizacionais e setoriais.

Academicamente, o presente estudo contribui para uma maior compreensão do contexto em que se insere a GP no Legislativo Federal brasileiro, tema ainda pouco explorado cientificamente (Araújo & Silva, 2012; Inácio & Rennó, 2009). Do ponto de vista institucional, forneceu-se um diagnóstico sobre condicionantes contextuais que impactariam a efetividade de da adoção dos princípios da GEP, de forma que as organizações legislativas podem utilizar os resultados aqui constantes para o aprimoramento de suas políticas e práticas de GP e, conseqüentemente, aprimorar os seus resultados, o que poderia auxiliar a reversão do quadro em que o Legislativo figura como Poder com pior avaliação junto à sociedade (Lamari, 2010).

Quanto às contribuições profissionais, são relativas à possibilidade que dirigentes de GP da Câmara dos Deputados e do Senado Federal têm de conhecerem melhor o contexto em que atuam e adequar seus processos, rotinas e atividades de maneira a minimizar as interferências contextuais negativas e aproveitar as positivas.

No tocante às limitações, ressalta-se que as categorias decorrentes do processo de análise de conteúdo e as propostas do quadro e do modelo teórico-empírico de relações entre fatores e categorias poderiam ter passado por um processo de validação por juízes (profissionais e acadêmicos), de forma que as definições constitutivas e os relacionamentos propostos pudessem ser aperfeiçoados.

Assim, pesquisas futuras poderão investigar mais detidamente cada uma das categorias de fatores, com possibilidade de refinamento das definições constitutivas propostas neste trabalho e formulação de definições operacionais. Também podem ser esquadrihadas, testadas e validadas as prováveis associações entre categorias e fatores interferentes identificados, com verificação de relações de mediação e de moderação. Outrossim, estudos posteriores podem retomar o Legislativo como objeto de pesquisa, com a formação de amostras que contenham indivíduos de diferentes unidades e posições hierárquicas dentro das organizações, talvez com foco mais detido nos aspectos políticos aparentemente tão influentes nesse cenário.

Afinal, percebe-se que a realidade do Poder Legislativo Federal é complexa e influenciada por sua configuração política, o que talvez apresente aos gestores de GP desafios para promover

mudanças e melhorias em suas práticas e atividades, cenário em que habilidades e competências políticas talvez sejam relevantes para maior inserção e participação nas decisões que impactem a GP, principalmente em uma eventual adoção de princípios da GEP, que pressupõe um alinhamento e uma sintonia com a alta administração e com o planejamento estratégico organizacional.

3 Estudo 2

O Poder Legislativo, quando comparado aos demais, apresenta algumas peculiaridades relativas a suas atividades administrativas, que frequentemente são mais permeadas e afetadas por questões políticas (Cinnanti, 2011; Guimarães *et al.*, 2015), o que também se reflete na realidade da GP desenvolvida nas organizações legislativas federais brasileiras, que têm como um dos principais condicionantes contextuais fatores de natureza política.

Assim, questões como as divergências de prioridades entre cúpula política, administrativa e unidade de GP, a influência de grupos de interesse no processo decisório, o uso de critérios políticos para definição de políticas e práticas de GP, a necessidade de concessão de apoio pela alta administração, a descontinuidade administrativa que decorre principalmente da renovação periódica da Comissão Diretora, as habilidades políticas detidas pelo dirigente de GP e a inserção estratégica da área no processo decisório organizacional parecem ser as contingências que mais influenciariam uma hipotética adoção de princípios estratégicos de GP nesse ambiente.

Porém, o significado dessa conexão entre política interna e GP é muito pouco estudado e carece de exploração e compreensão teóricas adicionais, principalmente em relação à questão dos possíveis efeitos que aspectos políticos podem ter sobre os diversos subsistemas da GP, como recrutamento e seleção, treinamento, promoção e avaliação de desempenho (Drory & Vigoda-Gadot, 2010).

Consoante essa afirmação é o fato de que Lengnick-Hall *et al.* (2009), em sua revisão da produção sobre GEP durante três décadas, identificaram apenas três trabalhos que abordaram de alguma forma a temática política: um sobre os componentes dos ambientes organizacionais, sendo citado a política como parte do contexto externo (Jackson & Schuler, 1995); outro sobre o relacionamento entre influência política da unidade de GP e o desempenho organizacional percebido (Sheehan *et al.*, 2007); e mais um que propõe a política como uma das maneiras pelas quais se pode avaliar o desempenho organizacional pela visão de seus grupos de interesse (Rogers & Wright, 1998).

Em face dessa aparente escassez de pesquisas sobre o tema, dos indícios de que os fatores políticos influenciam sobremaneira a GP no Legislativo Federal e da necessidade de verificar que elementos teóricos e teórico-empíricos normalmente são utilizados para entender essa interface, o presente estudo objetivou, por meio de uma revisão de literatura, caracterizar os

padrões metodológicos, teóricos e temáticos da produção científica internacional sobre o relacionamento entre política e gestão de pessoas.

3.1. Métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa

Visando à consecução do objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, método que consiste em uma série ordenada de procedimentos de diligências para elucidação de determinado tema, possibilitando uma maior proximidade a ele por meio de fontes bibliográficas, como artigos científicos, e a elaboração de hipóteses (Lima & Miotto, 2007).

Nesse sentido, adotaram-se alguns critérios referentes à identificação do material a ser trabalhado por meio de uma busca bibliográfica, como a seleção da base de dados, dos descritores e do recorte temporal adequados, e à definição de dimensões analíticas e de enquadramento dos artigos identificados como resultado da busca.

Para poder explorar o campo da forma mais abrangente possível, de modo a obter um panorama fidedigno da produção científica sobre a interface entre política e GP, preferiu-se adotar uma base de dados internacional como a *Web of Science*, escolhida em virtude de sua completude, com aproximadamente 12.000 periódicos diferentes de conteúdo multidisciplinar, e das ferramentas que possibilitam buscas com parâmetros combinados.

De maneira a obter o maior número possível de resultados, utilizou-se descritores mais genéricos, sendo que a busca foi desenvolvida por meio das possibilidades de critérios combinados disponibilizados pela base de dados, em que os termos “*human resource management*” e “*personnel management*” foram agregados a “*politic**”, em que o asterisco significa que quaisquer palavras iniciadas por *politic* poderiam ser consideradas, como *politics*, *political*, *politician* e *politicization*.

Pelo fato de a já citada revisão de Lengnick-Hall *et al.* (2009) ter encontrado alguns trabalhos que tratavam da questão política e sua conexão com a GEP, decidiu-se adotar o fim do recorte temporal utilizado pelos autores como marco para início do recorte deste estudo, de maneira que as buscas selecionaram artigos publicados de 2009 até agosto de 2016.

Assim, inicialmente, obteve-se como resultado 110 artigos, que foram submetidos a uma leitura cuidadosa dos títulos, resumos, palavras-chave e seções de introdução e conclusão. A partir daí, foram excluídos aqueles que abordavam a política como fator externo resultante das características de governação de um país, e foram mantidos os que tratavam a política como um

elemento da dinâmica das organizações e das relações internas entre seus membros ou destes com grupos de interesse externos, contemplando alguma forma de conexão com a GP.

Os artigos selecionados a partir desses critérios foram posteriormente submetidos à análise mais detida e ao enquadramento em quatro blocos: tipificação temática, identificação (autores, periódicos e ano de publicação); tipificação teórica; tipificação metodológica (natureza e delineamento do estudo, lócus, quantidade de organizações, natureza da pesquisa e abordagem).

A definição das categorias de enquadramento da tipificação temática foi feita por meio de uma análise de conteúdo pós-categórica (Bardin, 2011), a partir da identificação de similaridades entre objetivos de pesquisa e formas de abordagem da inter-relação entre as questões políticas e a GP, o que resultou, conforme detalhamento constante da Tabela 35, na delimitação de três temas: efeitos da política organizacional na GP; relações entre habilidades políticas e GP; e interface entre ambiente institucional, política organizacional e GP.

Tabela 35

Tipificação temática

Tema	Ideia central
Efeitos da política organizacional na GP	Interferência da política organizacional na efetividade e nas decisões relativas a subsistemas, políticas e práticas de GP
Relações entre habilidades políticas e GP	Habilidades políticas dos profissionais de GP, gerentes de linha e subordinados como variável independente ou moderadora de relacionamentos entre variáveis de GP
Interface entre ambiente institucional, política organizacional e GP	Relevância da política organizacional no processo de adoção de práticas de GP em razão de pressões institucionais

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme se pôde constatar em alguns artigos, como o de Drory e Vigoda-Gadot (2010), os estudos que envolvem comportamentos políticos de atores no interior das organizações constituem um objeto de pesquisa denominado de “política organizacional” (PO), motivo pelo qual esse termo foi adotado para a definição dos títulos dos temas, já que ele abrange táticas e abordagens que grupos dentro de organizações usam para tentar influenciar outros grupos ou influenciar objetivos, decisões, alocação de recursos, políticas e práticas (James, 2006), elementos que são tratados, de diferentes formas, em todos os trabalhos encontrados.

Quanto ao bloco de identificação, cabe ressaltar que a filiação dos autores foi verificada no conteúdo dos próprios artigos, enquanto a informação sobre as suas áreas de formação/conhecimento foi proveniente de uma dessas quatro fontes, conforme a

disponibilidade: notas sobre os autores constantes dos artigos; sítio eletrônico das instituições a que eram filiados; perfil da rede social *Research Gate*; ou perfil da rede social *LinkedIn*.

Em relação à tipificação teórica, realizou-se uma checagem em todo o conteúdo dos artigos, de forma a identificar os fundamentos teóricos utilizados para possibilitar a construção de propostas ou a operacionalização metodológica e analítica dos objetivos e resultados de pesquisa.

Para a tipificação metodológica, as opções analíticas quanto a natureza e delineamento do estudo, natureza e abordagem da pesquisa foram definidas previamente, de acordo com a literatura de metodologia da pesquisa (Tabela 36). Ressalte-se que somente houve um enquadramento completo em tal bloco para os estudos de natureza teórico-empírica, pela inviabilidade de classificação dos puramente teóricos sob determinados critérios.

Tabela 36

Opções analíticas de tipificação metodológica

Dimensão	Categoria	Definição sucinta
Natureza e delineamento do estudo	Teórico de revisão	Iniciativas de revisão e/ou discussão de teorias, modelos e conceitos (Meneses <i>et al.</i> , 2014)
	Teórico de proposição	Iniciativas de proposição de novas teorias (Meneses <i>et al.</i> , 2014)
	Teórico-empírico experimental	Estudo em que uma intervenção é introduzida deliberadamente para observação de seus efeitos (Shadish, Cook e Campbell, 2002)
	Teórico-empírico quase experimental	Estudo que envolve um experimento cujas unidades não são aleatoriamente submetidas às condições experimentais (Shadish <i>et al.</i> , 2002)
	Teórico-empírico correlacional	Também chamado de correlacional ou observacional, é um estudo que simplesmente observa o tamanho e a direção da relação entre variáveis (Shadish <i>et al.</i> , 2002)
Natureza da pesquisa	Exploratória	Orientada para a descoberta e que não se propõe a testar hipóteses (Hair <i>et al.</i> , 2005)
	Descritiva	Estruturada para medir características por meio da utilização de hipóteses que guiem o processo e definam o que precisa ser mensurado (Hair <i>et al.</i> , 2005)
	Explicativa	Modelada com o propósito de testar se um evento causa outro (Hair <i>et al.</i> , 2005)
Abordagem da pesquisa	Quantitativa	Normalmente tenciona testar teorias objetivas, examinando a relação entre variáveis (Creswell, 2013)
	Qualitativa	Usualmente utilizada para explorar e compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (Creswell, 2013)
	Quali-Quanti	Envolve a coleta de dados quantitativos e qualitativos, integrando as duas formas e usando projetos distintos que consideram pressupostos filosóficos e quadros teóricos (Creswell, 2013)

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Importante ressaltar que as opções de classificação temática, teórica e metodológica não compõem um rol exaustivo, mas sim parâmetros para permitir uma avaliação metódica e

criterosa o suficiente para expor os padrões de produção sobre o tema em análise e possibilitar o cumprimento do objetivo deste estudo.

3.2. Resultados

Após a aplicação dos critérios de seleção mencionados na seção anterior, chegou-se à amostra final de 32 artigos, que inicialmente foram tipificados tematicamente e, dentro de cada tema, as demais tipificações foram conduzidas, de forma que a apresentação dos resultados será organizada pela temática dos trabalhos.

3.2.1 Tema 1: Efeitos da política organizacional na GP

O primeiro tema está presente em 19 artigos, que foram escritos por 39 autores, com 10 áreas de formação/conhecimento diferentes e filiados a 27 instituições localizadas em 13 países distintos, conforme explicitado na Tabela 37.

Tabela 37

Autores, áreas de formação/conhecimento e filiação – Tema 1

Nome	Área de formação/conhecimento	Instituição de filiação	País da instituição
Abdoul Almhedie	Administração	<i>International Education Services Arab World</i>	Reino Unido
Alan Brown	Administração	<i>Edith Cowan University</i>	Austrália
Amit Dhiman	Administração	<i>Indian Institute of Management Calcutta</i>	Índia
Amos Drory	Psicologia	<i>Ben Gurion University</i>	Israel
Anna Katharina Bader	Química	<i>Georg-August University Göttingen</i>	Alemanha
Dennis Yao Dzansi	Administração	<i>Central University Technology</i>	África do Sul
Doug Goodman	Ciência Política	<i>University of Texas at Dallas</i>	Estados Unidos
Dramane Dao	Sociologia	<i>SNV Netherlands Development Organization</i>	Holanda
Edward Kellough	Administração	<i>University of Georgia</i>	Estados Unidos
Elsbet Lodenstein	Sociologia	<i>Royal Tropical Institute</i>	Holanda
Eran Vigoda-Gadot	Ciência Política	<i>University of Haifa</i>	Israel
Gene A. Brewer	Administração	<i>University of Georgia</i>	Estados Unidos
Gerard La Forgia	Medicina	<i>World Bank</i>	Estados Unidos
Gloria Cuevas-Rodriguez	Administração	<i>Universidad Pablo de Olavide</i>	Espanha
Hon S. Chan	Ciência Política	<i>City University of Hong Kong</i>	China
Jaime Guerrero-Villegas	Administração	<i>Universidad Pablo de Olavide</i>	Espanha
John Delery	Psicologia	<i>University of Arkansas</i>	Estados Unidos
Jörn Ege	Ciência Política	<i>Humboldt-Universität zu Berlin</i>	Alemanha

Lineo Winifred Dzansi	Administração	<i>Central University Technology</i>	África do Sul
Michael W. Bauer	Ciência Política	<i>Humboldt-Universität zu Berlin</i>	Alemanha
Michel Ferrary	Sociologia	<i>Ceram Business School</i>	França
Nina Gupta	Psicologia	<i>University of Arkansas</i>	Estados Unidos
Osman M. Karatepe	Turismo	<i>Eastern Mediterranean University</i>	Turquia
P. Edward French	Ciência Política	<i>Mississippi State University</i>	Estados Unidos
Pattanee Susomrith	Administração	<i>Edith Cowan University</i>	Austrália
Paul Iles	Administração	<i>Leeds Metropolitan University</i>	Reino Unido
Phil Charko	Administração	<i>Tradex Management</i>	Canadá
Qianwei Zhu	Ciência Política	<i>Fudan University</i>	China
Rabia Ali	Física	<i>World Bank</i>	Estados Unidos
Ramón Valle-Cabrera	Administração	<i>Universidad Pablo de Olavide</i>	Espanha
Robert Wooters	Administração	<i>Lynchburg College</i>	Estados Unidos
Sally Coleman Selden	Administração	<i>Lynchburg College</i>	Estados Unidos
Shabbeer Shaik	Agronomia	<i>Center for Good Governance</i>	Índia
Shomikho Raha	Ciência Política	<i>World Bank</i>	Estados Unidos
Sunil Kumar Maheshwari	Administração	<i>Indian Institute of Management</i>	Índia
Sven Kepes	Administração	<i>Virginia Commonwealth University</i>	Estados Unidos
Tonya T. Neaves	Ciência Política	<i>Mississippi State University</i>	Estados Unidos
Yehuda Baruch	Administração	<i>Norwich Business School</i>	Reino Unido
Yijia Jing	Economia	<i>Fudan University</i>	China

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Como se pode perceber, a maioria dos autores (46%) do Tema 1 é vinculado à área de conhecimento da administração, estando a ciência política em segundo lugar (23%) e a psicologia e a sociologia empatadas em terceiro lugar (8%). Quanto aos países a que pertencem as instituições de filiação, um terço delas está situada nos Estados Unidos e as demais distribuídas de maneira praticamente uniforme pelos demais países listados.

A produção do tema foi bem distribuída no período de oito anos utilizado como recorte temporal, tendo o ápice de cinco publicações no ano de 2013, sendo que a veiculação ao longo dos anos ocorreu em 15 periódicos (vide Tabela 38).

Tabela 38

Periódicos e ano de publicação – Tema 1

Periódico	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>African Journal of Business Management</i>		1						
<i>American Review of Public Administration</i>								1
<i>Canadian Public Administration</i>					1			
<i>German Journal of Human Resource Management</i>								1
<i>Human Resource Management Review</i>		1						
<i>Human Resources for Health</i>					1			
<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>					1			

<i>International Review of Administrative Sciences</i>				1				
<i>Journal of Business Ethics</i>	1							
<i>Journal of Organizational Change Management</i>								1
<i>Personnel Psychology</i>	1							
<i>Public Administration and Development</i>							1	
<i>Public Personnel Management</i>				1				1
<i>Review of Public Personnel Administration</i>			1	1		1		
<i>The International Journal of Human Resource Management</i>					2			
Total por ano	2	2	1	3	5	1	1	4

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação aos fundamentos teóricos, a maior parte dos trabalhos (47%) utilizou os pressupostos dos estudos sobre políticas públicas, seguidos pela teoria da justiça organizacional (16%) e pela perspectiva da política organizacional (16%), de acordo com a listagem disposta na Tabela 39. Ressalte-se que a somatória dos percentuais é superior a 100% porque alguns dos artigos empregaram mais de um fundamento teórico.

Tabela 39

Fundamentos teóricos utilizados – Tema 1

Fundamento teórico	%
Políticas públicas	47%
Justiça organizacional	16%
Política organizacional	16%
Custos de transação	5%
Gestão estratégica de pessoas	5%
Teoria da agência	5%
Teoria da estruturação	5%
Teoria da expectância	5%
Teoria de <i>stakeholders</i>	5%
Visão baseada em recursos	5%

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

No que se refere à tipificação metodológica, foram identificados oito artigos puramente teóricos, que apresentavam a formulação de proposições e modelos, quatro teórico-empíricos sem delineamento e sete teórico-empíricos correlacionais. Conforme Tabela 40, dentre os teórico-empíricos sem delineamento, havia três pesquisas exploratórias de abordagem qualitativa e uma descritiva de abordagem quali-quantitativa. Já os teórico-empíricos correlacionais foram todos conduzidos por meio de pesquisas quantitativas, sendo cinco de abordagem quantitativa e dois quali-quantitativa.

Tabela 40

Natureza e delineamento do estudo x natureza e abordagem da pesquisa – Tema 1

Natureza e delineamento do estudo	Total	Natureza da pesquisa		Abordagem da pesquisa		
		Exploratória	Descritiva	Qualitativa	Quantitativa	Quali-quantitativa
Teórico de proposição	8	-	-	-	-	-
Teórico-empírico sem delineamento	4	3	1	3	-	1
Teórico-empírico correlacional	7	-	7	-	5	2

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com Tabela 41, a maior parte (55%) dos estudos teórico-empíricos foi realizada tendo como lócus o setor público, o que possivelmente é um reflexo do fato de a maioria dos fundamentos teóricos referirem-se à perspectiva de políticas públicas. No que tange à quantidade, predominaram as investigações conduzidas em mais de dez organizações (45%).

Tabela 41

Lócus da pesquisa e quantidade de organizações investigadas – Tema 1

Lócus	%
Público	55%
Privado	36%
Misto	9%
Quantidade	%
Mais de dez	45%
Uma	9%
Cinco	9%
Seis	9%
Não informado	27%

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

As tipificações teórica e metodológica serão melhor contextualizadas com a apresentação dos conteúdos de cada um dos artigos do tema, que será feita nos próximos parágrafos, organizados em razão da natureza e delineamento do estudo. Dessa forma, primeiro serão abordados os exclusivamente teóricos, depois os teórico-empíricos sem delineamento e, por fim, os teórico-empíricos correlacionais.

O primeiro artigo teórico propõe, a partir de arcabouço teórico próprio da PO, um modelo e uma tipologia de integração entre essa perspectiva e a GP, que constitui uma matriz composta por níveis de orientação política da organização (frequência e aceitação do uso de habilidades e comportamentos políticos pelos membros organizacionais, propensão dos indivíduos a agir politicamente, e ambiguidade das informações e regras que definem contexto de decisão), e dos

tipos de interesse (organizacionais ou pessoais) que motivam os grupos de decisão (Drory & Vigoda-Gadot, 2010).

Segundo os autores, a conjugação da orientação política com o tipo de interesse envolvido gera quatro formas de configuração da GP nas organizações, que determinam a efetividade de suas ações, a sua integração estratégica e participação nas decisões: construtiva/positiva (alta orientação política com interesses organizacionais); negativa/destrutiva (alta orientação política com interesses pessoais); inefetiva (baixa orientação política com interesses organizacionais); e virtual (baixa orientação política com interesses pessoais).

Acerca do processo decisório de GP, Bader (2016) propõe, a partir da teoria de estruturação de Giddens (1984), que considera a possibilidade de atores reagirem às normas do ambiente em que estão inseridos para se conformarem ou se oporem a elas, um modelo de divisão de papéis operacionais e de GP dos gerentes de linha, em que as decisões tomadas são baseadas em convergência ou divergência com superiores, em um processo de transferência de normas e de consecução dos objetivos estratégicos, envolvendo poder e política.

A autora propõe, portanto, um ciclo baseado em influência de poder e política, em que os gerentes de topo iniciam as decisões sobre GP, que vão sendo transferidas e tratadas hierarquicamente, podendo ser aceitas, rejeitadas ou adaptadas pelos subordinados até o fim da cadeia, quando há uma retroalimentação e o início de um novo processo decisório.

Em consonância com essa multiplicidade de atores envolvidos nas decisões de GP, Ferrary (2009) promove uma tentativa de integrar a teoria de *stakeholders* à GP, sugerindo uma visão contextualizada da área, caracterizada por uma complexidade política em lidar e gerenciar suas relações com diversos grupos, por meio da compreensão de suas características, como natureza, estratégia, alianças e meios de ação para satisfação de interesses. Sobre este último aspecto, a unidade de GP deve antever que, por exemplo, um superior hierárquico poderia utilizar-se de sua autoridade ou de delegação para influenciar as práticas de GP, enquanto um empregado teria como empregar alguma forma de resistência passiva às atividades da área.

Também houve proposições, com base na teoria da justiça organizacional, sobre o efeito desse processo decisório político de GP justamente no nível de comprometimento dos empregados e na qualidade dos serviços por eles prestados, que poderiam ser prejudicados pela percepção de que há interferência política nas práticas de GP do setor público, a exemplo da alocação de pessoas em cargos gerenciais sem consideração do mérito e da manipulação de normas para satisfação dos interesses da coalização dominante (Dzansi & Dzansi, 2010).

Em uma análise do setor público chinês, com escolhas teóricas mais relacionadas aos estudos das políticas públicas, Jing e Zhu (2012) sugerem que os aspectos políticos frequentemente são incompatíveis com o arcabouço legal-normativo que fundamentam as reformas gerenciais e de GP e com as inovações administrativas intentadas nesse contexto, uma vez que nem sempre há apoio da cúpula política para a efetividade das mudanças, pois muitas vezes as suas prioridades divergem do que foi estabelecido na legislação e no planejamento das reformas.

Também na mesma linha é o artigo teórico sobre a GEP no setor público do Oriente Médio, em que foram analisadas similaridades e diferenças em relação aos modelos de GP que prevalecem no Ocidente, propondo-se que o cenário estudado é mais permeado por aspectos políticos, na medida em que decisões são tomadas com critérios outros que não técnicos, como em relacionamentos e interesses particulares (Iles *et al.*, 2012).

Ao examinarem teoricamente, com fundamento em políticas públicas, oportunidades e armadilhas, reais ou potenciais, de se descentralizar a responsabilidade pela gestão de pessoas na área de saúde pública rural de Mali para governos locais, Lodenstein e Dao (2011) indigitam que um dos riscos envolvidos em tal decisão é precisamente a possibilidade de captura dos recursos descentralizados por uma elite política para a satisfação de interesses próprios e de alguns indivíduos apadrinhados.

De forma similar, há conjecturas teóricas, também baseadas em políticas públicas, de que aspectos políticos podem ser os reais motivadores das reformas gerenciais e de GP promovidas a partir do NPM, propaladas como modernizadoras e fontes de maior eficiência, produtividade e flexibilidade, quando o verdadeiro objetivo dos agentes políticos é diminuir as restrições para obterem maior controle no direcionamento dos órgãos públicos e, com isso, impor os seus interesses e sua agenda na condução dos trabalhos, já que normalmente as reformas implicam em uma flexibilização dos tradicionais sistemas de mérito calcados na burocracia e, conseqüentemente, uma maior margem para que haja indicações políticas para cargos gerenciais (Brewer & Kellough, 2016).

No tocante aos trabalhos de cunho teórico-empírico sem delineamento, todos adotaram como lócus de estudo o setor público, sendo que o primeiro deles constatou, pela lente das políticas públicas, que a concepção e a implementação de reformas gerenciais e de GP no setor público chinês são em grande parte baseadas e influenciadas por fatores políticos, arraigados nas decisões e práticas adotadas (Chan, 2016). A manifestação da PO, para o autor, estaria em aspectos como o grau de centralização do poder decisório nas organizações públicas, na

frequente descontinuidade dos titulares de cargos gerenciais, normalmente em razão de interferências na nomeação desses servidores baseadas em relações pessoais, em uma espécie de apadrinhamento político.

Em investigação conduzida por Charko (2013), com base na perspectiva de políticas públicas, sobre as melhorias gerenciais do setor público canadense na década de 2000 decorrentes dos movimentos de reforma, fatores como os políticos (apoio da cúpula e congruência de prioridades com o trabalho administrativo) foram identificados como responsáveis por uma maior ou menor efetividade das mudanças realizadas na área de GP.

Ainda nesse contexto de reformas gerenciais, Bauer e Ege (2012) abordam o processo de politicização gerencial, termo utilizado pelos autores no sentido da substituição da neutralidade pela introdução de considerações políticas (não meritocráticas e não objetivas) no processo decisório, com efeitos para a efetividade das atividades administrativas e, em decorrência, para as atividades de GP. Ao avaliarem o corpo burocrático da Comissão Europeia, verificaram que a politicização faz-se presente mesmo em cenário posterior à reforma gerencial.

Semelhantemente, o estudo de Forgia, Raha, Shaik, Maheshwari e Ali (2015), amparado na abordagem de políticas públicas e a partir da percepção de médicos do setor de saúde pública indiano, constatou a existência de um sistema paralelo de GP, em que as decisões da área são efetuadas com base nas conexões políticas que os indivíduos possuem.

Quanto aos estudos teórico-empíricos correlacionais, os dois primeiros também focaram as reformas do setor público com base na perspectiva de políticas públicas, sendo que um deles descreveu e avaliou, por meio da aplicação de um questionário adaptado de estudos anteriores sobre o tema, as novas práticas de relações de trabalho flexíveis implantadas em departamentos de xerifes do Estado americano do Mississippi, mais uma vez demonstrando que o uso de critérios políticos, como o apadrinhamento e o apoio da cúpula, compromete e envia o real intuito dessas práticas de GP (Goodman, French, & Neaves, 2014).

Por meio da análise da adoção de reformas estruturais de GP no governo americano, como a implantação de centros de serviços compartilhados, também foi constatado que fatores políticos, como número de empregados sindicalizados e de indicados políticos para cargos de direção, podem influenciar a adesão ou não à mudança pelos Estados (Selden & Wooters, 2011).

Como um indício de que a PO costuma ser mais percebida no setor público, uma das pesquisas aponta que a privatização de empresas públicas pode diminuir o impacto do uso de critérios políticos nas decisões de GP, como a nomeação de indivíduos para cargos gerenciais

sem considerações relacionadas ao mérito (Cuevas-Rodriguez, Guerrero-Villegas, & Valle-Cabrera, 2016). Os autores, por meio de análise fundamentada na teoria da agência, identificaram que após privatizadas, as empresas públicas investigadas passaram a conduzir os processos decisórios de GP a partir de critérios de eficiência e rentabilidade, em lugar de serem pautados politicamente.

Os conflitos gerados pela interface da PO com a GP também foram investigados no lócus do setor privado, conforme pesquisa calcada teoricamente na visão baseada em recursos (VBR) e em custos de transação, em que Susomrith e Brown (2013) constataram que um dos motivos para algumas organizações australianas decidirem terceirizar práticas de GP deve-se a uma tentativa de minimizar os efeitos negativos da PO nas decisões de GP, uma vez que algumas atividades da área passam a ser realizadas fora da organização.

Não somente decisões gerais sobre GP podem ser afetadas pela PO, mas também aquelas que reflitam em um subsistema isoladamente, a exemplo da avaliação de desempenho, que é considerada por Dhiman e Maheshwari (2013) como um processo muito mais político do que racional, em que tanto o avaliador quanto o avaliado podem agir politicamente. Esses autores identificaram que a percepção do jogo político pelos avaliados pode ser prejudicial para a organização e, de acordo com as evidências, essa percepção pode ser reduzida por meio da relevância dos critérios adotados pelos avaliadores, da existência de processos de auditoria da avaliação, da presença de um canal de comunicação e das relações avaliador-avaliado.

O subsistema de recompensa também foi investigado, com a utilização de fundamentos das teorias da expectativa e da justiça organizacional, constatando-se que o estabelecimento da amplitude de remuneração baseada em desempenho por meio de considerações políticas pode diminuir a produtividade da força de trabalho e prejudicar o desempenho organizacional (Kepes, Delery, & Gupta, 2009).

Por fim, o último estudo teórico-empírico correlacional do tema utilizou uma escala de percepção da PO desenvolvida por Kacmar e Ferris (1991), identificando-se que a assimilação negativa da interferência política pelos funcionários, como os favoritismos e as decisões gerenciais injustas, também pode levar a problemas de engajamento e, conseqüentemente, a baixo comprometimento com a organização, baixo desempenho extraordinário e alta intenção de desligamento (Karatepe, 2013).

Apesar de já existir um campo de pesquisa específico sobre a PO, muitos dos trabalhos que tentaram examinar a GP sob um ponto de vista político foram conduzidos por pesquisadores de diferentes áreas de formação/conhecimento e adotaram fundamentos teóricos bem diversos,

como políticas públicas, teorias da expectância, justiça organizacional, agência, custos de transação e VBR, o que talvez possa ser o motivo de ter uma diversidade significativa nos procedimentos metodológicos escolhidos pelos autores.

Os estudos que abordaram o tema sob o enfoque de políticas públicas, por exemplo, foram principalmente teóricos ou teórico-empíricos realizados com natureza exploratória, o que pode demonstrar uma tentativa dos pesquisadores voltados para o setor público de entenderem melhor a interface entre política e GP e de estabelecerem uma base teórica adequada para investigações posteriores.

Já aqueles que utilizaram, por exemplo, as teorias de agência, custos de transação e a VBR, apresentaram opções metodológicas mais características de áreas do conhecimento que contam com proposições, hipóteses e validações mais consolidadas, com delineamentos correlacionais e natureza descritiva, de caráter mais incremental ao campo de pesquisa, o que talvez se deva ao fato de que tais fundamentos teóricos já tenham sido agregados às pesquisas sobre a GEP desde o início da década de 1990 (Wright & McMahan, 1992).

Em que pese a aparente variedade teórica e metodológica dos artigos analisados, pode-se perceber a existência de três linhas mestras que os direcionam: teorização e exploração empírica sobre o que é a PO e sobre que fatores a compõem nas situações em que há interface com a GP (e.g., Bader, 2016; Brewer & Kellough, 2016; Chan, 2016; Drory & Vigoda-Gadot, 2010; Ferrary, 2009; Forgia *et al.*, 2015; Dzansi & Dzansi, 2010; Iles *et al.*, 2012; Jing e Zhu, 2012; Lodenstein & Dao, 2011; Selden & Wooters, 2011); exploração e descrição teórica-empíricas sobre os possíveis impactos da PO na efetividade das políticas e práticas de GP (e.g., Bauer & Ege, 2012; Charko, 2013; Goodman *et al.*, 2014; Karatepe, 2013; Kepes *et al.*, 2009); e como resultado de estudos teórico-empíricos, a apresentação de formas para se minimizar os efeitos negativos da PO nas práticas de GP (Cuevas-Rodriguez *et al.*, 2016; Dhiman & Maheshwari, 2013; Susomrith & Brown, 2013).

Na primeira linha mestra, por exemplo, foram identificados os seguintes componentes de fatores políticos: existência de conflitos de interesses, manipulação de normas, nível de apoio da cúpula, divergência de prioridades entre cúpula e área de GP, sobreposição de critérios técnicos por políticos, captura da agenda administrativa pela agenda política, grau de centralização do poder decisório, descontinuidade administrativa e nível de sindicalização dos empregados.

Quanto à segunda linha, além de verificarem prejuízos para efetividade de forma geral, também verificaram efeitos nocivos da PO especificamente quanto à produtividade,

engajamento, comprometimento e intenção de desligamento dos empregados. Já a última linha constatou as seguintes possibilidades de minimizar alguns desses efeitos prejudiciais: decisão de terceirizar determinadas práticas de GP, estabelecimento de regras e padrões claros para as práticas de GP, adoção de mecanismos de responsabilização por descumprimento de normas, estabelecimento de um canal de comunicação entre gerentes e subordinados e, finalmente, decisão de privatização, no caso do setor público.

3.2.2 Tema 2: Relações entre habilidades políticas e GP

O Tema 2, cujo elemento central são as habilidades políticas por vezes empregadas pelos membros organizacionais para trabalharem no ambiente político delineado nos trabalhos do Tema 1, foi abordado por seis artigos, redigidos por 15 diferentes pesquisadores, vinculados a oito instituições distintas, localizadas em três países, de acordo com o detalhamento apresentado na Tabela 42.

Tabela 42

Autores, áreas de formação/conhecimento e filiação – Tema 2

Nome	Área de formação/conhecimento	Instituição de filiação	País da instituição
Brian K. Cooper	Administração	<i>Monash University</i>	Austrália
Cathy Sheehan	Administração	<i>Monash University</i>	Austrália
Chad H. Van Iddekinge	Psicologia	<i>Florida State University</i>	Estados Unidos
David M. Sikora	Administração	<i>California Polytechnic State University</i>	Estados Unidos
Ed Snape	Administração	<i>Hong Kong Baptist University</i>	China
Fu Yang	Administração	<i>Renmin University of China</i>	China
Genevieve Johnson	Psicologia	<i>University of Oklahoma</i>	Estados Unidos
Gerald R. Ferris	Administração	<i>Florida State University</i>	Estados Unidos
Guiyao Tang	Administração	<i>Shandong University</i>	China
Helen De Cieri	Administração	<i>Monash University</i>	Austrália
Jennifer A. Griffith	Psicologia	<i>Alfred University</i>	Estados Unidos
Li-Qun Wei	Administração	<i>Hong Kong Baptist University</i>	China
M. Ronald Buckley	Administração	<i>University of Oklahoma</i>	Estados Unidos
Robert Brooks	Economia	<i>Monash University</i>	Austrália
Ying Chu Ng	Economia	<i>Hong Kong Baptist University</i>	China

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme listagem, predominam os autores com área de formação/conhecimento em administração (67%), seguidos pela psicologia (20%) e pela economia (13%). Sobre os países

onde as instituições de filiação estão situadas, há uma leve prevalência dos Estados Unidos (40%) e, na sequência, China (33%) e Austrália (27%).

A produção sobre o tema durante o período temporal utilizado como referência concentrou-se nos anos de 2011, 2014, 2015 e 2016 (vide Tabela 43), tendo sido veiculada por seis diferentes revistas.

Tabela 43

Periódicos e ano de publicação – Tema 2

Periódico	2011	2014	2015	2016
<i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>		1		
<i>Australian Journal of Management</i>			1	
<i>Journal of Applied Psychology</i>			1	
<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>				1
<i>Personnel Review</i>	1			
<i>The International Journal of Human Resource Management</i>		1		
Total por ano	1	2	2	1

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

No que tange aos fundamentos teóricos, todos os artigos embasaram-se na perspectiva da política organizacional, provavelmente em razão de terem operacionalizado metodologicamente suas pesquisas a partir de proposições teóricas e escala desenvolvidas por Gerald Ferris e colaboradores desde o início da década de 1990 (Ferris & Judge, 1991; Ferris *et al.*, 2005; Ferris *et al.*, 2007a; Galang & Ferris, 1997), conforme será mencionado quando os conteúdos individuais dos artigos forem apresentados.

Tabela 44

Fundamentos teóricos utilizados – Tema 2

Fundamento teórico	%
Política organizacional	100%
Gestão estratégica de pessoas	50%
Custos de transação	17%
Gerenciamento de impressões	17%
Teoria da expectativa	17%
Visão baseada em recursos	17%

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação à tipificação metodológica, apenas um trabalho foi de natureza teórica de proposição, enquanto os demais consistiram de estudos teórico-empíricos correlacionais, com

pesquisas de natureza descritiva e abordagem quantitativa, conforme explicitado por meio da Tabela 45.

Tabela 45

Natureza e delineamento do estudo x natureza e abordagem da pesquisa – Tema 2

Natureza e delineamento do estudo	Total	Natureza da pesquisa	
		Descritiva	Abordagem da pesquisa Quantitativa
Teórico de proposição	1	-	-
Teórico-empírico correlacional	5	5	5

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre os estudos teórico-empíricos, predominaram aqueles que investigaram tanto organizações públicas quanto privadas (80%), com apenas um artigo focado exclusivamente no setor privado e nenhum específico do setor público (vide Tabela 46). Sobre a quantidade de entidades pesquisadas, somente dois trabalhos disponibilizaram tal informação, conforme também consta da Tabela 46.

Tabela 46

Lócus da pesquisa e quantidade de organizações investigadas – Tema 2

Lócus	%
Misto	80%
Privado	20%
Quantidade	%
Mais de dez	20%
Sete	20%
Não informado	60%

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Antes de passar à descrição individual dos artigos, inicialmente cabe apresentar uma contextualização sobre as habilidades políticas, que constituem um dos componentes da PO, conforme Drory e Vigoda-Gadot (2010), motivo pelo qual todos os artigos deste tema, como já mencionado, utilizaram como principal fundamento teórico as teorias e definições sobre habilidades políticas constantes da literatura de PO.

Assim, a definição mais utilizada pelos autores do Tema 2 foi a proposta por Ferris *et al.* (2005): capacidade de efetivamente entender os outros no trabalho, e usar tal conhecimento para influencia-los a agir de maneira a aprimorar objetivos pessoais ou organizacionais, envolvendo os níveis de proficiência em *networking*, influência interpessoal, astúcia social e sinceridade aparente.

A habilidade de *networking* consiste no desenvolvimento e uso de redes de relacionamentos com pessoas, por meio da construção de amizades, alianças benéficas e

coalizões; a influência interpessoal é a habilidade de influenciar pessoas por meio de um estilo pessoal e convincente, com a capacidade de adaptar e calibrar o próprio comportamento de acordo com a situação para provocar reações específicas nos outros; astúcia social é a capacidade de observar os outros e estar afinado com diversas situações sociais, compreendendo interações e interpretando de maneira apurada o comportamento dos outros em ambientes sociais, com alto poder de discernimento e elevada auto consciência; e sinceridade aparente é a habilidade de parecer íntegro, autêntico, sincero e genuíno, influenciando positivamente a percepção dos outros sobre seu comportamento (Ferris *et al.*, 2005).

Quanto ao conteúdo dos artigos, o primeiro consiste de uma proposição teórica formulada por Johnson, Griffith e Buckley (2016) sobre a integração entre a literatura e a pesquisa de emoções e de gerenciamento de impressões, sendo que uma das variáveis do modelo por eles apresentado são as habilidades políticas. Segundo os autores, as habilidades políticas teriam um efeito moderador na relação entre a implementação de táticas de gerenciamento de impressões e a reação do alvo, em um processo similar à influência política de GP proposta por Ferris & Judge (1991).

Quatro dos cinco estudos restantes eram de natureza teórico-empírica correlacional, sendo que as habilidades políticas ora foram usadas como variável independente, ora como moderadoras de relações entre outras variáveis (práticas de trabalho de alto envolvimento / desempenho organizacional percebido; envolvimento da unidade de GP no processo decisório estratégico / desempenho organizacional percebido; gestão estratégica de pessoas / descentralização gerencial; e práticas *guanxi* de GP / desempenho no trabalho), conforme Tabela 47.

Tabela 47

Papel das habilidades políticas nos artigos teórico-empíricos correlacionais – Tema 2

Autores	Variável independente	Medida utilizada	Variável dependente	Medida utilizada	Efeito das habilidades políticas
Sikora, Ferris, & Iddekinge (2015)	Habilidade política do gerente de linha	Habilidade de interpretar, entender e influenciar outros	Percepção da implementação de práticas de trabalho de alto desempenho	Opiniões sobre o grau de implementação de práticas de seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, compensação, engajamento e comunicação	-

Sheehan <i>et al.</i> (2015)	Práticas de trabalho de alto envolvimento	Compartilhamento de informações, participação dos empregados, segurança no trabalho, desempenho gerencial e treinamento	Desempenho organizacional percebido	Desempenho interno (habilidade para atrair e reter empregados, relações entre gerentes e empregados, e relações entre empregados) Desempenho externo (desenvolvimento de novos produtos e serviços, qualidade de produtos e serviços e satisfação dos clientes)	Moderação
	Envolvimento da unidade de GP no processo decisório estratégico	Elaboração de propostas, avaliação de consequências financeiras, tomada final de decisão, implementação		Desempenho de mercado (crescimento nas vendas, lucratividade e participação no mercado)	Moderação
Tang, Wei, Snape, & Ng (2014)	Gestão estratégica de pessoas	Vinculação das decisões de seleção, compensação e treinamento aos objetivos organizacionais	Descentralização gerencial	Delegação de atribuições, hierarquização da estrutura organizacional e frequência de comunicação entre níveis hierarquicamente vinculados	Moderação
Yang (2014)	Práticas <i>guanxi</i> de gestão de pessoas	Presença na compensação, promoção e alocação de tarefas	Desempenho no trabalho	Percepção de supervisores sobre a contribuição do empregado para o desempenho da unidade	Moderação

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

No primeiro dos artigos listados, Sikora *et al.* (2015) identificaram que o nível de proficiência em habilidades políticas detida pelos gerentes de linha responsáveis pela implementação de práticas de trabalho de alto desempenho afeta positivamente a percepção deles sobre o processo de implementação, já que eles se veem mais capazes de superar as possíveis pressões políticas que podem surgir durante o processo, o que parece aumentar as chances de sucesso da implementação.

Já na pesquisa de Sheehan *et al.* (2015), os autores conseguiram suporte empírico para as hipóteses de que a habilidade política do executivo de GP fortalece os relacionamentos positivos entre práticas de alto envolvimento e desempenho organizacional percebido e entre envolvimento estratégico de GP e desempenho organizacional percebido. No primeiro caso, a moderação é explicada pelo fato de que um executivo de GP politicamente habilidoso teria mais condições de defender as vantagens das novas práticas a serem adotadas, bem como de manipular as impressões dos outros sobre a importância delas. No segundo caso, a ideia é a de que a proficiência política dos executivos de GP pode garantir maior acesso às arenas decisórias e, uma vez inserido, ter mais chances de influenciar as decisões e as percepções sobre a implementação.

Outra hipótese que obteve suporte empírico foi a de que a proficiência dos profissionais de GP em habilidades políticas facilita a efetiva implementação de práticas de GEP por meio da descentralização gerencial (Tang *et al.*, 2014). A argumentação que sustentou a construção da hipótese foi a de que profissionais de GP politicamente habilidosos têm mais facilidade de convencer, por meio da influência interpessoal, os gerentes intermediários a melhorarem a comunicação desenvolvida com seus subordinados e, conseqüentemente, aumentar a chance de que passem a confiar neles e a delegar responsabilidades relacionadas à GEP, que pode ter sua implementação facilitada.

Dessa vez, com foco na habilidade política do subordinado, um dos trabalhos estudou as práticas chinesas de GP denominadas *guanxi*, cujas decisões são baseadas em relações sociais e interpessoais (Yang, 2014). Observou-se que altos níveis de habilidade política possibilitam um relacionamento positivo entre essas práticas e o desempenho dos empregados, enquanto baixos níveis ocasionam um relacionamento negativo entre elas e o desempenho. Em suma, o raciocínio desenvolvido é de que empregados proficientes em habilidade política conseguem perceber possíveis benefícios nas práticas *guanxi*, já que estas são calcadas em relações sociais, o que os leva a melhor desempenhar suas atribuições.

Por fim, o último artigo abordou as habilidades políticas de forma mais secundária, entendidas a partir do processo de influência política proposto por Ferris e Judge (1991), no sentido de que é possível a unidade de GP trabalhar junto à cúpula das organizações para poder conseguir maior acesso ao processo decisório atinente às decisões que afetem a área (Sheehan & Cooper, 2011).

Face ao exposto, pode-se perceber que os estudos do Tema 2 apresentaram grande convergência metodológica, pois quase todos foram de natureza teórico-empírica correlacional, com pesquisas descritivas e abordagens quantitativas, o que provavelmente decorre do fato de que os fundamentos teóricos utilizados eram muito similares e provenientes de uma parte da PO que já conta com uma certa maturação teórica e metodológica, com definições constitutivas e operacionais já utilizadas e testadas ao longo dos últimos 25 anos.

Os artigos analisados contribuem para o entendimento de possíveis meios de ação que profissionais e executivos de GP possuem para conviver com e reagir à PO e suas conseqüências negativas apontadas na seção anterior. Além disso, as habilidades políticas também parecem servir para que possam influenciar, por exemplo, o processo de implementação de práticas de trabalho de alto envolvimento ou dos princípios estratégicos de GP, além de aparentemente

possibilitarem ampliar o grau de participação da área no processo decisório estratégico da organização.

3.2.3 Tema 3: Interface entre ambiente institucional, política organizacional e GP

Por fim, o Tema 3, que trata de como os comportamentos políticos no interior das organizações pode ser utilizado como forma de reação às pressões institucionais exercidas pelo ambiente externo, foi abordado por sete artigos, redigidos por 12 autores, vinculados a nove instituições diferentes, estabelecidas em cinco países, conforme exposto na Tabela 48.

Tabela 48

Autores, áreas de formação/conhecimento e filiação – Tema 3

Nome	Área de formação/conhecimento	Instituição de filiação	País da instituição
Chris Rees	Sociologia	<i>Royal Holloway University of London</i>	Reino Unido
John Geary	Sociologia	<i>University College Dublin</i>	Irlanda
Mimi Zou	Economia	<i>University of Sydney</i>	Austrália
Ralf Burbach	Administração	<i>Dublin Institute of Technology</i>	Irlanda
Roberta Aguzzoli	Administração	<i>University College Dublin</i>	Irlanda
Russell D. Lansbury	Economia	<i>University of Sydney</i>	Austrália
Stephen Clibborn	Administração	<i>The University of Sydney</i>	Austrália
Sung-Choon Kang	Administração	<i>Seoul National University</i>	Coreia do Sul
Tony Edwards	Administração	<i>King's College London</i>	Reino Unido
Tony Royle	Administração	<i>JE Cairnes School of Business and Economics</i>	Irlanda
Yoshio Yanadori	Administração	<i>University of British Columbia</i>	Canadá
Yu Zheng	Administração	<i>Royal Holloway University of London</i>	Reino Unido

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se como preponderante a área de formação/conhecimento dos autores em administração (67%), sendo que há aqueles relacionados à economia (20%) e à sociologia (20%). As instituições de filiação a que se vinculam estão na Irlanda (33%), Reino Unido (25%), Austrália (25%), Canadá (8%) e Coreia do Sul (8%).

Conforme Tabela 49, a publicação desses trabalhos foi bem distribuída durante o período observado neste estudo, sendo que apenas em 2009 houve mais de uma publicação e, dos seis periódicos responsáveis pela veiculação, somente o *The International Journal of Human Resource Management* teve mais de um artigo.

Tabela 49

Periódicos e ano de publicação – Tema 3

Periódico	2009	2011	2012	2013	2014	2015
<i>European Journal of International Management</i>				1		
<i>Human Relations</i>					1	
<i>Human Resource Management Journal</i>	1					
<i>Journal of Industrial Relations</i>			1			
<i>Journal of Management Studies</i>		1				
<i>The International Journal of Human Resource Management</i>	1					1
Total por ano	2	1	1	1	1	1

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto à tipificação teórica, todos os artigos utilizaram fundamentos calcados na teoria institucional, adotando referências seminais como DiMaggio e Powell (1983), aliada aos preceitos da economia política (43%), GEP (29%) e teoria da agência (14%), consoante o exposto na Tabela 50.

Tabela 50

Fundamentos teóricos utilizados – Tema 3

Fundamento teórico	%
Teoria institucional	100%
Economia política	43%
Gestão estratégica de pessoas	29%
Teoria da agência	14%

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

No que toca aos enquadramentos metodológicos dos artigos, a Tabela 51 demonstra que todos os artigos retratavam estudos teórico-empíricos, sendo que a maioria era sem delineamento (86%), que contemplavam pesquisas de natureza exploratória ou descritiva e abordagem qualitativa. Apenas um trabalho era relativo a um estudo teórico-empírico correlacional, desenvolvido por meio de pesquisa descritiva quantitativa. Todos abordaram o setor privado, com investigações realizadas em uma, (43%), duas (43%) ou mais de dez empresas (29%).

Tabela 51

Natureza e delineamento do estudo x natureza e abordagem da pesquisa – Tema 3

Natureza e delineamento do estudo	Natureza da pesquisa		Abordagem da pesquisa	
	Exploratória	Descritiva	Qualitativa	Quantitativa
Teórico-empírico sem delineamento	2	4	6	
Teórico-empírico correlacional		1		1

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Como todas as pesquisas do Tema 3 usaram a teoria institucional como fundamento teórico, faz-se necessário apresentar os principais preceitos de tal teoria, de forma a propiciar melhor compreensão dos relatos individualizados dos artigos.

Em sua corrente denominada neoinstitucionalismo, pode-se dizer que nessa teoria há o entendimento de que as organizações devem ser analisadas como entidades que tendem a se conformar ao ambiente externo/institucional, já que muitas vezes buscam se legitimar aos padrões sociais e do setor produtivo, movidos por pressões ou pela realidade externas, em um processo denominado de isomorfismo. Esse processo pode se dar de três formas: isomorfismo coercitivo, proveniente do processo político externo e da questão da legitimidade; isomorfismo mimético, resultante de reações padrão à incerteza; e isomorfismo normativo, característico da busca pela profissionalização (DiMaggio & Powell, 1983).

Transportando esses conceitos para a GP, Paauwe e Boselie (2003) propõem que o processo decisório da área sobre a adoção e a institucionalização de práticas são influenciadas por pressões regulatórias, tendências à imitação resultantes da aversão a risco e normas e valores originados da profissionalização de determinadas categorias de empregados, enquadrando cada tipo de influência nos isomorfismos coercitivo, mimético e normativo (Figura 10).

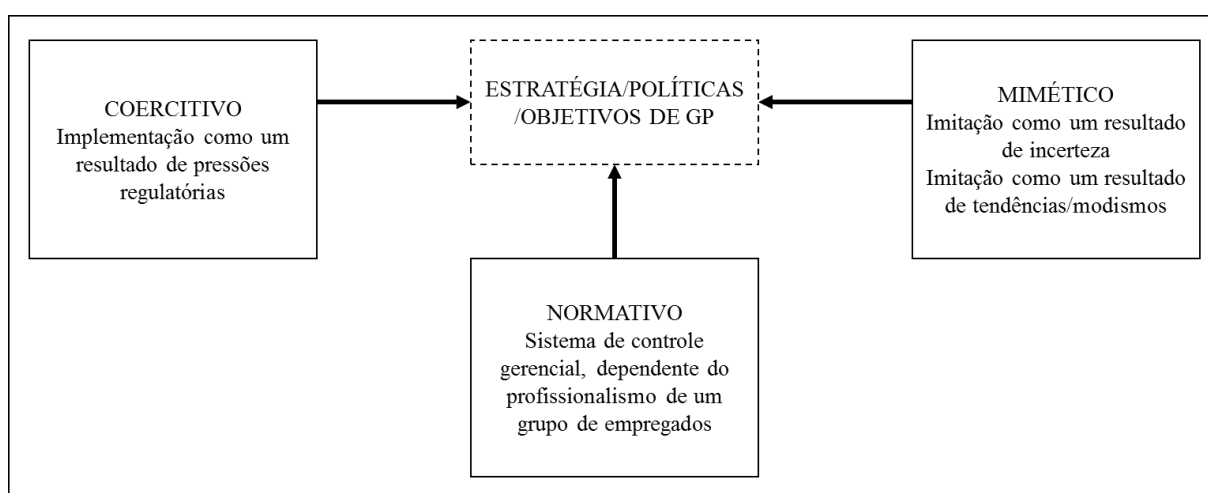


Figura 10. Tipos de isomorfismo atuantes nas decisões de adoção de práticas de GP.

Fonte: Traduzido de Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting (p. 61). *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.

Os artigos que trataram do Tema 3 partiram do princípio de que as decisões sobre práticas de GP podem ser influenciadas pelo ambiente externo e pela tendência ao isomorfismo, mas que ao mesmo tempo há um processo político interno capaz de fazer frente às pressões institucionais e ao grau de interferência que elas impõem à realidade da GP.

Alguns dos trabalhos abordaram a GP sob um prisma internacional, voltado principalmente para as relações entre multinacionais e suas subsidiárias, como o estudo teórico-empírico desenvolvido de forma exploratória por Aguzzoli e Geary (2014), que investigaram a transferência de políticas de trabalho de uma multinacional brasileira para suas filiais canadenses, por meio do exame do sistema do país de origem e a sua interação com o ambiente altamente institucionalizado do país de destino.

Esses autores verificaram que alguns componentes da configuração institucional do Canadá, como economia, legislação, macro política nacional e pressões sindicais foram politicamente trabalhados pelos membros organizacionais da subsidiária de maneira a transformar essas possíveis contingências em oportunidades, a exemplo da busca de apoio de atores políticos nacionais na minimização das pressões sindicais da categoria. Assim, o artigo contextualiza a PO como uma dinâmica de interesses, posse e desenvolvimento de atributos de poder por uma variedade de atores, que tentam defender ou promover seus próprios interesses frente às pressões institucionais, influenciando a adoção ou não de determinadas práticas de GP.

Também houve pesquisas exploratórias sobre as relações de poder entre a sede de multinacionais e suas subsidiárias, como o trabalho de Burbach e Royle (2013), que constataram que a política interna pode levar a diferentes níveis de adoção da gestão eletrônica de pessoas pelas subsidiárias. Os achados de tal estudo apontam para uma dependência do contexto institucional em que estão inseridas as subsidiárias, como a influência da legislação e o quão regulamentadas são as práticas de GP, mas também indicam que os aspectos políticos internos e o poder decisório das subsidiárias são capazes de diminuir essa influência.

Outra pesquisa identificou os fatores contextuais externos (pressões de acionistas, regulamentação e legislação nacionais e internacionais) que impactam a GP após fusões empresariais, constatando que as mudanças de estratégia e de GP nessas situações são condicionadas por essas características institucionais, cuja influência pode ser minimizada pelo comportamento político dos atores envolvidos, que podem empregar meios como a negociação e a conciliação de interesses (Rees & Edwards, 2009).

Novamente sob o ponto de vista de multinacionais, Clibborn (2012) examinou as respostas à crise econômica em quatro subsidiárias da Ford e da General Motors quanto aos ajustes na força de trabalho, sob a influência da sede e de outros fatores, como as instituições nacionais, percebendo que estas não são impulsões exclusivas para as mudanças de GP, já que

os atores envolvidos também agem politicamente para atingirem seus objetivos e intuídos para as subsidiárias.

Zou e Lansbury (2009) também analisaram a transferência de políticas e práticas de GP da sede da Hyundai para uma subsidiária chinesa e notaram que, apesar de a sede almejar o controle sobre a subsidiária, as políticas e práticas de GP destas formaram um híbrido com diferenças notáveis em relação ao que a sede intencionava, em virtude de uma complexa inter-relação de fatores institucionais (economia, legislação e pressões sindicais) e de mercado, bem como de escolhas estratégicas e disputas políticas entre os atores internos.

Também nessa linha, Zheng (2015) investigou a adoção de práticas de GP a partir de como as diferenças institucionais entre a matriz e as subsidiárias de multinacionais, a exemplo do grau de qualificação dos profissionais disponíveis no mercado de trabalho, são traduzidas, contextualizadas e trabalhadas pelos gestores, verificando-se que as distinções nas práticas de GP das subsidiárias decorrem também de uma reserva de recursos gerenciais moderados por escolhas estratégicas e pela ação política de seus gestores.

O último estudo relacionado ao terceiro tema, de natureza teórico-empírica correlacional, é o desenvolvido por Kang e Yanadori (2011), no qual constataram que a adoção de práticas de remuneração por desempenho é influenciada por fatores sociais e econômicos, enquanto a sua cobertura depende mais do perfil da força de trabalho, a exemplo do número de empregados sindicalizados, que tendem a reagir politicamente a essas inovações na área de GP, o que consequentemente diminui as chances de implementação de uma maior cobertura da remuneração por desempenho.

À semelhança do Tema 2, o Tema 3 também parece ter certa confluência metodológica, pois a maior dos artigos foi teórico-empírico de abordagem qualitativa, sendo que a ausência de artigos exclusivamente teóricos pode indicar que as bases teóricas para o estudo da inter-relação ambiente institucional / PO / práticas de GP já estão de certa maneira consolidadas, principalmente em razão do uso de elementos provenientes da teoria institucional, que já é proposta como um dos fundamentos para os estudos de GP, principalmente sua vertente estratégica, desde os primeiros anos da década de 1990 (Wright & McMahan, 1992).

Os trabalhos deste tema foram importantes para a verificação dos componentes institucionais (economia, legislação, macro política, pressões sindicais e mercado de trabalho) que afetam a configuração política das organizações e, consequentemente, influenciam a realidade e as políticas e práticas de GP, em um contexto em que habilidades ou

comportamentos de natureza política parecem importantes para intermediar os possíveis efeitos do ambiente externo sobre a GP.

3.3. Discussão

Por meio de uma análise integradora das tipificações temáticas, teóricas e metodológicas dos artigos, foi possível perceber que as diferentes formas pelas quais foi abordado o relacionamento entre PO e GP derivaram em grande parte dos fundamentos e preceitos teóricos de base adotados, sendo que aqueles que trabalharam a partir da perspectiva de políticas públicas, por exemplo, tenderam a teorizar sobre o campo ou explorar empiricamente os efeitos da PO na GP do setor público, enquanto que as investigações envolvendo especificamente as habilidades políticas foram basicamente desenvolvidas por meio de pesquisas descritivas e quantitativas.

Apesar da aparente pouca produção sobre o tema no período examinado, parece já haver um campo estabelecido de pesquisas que procuram estabelecer uma interface entre PO e GP, com temáticas bem definidas, embora as pluralidades teórica e metodológica já apontadas pareçam indicar que esse objeto de estudo ainda está em uma fase de desenvolvimento de arcabouços epistemológico e metodológico próprios, pois normalmente os desafios presentes na compreensão de novos fenômenos sociais e no surgimento de uma disciplina manifestam-se justamente pela conjugação de diferentes enfoques, abordagens, ideias, métodos, conteúdos e áreas do conhecimento (Cardoso & Serralvo, 2009).

Quanto aos conteúdos dos artigos, percebe-se que há uma ligação entre eles, já que o Tema 1 trabalha com a identificação dos componentes da PO que interferem nas políticas e práticas de GP, de que forma interferem e qual o impacto na efetividade delas, enquanto o Tema 2 aborda as habilidades e comportamentos políticos que podem interferir nessa dinâmica política, restando seus efeitos negativos ou alçando as unidades de GP a posições estratégicas mais relevantes para o processo decisório da área, sendo que o Tema 3 trabalha justamente em como essas decisões políticas são importantes na delimitação dos efeitos que o ambiente externo e as forças institucionais isomórficas têm na GP. A Tabela 52 apresenta uma síntese dos principais pontos identificados em cada tema.

Tabela 52

Síntese dos pontos identificados em cada tema

Tema	Subtema	Elementos
1	Composição da PO	Agenda política

		Apoio da alta administração Descontinuidade administrativa Divergência de prioridades Conflitos de interesse Centralização decisória Manipulação de normas Sindicalização dos empregados Sobreposição de critérios técnicos por políticos
	Efeitos da PO sobre a GP	Menor produtividade dos empregados Menor comprometimento dos empregados Maior intenção de desligamento dos empregados
	Formas de minimizar os efeitos da PO sobre a GP	Normatização das atividades de GP Mecanismos de controle e responsabilização Terceirização das atividades de GP
2	Benefícios das habilidades políticas para a GP	Maior apoio da alta administração Maior efetividade da implementação de modelos estratégicos de GP Maior inserção estratégica no processo decisório
3	Composição dos fatores institucionais que afetam a GP	Economia Legislação Macro política Mercado de trabalho Pressões sindicais
	Efeitos da PO sobre o impacto de fatores institucionais na GP	Adoção de práticas institucionalizadas Diminuição das pressões externas Estabelecimento de acordos com atores externos

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Pelos elementos listados, pode-se exemplificar um dos possíveis relacionamentos entre os temas, conforme já mencionado: a macro política, a economia e a as pressões sindicais (Tema 3) podem ser levados em consideração na formação da agenda política dos gestores organizacionais (Tema 1), que também são influenciados por profissionais e dirigentes de GP politicamente habilidosos (Tema 2), culminando em um processo decisório que terá reflexos para as políticas e práticas de GP e a sua efetividade.

Assim como no exemplo, pode-se supor que todos esses elementos estejam de alguma forma interligados e contribuam para os resultados finais de GP dentro das organizações, sendo que a participação da unidade de GP nesse processo político parece estar vinculada principalmente ao uso de habilidades políticas pelos seus profissionais e dirigentes.

Inter-relações semelhantes já foram identificadas no Legislativo Federal, cenário em que a agenda e, conseqüentemente, o apoio da alta administração, parecem ser determinados, entre outras coisas, por fatores institucionais (economia, macro política, modismos gerenciais, pressões da sociedade e da mídia) e pela reputação da unidade de GP obtida, por exemplo, pelas habilidades políticas empregadas pelo dirigente da área.

3.4. Considerações finais

Por meio da revisão de literatura efetuada, foi possível entender que os aspectos políticos são uma realidade de todas as organizações e, conseqüentemente, estão presentes nas decisões e nas rotinas de GP sob as mais variadas formas, ora com efeitos positivos, ora negativos, influenciando o impacto que o ambiente externo possui em suas práticas, o posicionamento das instâncias decisórias e a inserção estratégica dos profissionais de GP.

Assim, os estudos compulsados forneceram subsídios para corroborar o entendimento sobre os elementos que compõem os fatores políticos, na medida em que grande parte dos trabalhos, principalmente do Tema 1, apontaram aspectos políticos como barreiras ou interferentes à efetividade da GP, além de indicarem que reformas e mudanças na área podem ser politicamente motivadas, o que reforça a ideia de que uma eventual implementação da GEP no Legislativo invariavelmente passaria pelo apoio da alta administração, principalmente da cúpula política, que poderia ser convencida não só por argumentos técnicos, mas também de natureza política.

Além disso, uma investigação mais aprofundada do Legislativo poderá se beneficiar do conhecimento adquirido e aqui compilado, a exemplo da tipologia do relacionamento entre GP e política organizacional de Drory e Vigoda-Gadot (2010), do modelo de ciclo de poder de Bader (2016) e da perspectiva de *stakeholders* de Ferrary (2009), que podem ser úteis como parâmetros para o diagnóstico da interação que os fatores políticos têm com a GP nas casas legislativas, de forma a saber se as suas políticas e práticas atualmente são construtivas, destrutivas, inefetivas ou virtuais, como o ciclo decisório interfere nesse padrão e que atores e grupos de interesse estão envolvidos e como interferem.

Quanto às limitações do estudo, consideram-se as seguintes: as opções adotadas em relação aos critérios de busca podem, potencialmente, ter excluído artigos importantes da amostra analisada; as dimensões e categorias de enquadramento elencadas, pela própria pluralidade das investigações em administração, podem não ter sido suficientes para retratar fielmente a produção científica; e as análises e enquadramentos efetuados, pela subjetividade inerente a tal atividade, podem ter resultado em classificações que não condizem integralmente com a realidade.

Em relação à agenda de pesquisa, sugere-se trabalhos que: busquem definir constitutiva e operacionalmente cada um dos componentes políticos e mapear seus efeitos sobre as políticas e práticas de GP; proponham meios específicos para lidar com os aspectos políticos que tenham

efeitos negativos; estudem as habilidades políticas dos profissionais de GP como variável independente, de forma a entender melhor como podem ser úteis à área e à organização; detalhem mais os fatores institucionais e seus impactos na realidade de GP.

Ademais, pesquisas vindouras também podem concentrar-se em investigações integradas entre os três temas identificados, de forma a se verificar mais apuradamente os relacionamentos entre o ambiente externo, a política organizacional, as habilidades políticas de profissionais de GP e a efetividade das políticas e práticas da área.

Por fim, pode-se dizer que os trabalhos compulsados e analisados contribuem para melhor entender as possíveis áreas de convergência entre PO e GP e, conseqüentemente, para compreender a realidade em que está inserida a GP do Legislativo Federal brasileiro, ambiente este que, conforme se verificou, é eminentemente político.

4 Estudo 3

Quando comparada a outros Poderes da administração pública federal brasileira, há indícios de que a conjuntura administrativa do Legislativo é mais afetada por aspectos políticos (Cinnanti, 2011; Guimarães *et al.*, 2012; Guimarães *et al.*, 2015), sendo que a GP de seus órgãos é em grande parte influenciada pela configuração política existente (formação de agenda, grupos de interesse e critérios decisórios utilizados), pelo nível de apoio concedido pela alta administração às unidades de GP, pelos efeitos da descontinuidade administrativa na permanência dos dirigentes da área, pela habilidade política destes e pelo nível de inserção estratégica nas arenas decisórias que as unidades de GP conseguem alcançar.

Portanto, uma maior compreensão da realidade da GP no Legislativo e a viabilidade de implementação dos princípios da GEP em tal ambiente perpassa a consideração da interface entre a denominada política organizacional (PO) e a GP, bem como sob que circunstâncias ela interfere e quais efeitos surte na efetividade das políticas e práticas de GP (Drory & Vigoda-Gadot, 2010).

Apesar de o significado da PO para a GP ser considerado um tema pouco estudado, com necessidade de maior exploração teórica e melhor entendimento (Drory & Vigoda-Gadot, 2010), nos últimos anos foram publicados artigos teóricos e teórico-empíricos que desenvolveram novas proposições e hipóteses e investigaram os efeitos da PO para a GP (e.g., Bader, 2016; Bauer & Ege, 2012; Brewer & Kellough, 2016; Chan, 2016; Charko, 2013; Cuevas-Rodrigues *et al.*, 2016; Dhiman & Maheshwari, 2013; Dzansi & Dzansi, 2010; Ferrary, 2009; Forgia *et al.*, 2015; Goodman *et al.*, 2014; Iles *et al.*, 2012; Jing & Zhu, 2012; Karatepe, 2013; Kepes *et al.*, 2009; Lodenstein & Dao, 2011; Selden & Wooters, 2011; Susomrith & Brown, 2013), a sua interface com o ambiente externo das organizações (Aguzzoli & Geary, 2014; Burbach & Royle, 2013; Clibborn, 2012; Rees & Edwards, 2009; Zheng, 2015; Zou & Lansbury, 2009) e as relações moderadoras entre habilidades políticas e resultados de GP (Johnson *et al.*, 2016; Sheehan *et al.*, 2015; Sheehan & Cooper, 2011; Sikora *et al.*, 2015; Tang *et al.*, 2014; Yang, 2014).

Aqueles que examinaram os efeitos da política na GP em cenários de reforma do setor público verificaram, por exemplo, que a efetividade de suas políticas e práticas depende em parte de fatores como os graus de apoio fornecido pela cúpula das organizações, da congruência entre prioridades políticas e administrativas e da interferência na alocação de recursos (Charko,

2013), além do uso de critérios políticos para definição de práticas (Forgia *et al.*, 2015), de forma semelhante às interferências constatadas na GP do Poder Legislativo Federal brasileiro.

Uma forma de se analisar os motivos pelos quais esses fatores ocorrem é a consideração de que há múltiplos grupos dentro e fora das organizações com interesses diversos e influência direta e indireta na área de GP, cujas interações compõem um sistema sócio-político cuja dinâmica impacta a efetividade da implementação de práticas de GP (Ferrary, 2009).

Há anos, em período contemporâneo ao início dos estudos sobre a GEP, existem propostas de se pesquisar a GP por uma perspectiva de múltiplos grupos de interesse (Beer, Boselie, & Brewster, 2015), a exemplo das propostas de Tsui, focadas na necessidade de considerar a organização como um resultado de interações e trocas de recursos entre atores e de estruturar os objetivos e o papel estratégico de GP de forma compatível com a complexidade desse ambiente (Tsui, 1984, 1987; Tsui & Milkovich, 1987).

Assim, o atendimento das demandas e expectativas dos múltiplos grupos de interesse daria às unidades de GP uma reputação relativa à efetividade por eles percebida, o que pode acarretar, por exemplo, em maior apoio das instâncias administrativas superiores com o fornecimento de recursos para a consecução de políticas e programas de GP (Tsui, 1984).

Além de ajudar na obtenção de recursos, há apontamentos no sentido de que a reputação pode proporcionar uma maior participação da unidade de GP em arenas políticas decisórias (Brandl & Pohler, 2010) e, conseqüentemente, maiores níveis de autonomia para que a unidade de GP possa apresentar propostas e executar suas ações com maior liberdade (Ferris *et al.*, 2007b; Fonseca, 2013; Hall, Blass, Ferris, & Massengale, 2004), o que pode ser uma das condições para um efetivo papel estratégico da área (Fonseca *et al.*, 2013).

Para lidar com a complexidade política dos interesses, expectativas e demandas dos diversos grupos, pesquisas recentes têm sugerido que as habilidades políticas dos profissionais e dos dirigentes de GP podem ser úteis, em especial quanto à capacidade de construir uma boa reputação para a área (Fonseca, 2013; Souza, 2016a), assim como parece acontecer no Legislativo Federal.

Portanto, com base na constatação de que a GP no Congresso Nacional é bastante influenciada pela PO, em especial no que diz respeito aos diversos grupos de interesse e à relevância de atributos da unidade de GP como reputação, inserção estratégica e autonomia, o presente estudo objetivou identificar os atores com que as unidades de GP das casas legislativas federais brasileiras interagem, que critérios tais atores consideram para fornecer apoio e recursos e que habilidades os dirigentes de GP empregam nesse cenário.

4.1. Referencial Teórico

A presente seção aborda os conceitos teóricos que fundamentam a PO, sua configuração individual, coletiva e organizacional e seus efeitos sobre o processo decisório, planejamento estratégico e a realidade de GP. São também abarcados alguns elementos do contexto político de GP, como as habilidades políticas de profissionais e dirigentes, a perspectiva de múltiplos grupos de interesses, a inserção estratégica, a reputação e a autonomia da unidade de GP. Ao final, é proposto um modelo integrado que orientou as opções metodológicas e a condução do estudo.

4.1.1 Política organizacional

Estudos sobre a PO têm constituído um campo de pesquisa por mais de três décadas, com perspectivas que geralmente envolvem fenômenos como poder e influência no ambiente de trabalho, com reflexos para os indivíduos e grupos no interior das organizações e para o desempenho e os resultados destas (Vigoda-Gadot & Drory, 2006).

Não há, no entanto, um conceito unânime sobre o assunto, pois as definições propostas são tão numerosas quanto o próprio número de artigos acerca do tema (Kacmar & Baron, 1999), mas a maioria tem elementos em comum, como o uso de poder individual ou coletivo para influenciar pessoas e conquistar objetivos no contexto organizacional (Vigoda-Gadot & Drory, 2006). Tal multiplicidade pode ser verificada na Tabela 53, em que foram listadas algumas das propostas de definição apresentadas ao longo dos anos em que a PO foi objeto de estudo e de teorização.

Tabela 53

Algumas definições de política organizacional

Definição	Autores
Utilização de recursos físicos e humanos para influenciar e obter maior controle sobre os outros	Burns (1961)
Administração da influência para obter resultados não aprovados pela organização ou para obter resultados aprovados com a utilização de meios não aprovados	Mayes e Allen (1977)
Uso de autoridade e poder para influenciar a definição de objetivos, direcionamentos e outros parâmetros da organização	Tushman (1977)
Comportamento adotado por indivíduos ou grupos para influenciar direta ou indiretamente outros indivíduos ou grupos em busca de objetivos pessoais	Vredenburg e Maurer (1984)

Processo de influência social em que comportamentos oportunistas, demonstrados por indivíduos, grupos ou organizações, são empregados para a maximização do interesse próprio	Ferris, Fedor, Chachere e Pandy (1989)
Ações com o objetivo de influenciar como os outros interpretam os eventos organizacionais para que possam produzir os resultados desejados	Ferris, Fedor e King (1994)
Ações de indivíduos que são direcionadas para a satisfação de seus objetivos e interesses pessoais, sem considerações relativas às consequências para os outros e a organização	Kacmar e Baron (1999)
Reconciliação de causas concorrentes e centrais para o gerenciamento da organização	Butcher e Clarke (2002)
Táticas e abordagens relativamente informais que grupos dentro de organizações usam para tentar influenciar outros grupos ou objetivos, decisões, alocação de recursos, políticas e práticas organizacionais	James (2006)
Relações interpessoais conduzidas no âmbito das organizações, caracterizadas pelo engajamento direto ou indireto de pessoas em táticas de influência e luta por poder, com vistas a assegurar ou maximizar interesses coletivos	Vigoda-Gadot e Talmud (2010)
Modos pelos quais os membros de organizações podem influenciar as decisões organizacionais com o uso de poder, formação de coalizões, controle de agenda, barganha, negociação, controle e manipulação de informações	Elbanna (2016)

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Em consonância com a constatação de Drory e Romm (1990), que fizeram uma revisão das diversas definições de PO existentes até então, percebe-se que há nas definições da Tabela 53 uma combinação de pelo menos três elementos: influência, meios ou táticas informais e conflito. A influência seria a tentativa proposital de mudar ou afetar o comportamento ou a atitude de alguém; os meios informais seriam as táticas utilizadas pelos atores políticos para alcançarem seus resultados e que divergem do modelo de ação formalmente instituído pela organização; e o conflito seria a divergência entre os interesses e resultados almejados e os meios empregados para seu alcance.

Resumidamente, pode-se dizer que PO remete aos padrões de comportamento adotados por indivíduos e grupos, no âmbito das organizações, para influenciar as decisões de outros indivíduos e grupos sobre a alocação de recursos que melhor satisfaça seus interesses, envolvendo táticas normalmente informais como formação de coalizões, barganha, negociação e manipulação de informações (Elbanna, 2016; James, 2006; Mayes & Allen, 1977).

A influência inerente ao comportamento político pode ser vista como gerenciável, por meio de formulação de objetivos políticos, análises comparativas entre meios disponíveis e fins desejados, escolha de estratégias e táticas de ação, execução do plano e, por fim, avaliação e controle dos métodos utilizados (Mayes & Allen, 1977).

Conforme propõem os autores, na primeira etapa, os indivíduos normalmente verificam se os resultados almejados são formalmente aceitos pela organização e se será preciso o envolvimento de outras pessoas e, em caso positivo, identificam quem são e determinam quais

incentivos demandarão para obter as reações desejadas, mobilizando os recursos necessários e executando o seu plano, conforme representação simplificada constante da Figura 11.

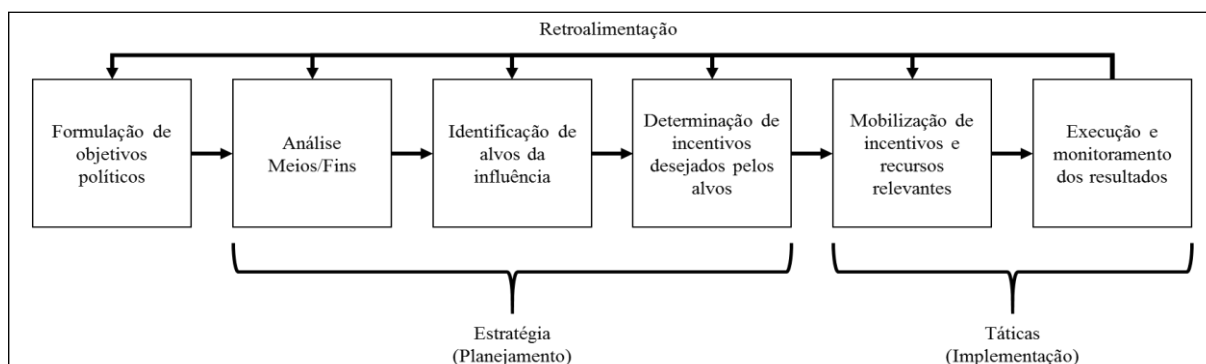


Figura 11. O processo de gestão da influência.

Fonte: Traduzido de Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics (p. 676). *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.

Para Mayes e Allen (1977), esse processo funcionaria de forma parecida com a tradicional resolução de problemas, mas assumiria uma natureza política quando uma ou mais dessas três situações estivessem presentes: os resultados almejados não são aceitos/sancionados formalmente pela organização; há a necessidade de envolver outras pessoas que não os interessados; os meios para influenciar os outros não são aceitos/sancionados formalmente pela organização.

A partir do entendimento de que há resultados e meios sancionados ou não pelas organizações, Vredenburg e Maurer (1984) adicionam que essa sanção é relativa às normas organizacionais, sendo que um comportamento pode ser caracterizado como político se o ator direcionar seus esforços para fins ou táticas que contradizem as normas.

Ao aplicar esses conceitos com foco nas táticas políticas utilizadas, Zanzi e O'Neill (2001) propõem que há comportamentos políticos negativos (não sancionados) e positivos (sancionados) para a organização, identificando e significando essas táticas empiricamente, conforme resultados apresentados na Tabela 54.

Tabela 54

Táticas políticas negativas e positivas

Classificação	Nome da tática	Significado da tática
Negativas	Intimidação	Usar linguagem, situações ou alusões enviesadas para fazer intimidar ou impor medo
	Manipulação	Procurar convencer alguém do seu ponto de vista por meio da distorção da realidade ou falseamento de suas intenções
	Cooptação	Incorporar outros indivíduos ou grupos de poder com o propósito de os controlar ou silenciar

	Controle de informação	Selecionar quais informações serão distribuídas e quem as receberá
	Uso de substitutos	Usar substitutos ou delegados para se assegurar da submissão dos outros
	Alocação	Controlar ou apoiar a promoção de pessoas próximas para posições estratégicas na organização ou isolar potenciais oponentes
	Ataque	Culpar os outros por suas falhas ou diminuir a relevância das conquistas alheias
Positivas	Uso de especialidades	Prover habilidades particulares, conhecimentos únicos ou soluções para elevar a sua posição
	Objetivos superiores	Tentar conseguir apoio por meio do alinhamento de seus argumentos com os objetivos organizacionais
	<i>Networking</i>	Aproveitar-se do acesso a especialistas ou a pessoas que detêm poder na organização
	Construção de coalizão	Aliar-se temporária ou permanentemente com outros indivíduos ou grupos para aumentar o apoio à sua posição ou para atingir um objetivo específico
	Persuasão	Procurar convencer alguém do seu ponto de vista pelo uso de argumentações racionais selecionadas
	Construção de imagem	Promover interesses próprios por meio da criação e da manutenção de uma imagem favorável junto aos detentores de poder

Nota. Fonte: Adaptado e traduzido de Zanzi, A., & O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics (p. 250). *Journal of Management Issues*, 13(2), 245-262.

Os autores chamam atenção para as consequências do excesso do uso de táticas políticas negativas nas organizações já identificados por outros pesquisadores, tais como funcionários menos focados nos objetivos organizacionais (Madison, Allen, Porter, Renwick, & Mayes, 1980), restrição no fluxo de informações, perda de agilidade no processo decisório (Eisenhardt & Bourgeois, 1988) e diminuição na capacidade de confiar de pessoas que já foram alvo de manipulação (Williams & Dutton, 1999).

Por outro lado, alegam que as táticas políticas positivas podem melhorar o desempenho organizacional, como nos dois exemplos por eles descritos, a saber, a construção de coalizões pode contribuir para o sucesso da implementação de projetos, de acordo com Brown (1995); e a existência da possibilidade de gerentes, por meio da persuasão, inspirarem as pessoas a cooperarem e a trabalharem para o alcance dos objetivos organizacionais constantes do planejamento estratégico.

Nesse sentido, há o entendimento de que a organização deve considerar os padrões de táticas e comportamentos políticos utilizados por seus membros para que seja possível uma efetiva gestão estratégica organizacional, cujo delineamento deve levar em consideração as possibilidades de aproveitamento dos comportamentos positivos e da minimização dos negativos (Gunn & Chen, 2006).

4.1.1.1 Política organizacional e gestão estratégica

Assim, há propostas no sentido de que o comportamento político positivo/sancionado impactaria positivamente o processo de gestão estratégica organizacional, enquanto o comportamento político negativo/não sancionado teria o efeito contrário, conforme modelo demonstrado na Figura 12 (Gunn & Chen, 2006). Os autores propõem, por meio da indicação de resultados de outras pesquisas, que os positivos melhorariam a efetividade do processo estratégico por meio da promoção de um debate encorajador, do aumento da colaboração dos servidores e do aprimoramento da implementação do plano estratégico (Baum, 1989; Zahra, 1987), enquanto os negativos propiciariam a distorção das informações, a criação de facções dentro da organização e a perda do foco nas metas organizacionais (Eisenhardt & Bourgeois, 1988; Zahra, 1987).

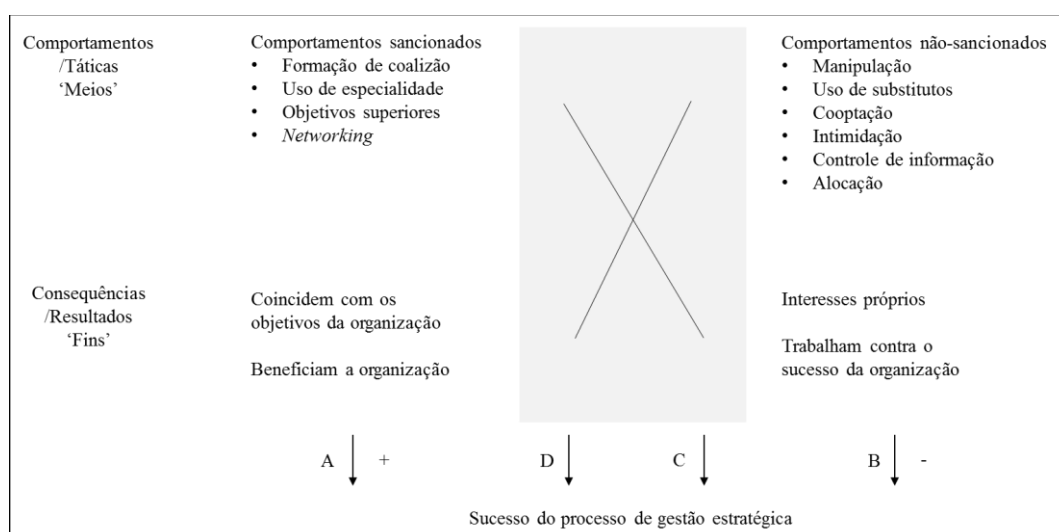


Figura 12. Relação entre meios e fins políticos positivos e negativos com o processo de gestão estratégica. Fonte: Traduzido de Gunn, J., & Chen, S. (2006). *A micro-political perspective of strategic management* (p. 224). In: Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds.), *Handbook of Organizational Politics* (pp. 209-229). Bodmin: MPG Books.

No entanto, como se pode perceber pelo modelo apresentado, os autores hipotetizam que não basta verificar quais os meios utilizados, mas também os fins ou resultados provenientes do comportamento político, de forma que estes podem focalizar interesses próprios ou da organização, havendo casos em que táticas consideradas negativas poderão ser benéficas para a organização e, conseqüentemente, para o processo da gestão estratégica. Assim, o modelo pressupõe que há combinações diversas entre meios e fins positivos e negativos, a exemplo das

situações “A” (meios e fins positivos), “B” (meios e fins negativos), “C” (meios positivos e fins negativos) e “D” (meios negativos e fins positivos).

Assim, Gunn e Chen (2006) entendem que uma gestão estratégica efetiva requer um gerenciamento ativo do envolvimento de aspectos políticos, de forma que a implementação do plano organizacional não seja somente um processo baseado em pressupostos tradicionais de racionalidade, sob o risco de inefetividade dos mecanismos de monitoramento e controle de comportamentos e de insucesso do intento estratégico.

De fato, há proposição no sentido de que os membros organizacionais, apesar de compartilharem alguns objetivos, não conseguem agir integralmente baseados na racionalidade, pois têm preferências e interesses conflituosos, originados pelas diferentes posições que ocupam na organização e expectativas sobre o futuro (Eisenhardt, 1997), o que se faz ainda mais presente no processo de decisão estratégica, que está sujeito a complexidade e incertezas, um cenário propício para os comportamentos políticos (Child, Elbanna, & Rodrigues, 2010).

A ação política pode, por exemplo, ser vista como uma das ferramentas de que dispõem os gerentes para influenciar o processo de decisão e implementação de mudanças estratégicas, seja utilizando táticas para obter apoio de outros membros organizacionais para a manutenção de sua posição, seja para lidar com oponentes ao influenciar os parâmetros e as alternativas consideradas no processo decisório (Lewis, 2002).

A partir da consideração de que a interação entre pessoas dentro e fora do ambiente organizacional é uma das premissas do processo decisório estratégico, Child *et al.* (2010) categorizam quatro formas de comportamento político que podem afetá-lo, conforme a origem desses comportamentos ou as relações que eles envolvem: derivados do poder hierárquico; praticados entre unidades organizacionais de mesmo nível hierárquico; exercício de influência direcionada para níveis hierárquicos superiores; e derivados da influência da política entre organizações.

As intervenções políticas nas decisões estratégicas em virtude do poder hierárquico seriam principalmente relacionadas à possibilidade de determinação das premissas a serem consideradas, ao controle sobre a alocação de recursos financeiros para a implementação da estratégia, ao controle sobre os compromissos chave da organização e à possibilidade de veto.

Quanto à política entre unidades de mesmo nível hierárquico, as táticas apontadas pelos autores para afetar as decisões envolveriam o uso de informação e conhecimento para manipular reputação e credibilidade, seja pela construção e capitalização social destas dentro da

organização, seja pela sabotagem de tais características quando se referem a unidades consideradas como oponentes.

Sobre as tentativas de influenciar unidades ou membros de níveis hierárquicos superiores, as táticas seriam também baseadas em métodos informais de manipulação da informação, aliadas ao emprego da persuasão, o que assumiria maior importância em organizações em que houvesse muita diferenciação estrutural vertical, com muitos níveis hierárquicos, pois a alta administração passaria a depender mais de propostas e de informações provenientes de gerentes intermediários.

Por fim, os autores julgam que para as organizações poderem conduzir o processo decisório estratégico, necessitam empregar meios políticos para minimizar o impacto que outras organizações podem ter sobre elas, tais como conspirações, formação de alianças e de redes de relacionamentos.

Associando as considerações sobre essas formas de comportamento político com seus possíveis antecedentes, suas prováveis manifestações e consequências, tanto negativas quanto positivas, para o processo decisório estratégico, Child *et al.* (2010) propõem um modelo de relacionamento entre política e decisões estratégicas, exposto na Figura 13.

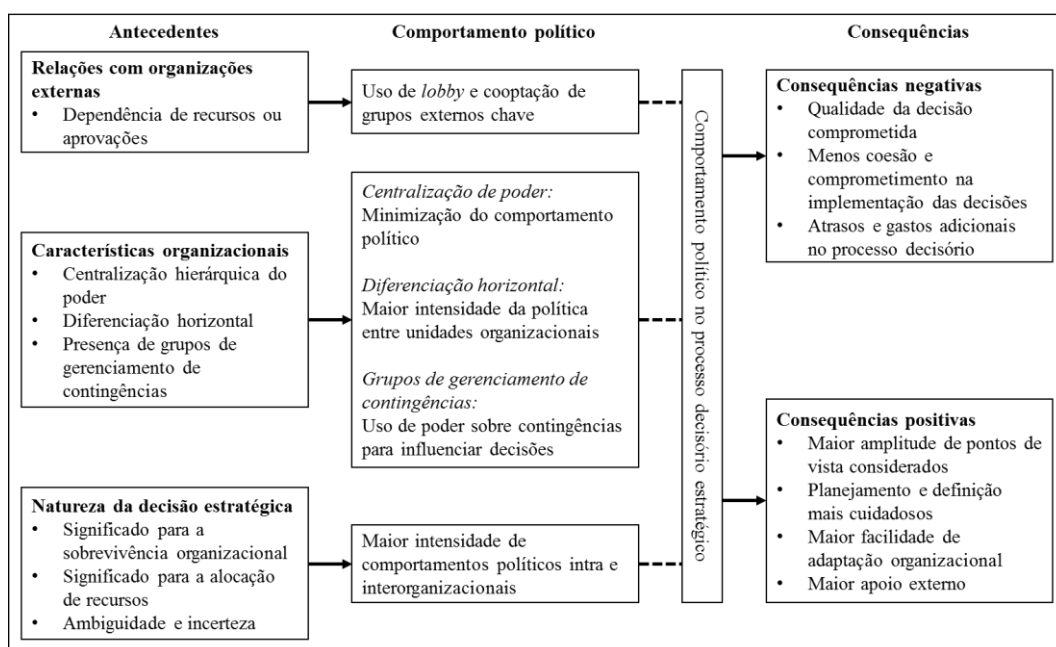


Figura 13. Um modelo de variação de aspectos políticos no processo decisório estratégico.

Fonte: Adaptado e traduzido de Child, J., Elbanna, S., & Rodrigues, S. (2010). The political aspects of strategic decision making (p. 127). In: Nutt, P. C., & Wilson, D. C. (Eds.), *Handbook of Decision Making* (pp. 105-138). Chippenham: CPI Antony Rowe.

O modelo proposto assume que quanto maior a dependência de recursos ou aprovações de outras organizações, como agências governamentais, maiores as chances de se ter um

comportamento político, em especial visando a influenciar essas instituições. Também considera que as características da própria organização podem inibir ou motivar atuações políticas: a centralização de poder nas mãos de poucos membros organizacionais faria com que eles tendessem a inibir possíveis conflitos políticos; a alta diferenciação horizontal, com muitas especialidades e funções, geraria um maior número de conflitos entre as diversas unidades administrativas que queiram influenciar as decisões estratégicas; a presença de grupos especializados no controle de contingências poderia dar a esses grupos, cujos membros normalmente são de difícil substituição, poder para controlar as decisões que influenciem as áreas que dominam. Por fim, também seria originadora de táticas políticas a própria natureza das decisões a serem tomadas, sendo que quanto mais relevantes forem para a sobrevivência e para a distribuição interna de recursos e quanto maior o grau de ambiguidade e de incerteza existentes, maior seria a presença de comportamentos políticos (Child *et al.*, 2010).

Em relação às consequências, o modelo dos autores converge com o de Gunn e Chen (2006), no sentido de que a presença do comportamento político nas organizações poderia trazer tanto benefícios quanto prejuízos para o processo estratégico, de forma que um bom entendimento do assunto poderia servir para antecipar suas manifestações negativas e ampliar o debate acerca dos interesses de longo prazo das organizações e de seus membros (Child *et al.*, 2010).

Se em termos gerais é possível dizer que as decisões estratégicas da organização são afetadas pelos comportamentos inseridos na PO, o mesmo pode ser válido para as questões concernentes à GP, já que todas as suas decisões são potencialmente impactadas por ações e agendas políticas (Ferris & Judge, 1991; Kacmar & Baron, 1999).

4.1.1.2 Política organizacional e GP

Um dos primeiros trabalhos a inserir a questão da influência política no estudo da GP data de 1991, em que Ferris e Judge propõem um quadro conceitual dos efeitos do comportamento político nas decisões, ações e resultados de GP, adotando para tanto níveis de análise individual e diádico (um ator e um alvo), conforme Figura 14.

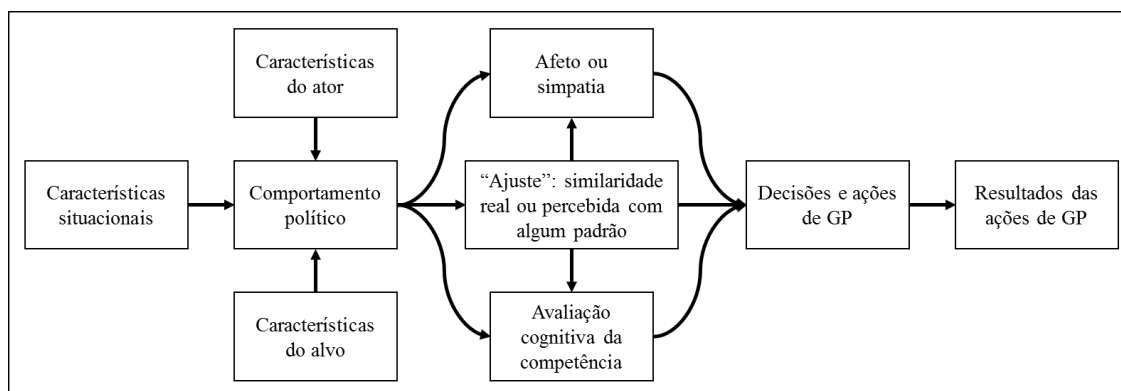


Figura 14. Influência política de GP em níveis de análise individual e diádico.

Fonte: Traduzido de Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: a political influence perspective (p. 453). *Journal of Management*, 17(2), 447-488.

Para os autores, o comportamento político configura-se em função das características situacionais (ambiguidade, *accountability* e instrumentalidade), do ator que o pratica e do seu alvo (autocontrole, maquiavelismo e sexo). Assim, as decisões de GP do ator sobre o alvo dependem desse comportamento político e também do afeto existente entre os indivíduos, da avaliação que o ator faz sobre a competência do alvo e da percepção do ator de que ele está ajustado à situação, devido ao reconhecimento de alguma similaridade com padrões de comparação. O entendimento dos autores sobre as variáveis que compõem as características situacionais e dos indivíduos envolvidos está sintetizada na Tabela 55.

Tabela 55

Componentes das características situacionais, do ator e do alvo no comportamento político relativo à GP

Classificação	Nome do componente	Significado do componente
Características situacionais	Ambiguidade	Ausência ou insuficiência de informações para a decisão (pode incentivar o comportamento político devido à necessidade de pautar as ações pela subjetividade)
	<i>Accountability</i>	Presença de mecanismos de controle e de responsabilização por ações (pode gerar comportamento político para influenciar a aprovação das ações)
	Instrumentalidade	Utilidade ou recompensa esperada de determinada ação (pode incentivar o comportamento político em ambientes em que a influência é valorizada)
Características do ator e do alvo	Autocontrole	Habilidade de monitorar e controlar o próprio comportamento (pessoas com essa capacidade tendem a agir mais politicamente, pois sabem adaptar suas reações ao ambiente)
	Maquiavelismo	Busca pelo interesse próprio a qualquer custo (pessoas com esse perfil tendem a agir mais politicamente para atingir a satisfação pessoal)

Nota. Fonte: Adaptado e traduzido de Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: a political influence perspective (p. 453). *Journal of Management*, 17(2), 447-488.

Baseados em alguns desses conceitos e nas proposições de Ferris e King (1991), Drory e Vigoda-Gadot (2010), com nível de análise ampliado para a organização, propõem um modelo

e uma tipologia de integração entre política e GP (Figura 15), que compõem uma matriz formada pelos tipos de interesse que motivam os grupos de decisão e por níveis de orientação política da organização, definida a partir de habilidades e comportamentos políticos, propensão a agir politicamente e ambiguidade do contexto de decisão.

Política organizacional (habilidades, comportamentos, propensão e ambiguidade)		
	Alta política organizacional	Baixa política organizacional
Tipo de interesse		
Interesses organizacionais	GP Positiva/Construtiva (Média percepção da política organizacional)	GP Inefetiva (Baixa percepção da política organizacional)
	GP Negativa/Destrutiva (Alta percepção da política organizacional)	GP Virtual (Média percepção da política organizacional)
Interesses próprios		

Figura 15. Tipologia de integração entre política organizacional e gestão de pessoas.

Fonte: Traduzido de Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: a typology and the israeli experience (p. 197). *Human Resource Management Review*, 20, 194-202.

Segundo os autores, a propensão dos membros da organização a agir politicamente seria resultante de construtos pessoais, situacionais e sociais. Sobre os aspectos pessoais, quanto mais os indivíduos são voltados à necessidade de poder, possuem alta competitividade e se motivam pelo sucesso, maiores as chances de apresentarem comportamento político. Quanto aos situacionais, questões como nível hierárquico, satisfação no trabalho, comprometimento e participação no processo decisório estão relacionadas à maior propensão. Por fim, fatores sociais como nível de confiança mútua e suporte social na organização e a aceitação da PO como um jeito legítimo de se fazer as coisas também aumentam a propensão.

Em relação à ambiguidade, explicam que varia conforme a objetividade e a rigidez das regras e padrões: quanto mais claras e objetivas, menor o nível de ambiguidade nas decisões de GP. Por fim, o modelo também avalia se o que motiva o indivíduo a agir politicamente são interesses pessoais ou organizacionais.

Assim, quando os grupos de decisão focam nos interesses organizacionais e o nível de orientação política da organização é alto, haveria o que os autores intitulam de GP Positiva/Construtiva, em que há o uso construtivo do poder e da influência na GP, com objetivos coletivos e vistos sob a perspectiva do bem comum para todos os membros da organização e também de seus grupos de interesse, a exemplo das decisões estratégicas de GP em que há comprometimento de todas as partes envolvidas.

Se o foco das instâncias decisórias for em interesses próprios e houver alto nível de orientação política, a GP seria Negativa/Destrutiva, em que os níveis de percepção da PO são altos, já que a maioria dos empregados percebe que um pequeno grupo de indivíduos está sendo beneficiado em detrimento dos objetivos da organização.

A GP Inefetiva estaria presente nas situações em que o foco está nos interesses da organização, mas a orientação política é baixa, o que prejudica a consecução do intento estratégico pela unidade de GP, que fica impotente, já que seus mecanismos, como seleção, treinamento e avaliação de desempenho não serão prioritários para a organização, devido à pouca influência do gestor da área.

O último tipo de GP do modelo é o Virtual, que ocorre quando as decisões são direcionadas para interesses próprios e a orientação política é baixa e não permite que tais interesses se concretizem, o que ocasiona níveis médios de percepção da PO, já que não há influência política suficiente para desvirtuar a estratégia organizacional.

Portanto, para que a GP assuma um papel mais construtivo dentro do contexto político organizacional, os autores destacam que é necessário o desenvolvimento de habilidades políticas positivas pelos profissionais da área, já que podem ser cruciais para criar um ambiente político em que as consequências de táticas negativas sejam minimizadas.

Como se pode perceber pela proposta de Drory e Vigoda-Gadot (2010), o tipo de GP, quando contrastado com a PO, pode determinar a efetividade das ações promovidas pela unidade de GP, o seu alinhamento estratégico com a organização e o processo decisório em que está envolvida.

O próprio processo decisório de GP, assim como as decisões estratégicas organizacionais, pode ser pautado pela PO, tal qual proposta de Bader (2016), que entende as decisões de GP como integrantes de um ciclo baseado em influência, poder e política (Figura 16), em que os gerentes de topo iniciam as decisões sobre GP, que vão sendo transferidas e tratadas hierarquicamente, podendo ser aceitas, rejeitadas ou adaptadas pelos subordinados até o fim da cadeia, quando há uma retroalimentação e o início de um novo processo.

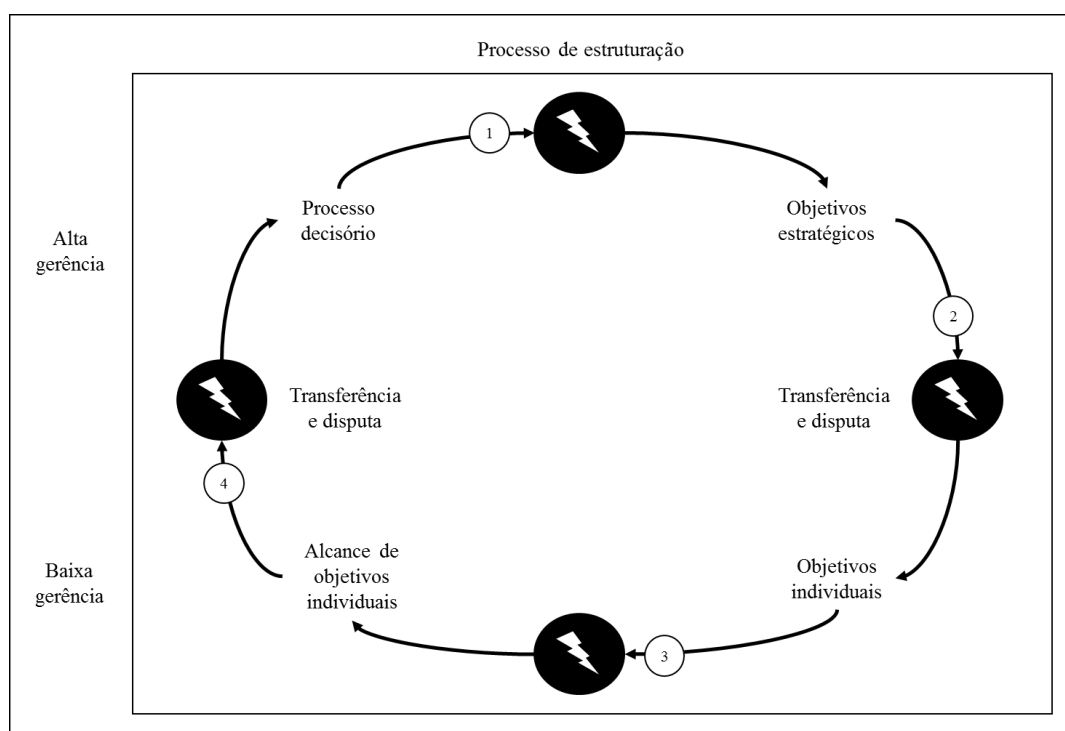


Figura 16. Modelo de estruturação dinâmica de gestão de pessoas.

Fonte: Traduzido de Bader, A. K. (2016). Paradox and power: a structurationist perspective on manager's hesitation regarding people management (p. 117). *German Journal of Human Resource Management*, 30(2), 108-124.

O modelo pressupõe que, apesar de a alta administração deter o maior grau de poder decisório proveniente de seu nível hierárquico, é possível que os gerentes intermediários ajam de maneira ativa para aumentar sua capacidade de influenciar os superiores e, dessa forma, terem um papel nas decisões de GP, uma maior liberdade de ação e até mesmo serem a origem de algumas mudanças nas políticas e práticas de GP.

Quando tais conceitos são transportados para o nível departamental das unidades de GP, é possível que estas também se engajem deliberadamente no processo de influência das decisões acerca da GP, buscando uma inserção e participação mais amplas nas instâncias decisórias superiores e, conseqüentemente, uma maior integração estratégica de suas políticas (Sheehan, 2005).

O nível de participação no processo decisório de GP pode depender, por exemplo, da reputação que a unidade de GP goza com a alta administração e com os demais grupos de interesse (Brandl & Pohler, 2010), o que também pode significar mais apoio, recursos, autoridade (Galang & Ferris, 1997) e autonomia para a execução de suas atividades (Ferris *et al.*, 2007b; Fonseca, 2013; Hall *et al.*, 2004). A reputação, por sua vez, pode ser resultado de

quanto esses múltiplos atores percebem que a unidade de GP satisfaz os seus interesses (Souza, 2016a, 2016b).

Face ao exposto, pode-se notar que há alguns elementos aparentemente importantes para a avaliação da interface entre PO e GP: habilidades políticas dos membros da unidade de GP; grupos de interesse com que a unidade de GP interage; reputação da unidade de GP junto a esses grupos; inserção da unidade de GP no processo decisório; e autonomia para conduzir suas atividades.

Em relação ao primeiro elemento citado, as habilidades da equipe de GP, as pesquisas inseridas no contexto da PO têm focado justamente naquelas de natureza política e a sua relação com o ambiente de trabalho (Drory & Vigoda-Gadot, 2010). Apesar de não haver um consenso sobre a definição de habilidade política, a maior parte dos estudos recentes a tem caracterizado como uma capacidade de efetivamente entender os outros no trabalho e de usar tal conhecimento para influenciar as pessoas a agir consoante objetivos próprios ou organizacionais (Ferris *et al.*, 2005; Kimura, 2014), estando implícito que a habilidade política é uma forma de manifestação do comportamento político (Ferris *et al.*, 2007a).

Alguns autores apontam que a habilidade política é constituída de quatro dimensões críticas: astúcia social, influência interpessoal, habilidade de *networking* e sinceridade aparente, que têm obtido suporte empírico e são a base dos instrumentos de medida utilizados nas pesquisas sobre o tema (Ferris *et al.*, 2005; Ferris *et al.*, 2007a; Kimura, 2014). A Tabela 56 apresenta os significados de cada uma dessas dimensões.

Tabela 56

Dimensões da habilidade política

Dimensão	Significado
Astúcia social	Capacidade de observar os outros e estar afinado com diversas situações sociais, compreendendo interações e interpretando de maneira apurada o comportamento dos outros em ambientes sociais, com alto poder de discernimento e elevada autoconsciência
Influência interpessoal	Exercício de influenciar as pessoas por meio de um estilo sutil e convincente, com a capacidade de adaptar e calibrar o próprio comportamento de acordo com a situação para provocar reações específicas nos outros
<i>Networking</i>	Desenvolvimento e uso de redes de relacionamentos com pessoas, por meio da construção de amizades, alianças benéficas e coalizões
Sinceridade aparente	Aparência de altos níveis de integridade, autenticidade, sinceridade e genuinidade, que influenciam positivamente a percepção dos outros sobre o comportamento do ator

Nota. Fonte: Adaptado e traduzido de Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations (p. 292). *Journal of Management*, 33(3), 290-320.

Quando os profissionais de GP fazem uso da habilidade política, é possível que o contexto em que as práticas de GP são implementadas seja aprimorado por meio da geração de uma visão

compartilhada das prioridades da área (Sheehan *et al.*, 2015), principalmente para aqueles a quem falta uma base de poder e precisam atingir os seus objetivos pelo exercício de influência política (Armstrong, 2014).

A realidade política organizacional significa, portanto, que os profissionais de GP com intenção de propor novas iniciativas precisam utilizar tal habilidade para inicialmente identificar os atores chave responsáveis pelo processo decisório e depois sondar possíveis reações de oposição ou indiferença, de modo a adaptar as suas propostas e a antecipar contra-argumentos (Armstrong, 2014).

Assim, as interações dos profissionais e da unidade de GP com os atores de níveis hierárquicos superiores e a receptividade por parte destes também podem ser facilitadas pelo emprego da habilidade política, fazendo com que dirigentes de GP, por exemplo, possam aumentar as oportunidades de inclusão da área no processo decisório estratégico organizacional (Sheehan *et al.*, 2015) e obtenham maiores níveis de reputação dentro das organizações, uma vez que as táticas de influência podem ser combinadas para moldar as impressões formadas pelos diversos grupos de interesse (Ferris *et al.*, 2007a).

Os múltiplos grupos de interesse com que as unidades de GP interagem, de quem recebem e para quem provêm recursos constituem um sistema determinado pelo contexto político da organização, sendo importante para a área entender a natureza, estratégia, alianças e meios de ação de cada um deles (Ferrary, 2009).

Esses grupos podem ser executivos, gestores, funcionários, outras unidades administrativas da organização e outras organizações com que a área de GP precisa realizar transações estratégicas para permitir uma efetividade para suas atividades (Tsui & Milkovich, 1987), em uma conjuntura na qual há constantes divergências de interesses e diversos critérios utilizados para aferição da efetividade no atendimento desses interesses (Tsui, 1987).

As expectativas desses grupos geralmente derivam de suas responsabilidades funcionais, posições na hierarquia organizacional, carreira e circunstâncias pessoais; gestores no topo da cadeia decisória, por exemplo, esperam que a unidade de GP ajude a atingir os objetivos organizacionais e dependem dela para obtenção de informação, assessoramento e planejamento de carreira, enquanto fornecem suporte financeiro ou político para as políticas e práticas de GP (Tsui & Milkovich, 1987).

Quando diferentes grupos possuem diferentes expectativas e controlam diferentes recursos, é necessário que a unidade de GP priorize aqueles que julgar mais relevantes para a efetividade de suas políticas e práticas (Tsui, 1990), de acordo com o tipo de apoio ou de

restrições que podem proporcionar, o que pode dar ao dirigente da área condições para gerir as funções dos diversos grupos, com o objetivo de obter uma convergência de interesses (Ferrary, 2009), planejando quais atividades são necessárias para tanto (Tsui, 1984).

Isso pode ser importante porque a partir da avaliação das atividades de GP por parte dos múltiplos grupos de interesse, em que cada um utilizará critérios diferentes para saber se suas demandas estão sendo efetivamente atendidas, tem-se uma reputação geral da unidade de GP e, conseqüentemente, uma forma de se averiguar a sua efetividade (Tsui, 1984), conforme esquema constante da Figura 17.

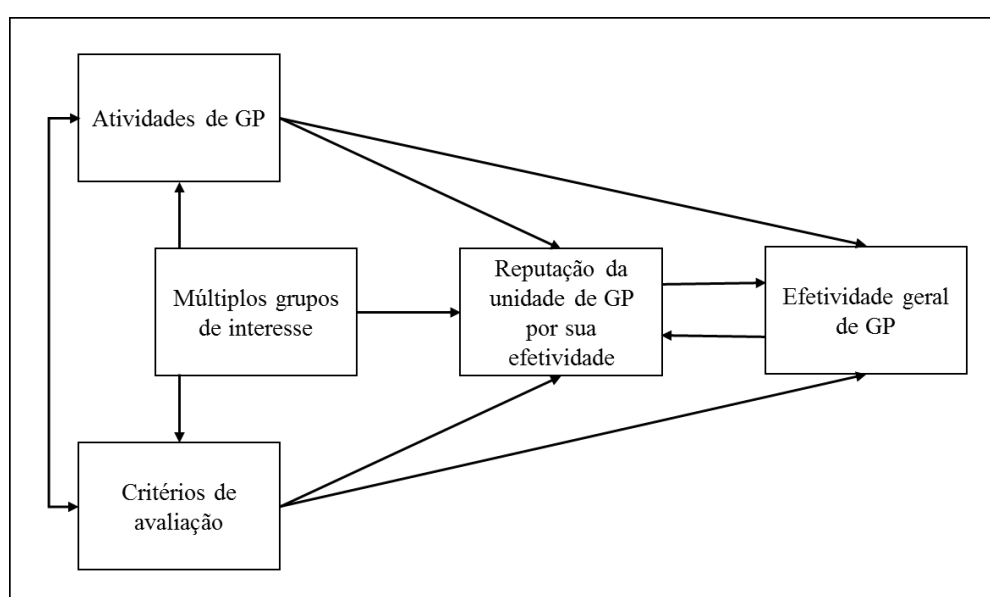


Figura 17. Modelo tripartite de efetividade da unidade de GP.

Fonte: Adaptado e traduzido de Tsui, A. S. (1984). Personnel department effectiveness: a tripartite approach (p. 189). *Industrial Relations*, 23(2), 184-197.

Assim, Tsui (1984) propõe que só se pode falar em efetividade da unidade de GP relativamente à análise que os diversos grupos de interesse, a partir de diferentes critérios, fazem do desempenho das atividades de GP em atender as suas expectativas, o que culmina no que a autora denomina de reputação por efetividade.

A efetividade e a reputação da unidade de GP dependem, portanto, de sua habilidade em atender as expectativas e demandas dos diversos grupos de interesse com que interage (Ferris *et al.*, 2007b; Pfeffer & Salancik, 1978), de forma que a reputação pode ser definida como a percepção de servidores, gestores e alta administração sobre a efetividade da unidade de GP no atendimento às suas expectativas (Ferris *et al.*, 2007b; Souza, 2016a, 2016b; Teo, 2002; Tsui, 1984; Tsui, 1987; Tsui & Milkovich, 1987).

Para Souza (2016a, 2016b), que procurou definir constitutivamente esse construto, a reputação das unidades de GP seria composta por três dimensões: confiança, credibilidade e qualidade dos serviços prestados. A confiança estaria relacionada a uma percepção geral dos grupos de interesse sobre as intenções e comportamentos esperados da unidade de GP; a credibilidade seria a avaliação que fazem sobre a capacidade da área em de fato atender suas expectativas; e a qualidade do serviço consistiria na percepção que têm sobre a eficiência e a agilidade com que a unidade GP atende às demandas dirigidas a ela, ao grau de transparência dos atos e informações sobre GP e à facilidade de acesso à área.

Com base no modelo de reputação organizacional de Whetten e Mackey (2002), Souza (2016a, 2016b) propõe que a imagem é diferente da reputação da unidade de GP (Figura 18), pois a primeira seria a identidade que a área tenta transmitir para os grupos de interesse, enquanto a segunda seria a percepção que estes teriam dessa identidade em termos de expectativas da qualidade dos serviços.

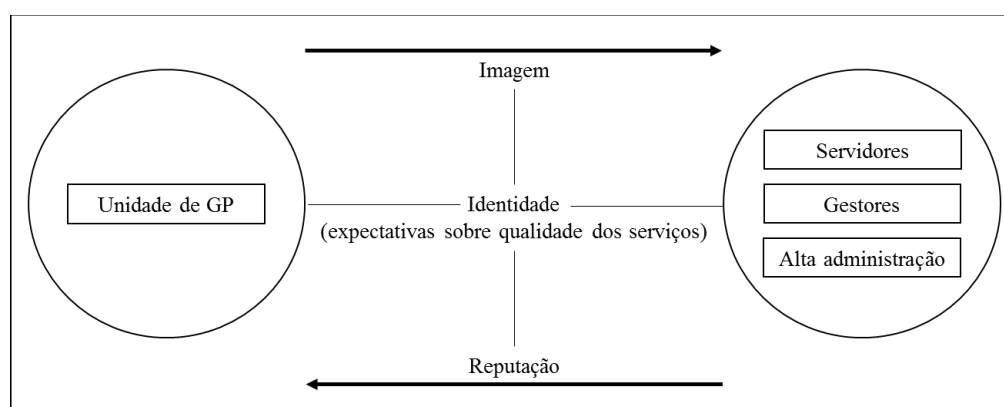


Figura 18. Modelo de reputação das unidades de GP.

Fonte: Adaptado de Souza, I. G. L. (2016). *Reputação das unidades de recursos humanos* (Dissertação de mestrado) (p. 71). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Há indícios de que a reputação da unidade de GP pode resultar na determinação do seu nível de poder dentro da organização para influenciar decisões e obter apoio e recursos (Child *et al.*, 2010; Ferris *et al.*, 2007b; Galang & Ferris, 1997), bem como, por meio do dirigente ou da liderança da unidade, conseguir maior grau de autonomia para a execução de suas atividades (Ferris *et al.*, 2007b; Hall *et al.*, 2004) e alavancar a sua inserção estratégica nas arenas decisórias (Brandl & Pohler, 2010).

A inserção estratégica das unidades de GP pode ser simplificada como a participação dos executivos de GP no processo de planejamento estratégico, por meio do fornecimento de insumos, presença em reuniões gerenciais e apresentação de propostas de

novos programas de GP (Wright, McMahan, McCormick, & Sherman, 1998), o que significa a atuação das unidades nas arenas e processos decisórios, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas sobre a área (Sheehan *et al.*, 2015).

A participação da unidade nas instâncias decisórias superiores pode ser considerada como importante para o desenvolvimento de políticas e práticas de GP internamente consistentes e integradas com os objetivos organizacionais, podendo ser facilitada pela sua inserção formal em comitês de decisão e pelo estabelecimento de um canal direto de comunicação com o dirigente máximo da organização (Golden & Ramanujam, 1985; Sheehan, 2005).

Assim, o envolvimento da unidade de GP no processo de planejamento estratégico organizacional é visto como um dos requisitos para a sua efetividade (Bowen & Ostroff, 2004) e para a existência de um papel estratégico da área (Brandl & Pohler, 2010; Golden & Ramanujam, 1985; Huselid, 1993; Sheehan, 2005).

E esse nível de inserção no planejamento e nas decisões estratégicas pode variar entre participação direta no processo decisório, aconselhamento ou trabalho auxiliar, a depender da visão que a alta administração tem sobre a unidade de GP (Brandl & Pohler, 2010), podendo interferir no grau de autonomia percebida pela área (Fonseca, 2013).

Pode-se definir a autonomia de uma subunidade organizacional pelo grau com que ela consegue operar de forma independente da administração central (Golden & Ramanujam, 1985) ou pela autoridade e independência dada para a implementação de visões e conceitos próprios (Hughes & Morgan, 2007).

O conceito de autonomia incorpora dois aspectos: a extensão pela qual os gestores de determinadas unidades têm permissão para tomar decisões sem a necessidade de aprovação dos níveis hierárquicos superiores; e a possibilidade desses gestores de trabalharem sem muita supervisão e controle (Elbanna, 2016; Ouakouak, Ouedraogo, & Mbengue, 2014; Wilkinson, 2004).

Especificamente quanto à unidade de GP, a autonomia pode ser vista como a capacidade da área de adaptar suas práticas e seus processos com foco na contribuição para o plano estratégico organizacional, de forma que a sua presença talvez seja condição para a integração estratégica de GP (Fonseca *et al.*, 2013).

Para os autores, a autonomia da unidade de GP pode ter uma faceta formal e uma informal. A autonomia formal estaria relacionada à autoridade para tomada de decisão em virtude de atribuições definidas em normativos internos ou práticas formalizadas na organização, bem como a sua posição hierárquica na estrutura e sua participação em reuniões estratégicas. A

autonomia informal já seria referente à capacidade de a unidade tomar decisões sobre suas atividades sem interferência de outros e derivaria da própria percepção dos dirigentes da área quanto à influência que seus processos e resultados exercem nos diversos grupos de interesse.

Assim, a autonomia informal seria uma espécie de acréscimo à autonomia já formalmente estabelecida para as unidades de GP, podendo ser obtida por meio de uma maior inserção informal de dirigentes da área nas decisões sobre fornecimento de recursos para a consecução de suas atividades (Fonseca, 2013). E a conjugação resultante do contraste entre autonomia formal e informal será a autonomia percebida pelos dirigentes das unidades de GP, que pode condicionar o alinhamento de processos e atividades às necessidades estratégicas organizacionais (Fonseca *et al.*, 2013).

4.1.1.2.1 Política organizacional e GEP no Legislativo Federal

Por meio da integração dos conceitos abordados ao longo deste capítulo, com os modelos contextualizados de GP de Hendry e Pettigrew (1990) e de Paauwe (2004) e com os principais fatores interferentes identificados no contexto das casas das legislativas federais brasileiras, foi elaborado um modelo orientador (Figura 19) para a investigação de como a PO interage com e interfere nas políticas e práticas de GP em uma eventual implementação dos princípios da GEP pelo Congresso Nacional.

Assim, foram inseridas no modelo as possíveis interferências que a configuração política da organização e a descontinuidade administrativa têm sobre a obtenção de apoio da alta administração para as atividades de GP. A configuração política (1) teria efeito no sentido de que a própria natureza política das casas legislativas geraria um processo decisório muito mais permeado por negociações e táticas de influências de atores e grupos de interesse, o que poderia dificultar o suporte dado pela Comissão Diretora e pela Diretoria-Geral. Já a descontinuidade (2), tanto da cúpula político-administrativa quanto da cúpula administrativa, poderia afetar a permanência do apoio para projetos de longo prazo de GP por ocasião de mudanças bienais na composição da Comissão Diretora e das consequentes trocas dos titulares da Diretoria-Geral e das unidades de GP.

Portanto, o modelo pressupõe que a PO no Poder Legislativo Federal esteja presente no ciclo do processo decisório de GP, à semelhança daquele descrito por Bader (2016), em que a unidade de GP precisa seguir as determinações da Comissão Diretora e da Diretoria-Geral,

Tal qual identificado no âmbito das unidades de GP das casas legislativas federais, uma maior inserção estratégica de GP no planejamento organizacional e nos processos decisórios que tenham impacto para a área, com a presença dos seus dirigentes nas instâncias superiores, poderia resultar em maior autonomia (9) percebida da unidade de GP (Fonseca, 2013; Ingraham & Rubaii-Barret, 2007; Sheehan *et al.*, 2015).

Como a autonomia real percebida pelos dirigentes das unidades de GP pode possibilitar que a área de fato reformule seus processos de trabalho e faça as adequações necessárias a um maior alinhamento interno de seus subsistemas e destes com os objetivos organizacionais, essa liberdade de ação pode ser um dos fatores condicionantes da efetiva integração estratégica (10) da área (Fonseca, 2013; Fonseca *et al.*, 2013).

A integração estratégica de GP, que nas casas legislativas também parece ser afetada por uma incompatibilidade da estrutura de GP (11), em virtude do excesso de níveis hierárquicos e da departamentalização da unidade de GP (Ubeda & Santos, 2008) e pela quantidade de recursos disponíveis (12) para a área (Camões & Meneses, 2016; Fonseca & Meneses, 2016), é tida como um dos principais condicionantes da definição e dos resultados (13) das políticas e práticas de GP (Guest, 1987; Legge, 2006; Paauwe, 2004).

Por fim, todo esse cenário e essas relações podem sofrer interferência direta ou indireta do contexto externo e dos atores que nele atuam (14) e também da conjuntura organizacional (15), em termos de estrutura, normas, cultura, comunicação, estratégia e disponibilidade de recursos, de forma que o modelo orientador proposto pode ser considerado um quadro de análise contextual da GP no Poder Legislativo Federal brasileiro.

Por conseguinte, as relações hipotéticas e a contextualização mais próxima da realidade até então observada da GP no Legislativo serviram como norte para a definição das escolhas das técnicas e procedimentos metodológicos utilizados para cumprir os objetivos deste estudo e finalizar o cumprimento do objetivo geral da pesquisa.

4.2. Métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa

A presente seção explicita os métodos, os procedimentos e as técnicas de pesquisa utilizados para o cumprimento dos três objetivos específicos estabelecidos para o Estudo 3, abarcando a abordagem, o tipo de instrumento adotado, a amostragem, a composição da amostra e a técnica de análise empregada, conforme síntese constante da Tabela 57.

Tabela 57

Descrição sucinta dos métodos e técnicas de pesquisa

Objetivo	Abordagem	Instrumento	Amostragem	Amostra	Análise
1 - Identificar os atores com que as unidades de GP da CD e do SF interagem para conseguir recursos e apoio para suas atividades	Qualitativa	Roteiro semiestruturado de entrevista	Rígida	Gestores da unidade de GP	Análise de conteúdo
2 - Identificar os critérios utilizados pelos atores chave para a concessão de recursos e apoio a essas unidades de GP	Qualitativa	Roteiro semiestruturado de entrevista	Rígida	Gestores da unidade de GP; Gestores ligados à Diretoria-Geral; Gestores ligados à Comissão Diretora	Análise de conteúdo
3 - Identificar as habilidades empregadas pelos Diretores de GP do Congresso Nacional na obtenção de recursos e apoio para as atividades da área	Qualitativa	Roteiro semiestruturado de entrevista	Rígida	Gestores da unidade de GP; Gestores ligados à Diretoria-Geral; Gestores ligados à Comissão Diretora	Análise de conteúdo

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Este estudo foi conduzido por intermédio de um levantamento de opiniões, em que se busca explorar a experiência, memórias e ideias dos indivíduos sobre determinado assunto (Cooper & Schindler, 2014), uma vez que os três objetivos específicos envolviam a necessidade de entender como se dá a interface entre a política organizacional e a gestão de pessoas das casas legislativas federais brasileiras, de forma que era fundamental conhecer as significações dadas a esse fenômeno pelos principais atores que o vivenciam.

Como o relacionamento entre PO e GP ainda é um tema pouco abordado pelos pesquisadores (Drory & Vigoda-Gadot, 2010), sendo que uma pesquisa bibliográfica revelou que nos últimos oito anos somente foram publicados 32 artigos a respeito, nenhum deles tendo abordado o contexto do Poder Legislativo, o presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa de natureza exploratória, de forma a ampliar o conhecimento sobre o objeto investigado, com o desenvolvimento de novas ideias e geração de hipóteses ou perguntas para pesquisas posteriores (Cooper & Schindler, 2014).

Para explorar adequadamente e compreender mais profundamente o fenômeno em estudo com base nas opiniões dos participantes, foi utilizada a abordagem qualitativa, ideal para entender fenômenos sociais no contexto em que ocorrem, por meio da análise das experiências de indivíduos ou grupos, suas interações e comunicações e quais os significados que dão a elas (Flick, 2007), o que foi especialmente útil para um estudo que envolveu a PO e a presença dos comportamentos políticos dela resultantes no cenário legislativo.

A amostragem adotada foi a rígida, com um plano e extratos da população bem definidos (Flick, 2007), uma vez que a amostra foi composta de gestores vinculados à unidade de GP, à Diretoria-Geral e à Comissão Diretora da Câmara dos Deputados e do Senado Federal. Esses indivíduos foram escolhidos em virtude da posição hierárquica e atribuições únicas que exercem nas organizações, sendo as pessoas com maior possibilidade de terem contato diário com os fatores de natureza política que interferem na GP.

Foram incluídos indivíduos da Diretoria-Geral e da Comissão Diretora para possibilitar perspectivas diferentes sobre o fenômeno em estudo, bem como para permitir a confrontação de suas opiniões com aquelas exaradas pelos gestores de GP. Esses dois componentes organizacionais foram selecionados por serem a alta administração das casas do Congresso Nacional e devido a terem sido apontados em estudo anterior como as instâncias decisórias mais importantes e com maior nível de interferência nas questões relativas à GP.

Assim, para cada casa legislativa participaram três gestores, sendo um de cada extrato selecionado, totalizando seis indivíduos. Devido ao tamanho reduzido da amostra e à sensibilidade dos assuntos abordados, todos os participantes fizeram questão de solicitar sigilo de suas identidades e tratamento cauteloso dos dados, de forma que esse compromisso foi firmado por meio da assinatura de um termo de consentimento entre pesquisador e participante (Apêndice D). Isso pode estar associado à dificuldade em se investigar a política nas organizações, já que os líderes corporativos não se sentem confortáveis em revelar os segredos e a dinâmica envolvidos no seu ambiente de trabalho e na formação de suas agendas de prioridades (Vigoda-Gadot & Drory, 2006).

Frise-se que, justamente devido ao compromisso de sigilo firmado, os trechos das entrevistas utilizados na apresentação e discussão dos resultados foram tratados para não revelar o cargo/função ocupada pelos respondentes e nem a qual organização eles pertenciam, de maneira que as referências a nomes de pessoas, de departamentos e da própria organização ou foram suprimidos ou substituídos por termos genéricos, a exemplo das trocas de “Secretaria de Gestão de Pessoas” por “unidade de GP” e “Senado Federal” por “casa”.

Como houve três extratos diferentes na composição da amostra, foi necessária a elaboração de três instrumentos adaptados para as perspectivas de cada um deles e para a obtenção das informações relativas aos objetivos da pesquisa, tudo em conformidade com o modelo orientador da pesquisa apresentado na Figura 19. O Instrumento 1 (Apêndice E) foi direcionado para os gestores da unidade de GP e procurou obter informações sobre quem são os atores com quem a área se relaciona e interage, que interferências exercem, como impactam

a participação da unidade no processo decisório de GP e de que maneira os gestores agem e que habilidades utilizam para lidar com o cenário desvelado.

O Instrumento 2 (Apêndice F) voltou-se para os gestores vinculados à Diretoria-Geral e procurou desvendar a avaliação que fazem da área de GP e dos serviços por ela prestados, que apoio é dado nas decisões e no direcionamento de recursos para a área, que fatores interferem nesse apoio e qual o critério utilizado para as decisões, além de averiguar que habilidades eles julgam importantes para o dirigente de GP, os motivos que levam à escolha dele, os efeitos da rotatividade da cúpula política sobre a continuidade dele e qualidade dos serviços prestados pela área e, por fim, as características que configuram o relacionamento entre Diretoria-Geral e unidade de GP. Por fim, o Instrumento 3 (Apêndice G) abordou questões bem similares às do Instrumento 2, porém adaptadas ao contexto da Comissão Diretora e com uma pergunta adicional sobre a interface entre ambientes político e administrativo das casas legislativas e os possíveis efeitos que ela poderia exercer na GP.

Os três instrumentos consistiram de roteiros semiestruturados de entrevista, que foram úteis para possibilitar o aprofundamento de pontos que parecessem relevantes ao pesquisador para a compreensão do fenômeno (Fraser & Gondim, 2004), além de ter permitido a formulação de perguntas adicionais baseadas em respostas que apontaram alguma questão não prevista nas perguntas originais.

Inicialmente, os participantes foram convidados a participar por meio do envio de uma carta de apresentação da pesquisa (Apêndice H), em que constava os objetivos, uma explicação breve sobre a condução do estudo e a informação de que as solicitações de sigilo seriam respeitadas. Dessa forma, foram realizadas quatro entrevistas presenciais com gestores da unidade de GP e da Diretoria-Geral, com duração aproximada de 35 minutos para estes e uma hora para aqueles. Devido à agenda de trabalho intensa dos participantes ligados à Comissão Diretora, eles não puderam conceder entrevista pessoal, optando por responder por escrito as perguntas do roteiro. Como não houve a possibilidade de intervenção do pesquisador durante as respostas, elas conseqüentemente foram mais rasas em termos de conteúdo do que aquelas realizadas com os demais componentes da amostra, o que posteriormente teve reflexos na análise dos dados e na qualidade dos resultados obtidos.

Para tratamento e análise dos dados, foi realizada a transcrição dos áudios das entrevistas presenciais e a compilação das respostas escritas, submetendo-os à análise de conteúdo por meio dos passos indicados por Bardin (2011): leitura flutuante com destaque dos trechos que pareciam mais relevantes e com maior poder de elucidação do objeto de estudo; e preparação

de uma planilha eletrônica para o processo de categorização; identificação dos grandes grupos simbólicos para a formação dos temas; e categorização dos trechos e conteúdos relativos a cada um desses temas.

Como a pesquisa teve natureza exploratória e não havia temas e categorias preexistentes, adotou-se uma análise pós-categórica em que os princípios norteadores foram as regras de categorização de Bardin (2011): exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade.

Os temas foram definidos, portanto, a partir da identificação de grandes grupos simbólicos nas falas que tivessem aderência aos objetivos específicos do estudo ou a algumas das temáticas da literatura compulsada no referencial. As categorias, por sua vez, foram formadas a partir da identificação de unidades de registro que parecessem atender aos objetivos de pesquisa, separação dessas unidades, comparação entre elas, reagrupamento em razão de similaridades e designação de um título genérico. Ao final, as categorias previamente formadas foram submetidas ao crivo das regras de Bardin (2011), momento em que sofreram modificações e aglutinações para a composição das categorias finais.

4.3. Resultados

Como a condução deste estudo foi pautada na divisão dos extratos da amostra em gestores da unidade de GP, da Diretoria-Geral e Comissão Diretora das casas legislativas, esta seção apresentará os resultados segmentados conforme a visão de cada uma dessas arenas relativamente à presença da PO na GP do Legislativo Federal e em conformidade com os três objetivos específicos estipulados para este estudo.

De modo a facilitar a leitura e a compreensão do texto, foram criadas tabelas que sintetizam os temas e categorias resultantes do processo de análise de conteúdo pós-categórica, que foram apresentadas no início de cada seção.

4.3.1 Visão da unidade de GP

Já que o primeiro objetivo do presente estudo remetia à identificação dos atores com que a unidade de GP interage para obter apoio e recursos para a consecução de suas atividades e a definição de suas políticas e práticas de GP, tais informações foram obtidas diretamente com

os gestores de GP, de forma que os atores e grupos identificados pautaram a lógica de análise dos dados coletados com esse extrato da amostra.

Assim, a partir dos dados coletados e do processo de análise, foram criados os temas constantes da Tabela 58, que serviram de base para a geração das categorias de resultados pela ótica da unidade de GP.

Tabela 58

Definição sintética dos temas de categorização para a visão da GP

Tema	Descrição	Embasamento
Ator/Grupo	Organizações, unidades administrativas ou grupos de interesse com que as unidades de GP interagem	Objetivo específico 1: Identificar os atores com que as unidades de GP da CD e do SF interagem para conseguir recursos e apoio para suas atividades
Tipo de relação	Características gerais das interferências promovidas pelo ator na unidade de GP	Objetivo específico 2: Identificar os critérios utilizados pelos atores chave para a concessão de recursos e apoio a essas unidades de GP
Interferência	Apoio fornecido ou restrição imposta às atividades da unidade de GP	
Critério	Razão pela qual o ator fornece apoio ou restringe as atividades da unidade de GP	
Habilidade empregada	Atributos empregados pelo dirigente de GP para obter apoio ou amenizar o efeito da restrição	Objetivo específico 3: Identificar as habilidades empregadas pelos Diretores de GP do Congresso Nacional na obtenção de recursos e apoio para as atividades da área
Possível consequência	Efeitos do relacionamento entre o ator e a unidade de GP nas categorias de interferentes	Interface com condicionantes contextuais

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Assim, de acordo com os relatos dos participantes, os trechos foram classificados em relação a cada um desses temas, criando-se categorias que remetessem a eles e pudessem cumprir os objetivos específicos. Ao todo, foram identificados 18 atores ou grupos de interesse com que as unidades mantêm algum tipo de relacionamento, pertencentes tanto ao ambiente externo quanto ao interno das organizações.

Como em alguns trechos de suas falas os participantes não especificavam o ator ou o grupo, criaram-se quatro categorias adicionais para abranger esses relatos: outros órgãos externos; órgãos de decisão em sentido geral; outras unidades administrativas internas; e grupos em geral. A listagem desses atores e grupos está apresentada na Tabela 59, onde também constam as suas recorrências e as diferentes categorias criadas para cada tema, separadas por tipo de ator. As recorrências dizem respeito ao número de vezes que cada ator ou grupo foi mencionado nos relatos, sendo que alguns participantes mencionaram os mesmos atores por mais de uma vez.

Tabela 59

Síntese da visão de GP sobre os atores com que interage e as relações que com eles mantém

Ambiente	Ator/Grupo	Recorrência	Tipo de relação	Interferência	Critério	Habilidade	Consequência
Externo	Tribunal de Contas da União	3	Controle	Limites de ação	Conformidade legal	Construção de imagem	Coexistência do papel funcional de GP
	Outros órgãos externos	2	Parceria	Troca de experiências Ações institucionais conjuntas	Relacionamento Benefícios mútuos	<i>Networking</i>	Recursos da unidade de GP
	Associações de servidores	1	Mediação	-	-	-	-
	Ministério Público	1	Controle	-	-	-	-
	Outros órgãos do Legislativo	1	Parceria	-	Características do Diretor de GP	Construção de imagem	-
	Órgãos do Poder Judiciário	1	Controle	-	-	-	-
	Secretaria de Orçamento Federal	1	Subvenção	Recursos orçamentários	-	-	Autonomia da unidade de GP
	Sindicato	1	Mediação	Intervenção junto à alta administração	-	-	Apoio da alta administração
Interno	Diretoria-Geral (Cúpula administrativa)	32	Cooperação Delegação Ingerência Mediação Regulamentação Subordinação Subvenção	Abertura para propostas Aprovação de normas internas Continuidade do Diretor de GP Decisão colegiada Intervenção junto à cúpula político-administrativa Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão Poder de decisão	Características do Diretor de GP Conformidade legal Convergência de opiniões Existência de riscos Impacto em outras unidades administrativas Aspectos financeiro-orçamentários	Astúcia social Capacidade técnica Construção de imagem Influência interpessoal <i>Networking</i> Visão estratégica	Autonomia da unidade de GP Configuração política da organização Descontinuidade administrativa Integração estratégica de GP

			Recursos financeiros Suporte decisório em geral	Adequação das normas internas Sensibilidade do assunto		
Grupos em geral	13	Atendimento Fornecimento Ingerência	Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão Recursos em geral	Características do Diretor de GP Conformidade procedimental Interesses pessoais	Astúcia social Capacidade gerencial <i>Networking</i> Oratória Paciência	Configuração política da organização Mecanismos de controle externo
Equipe de GP	7	Colaboração	Elaboração conjunta de propostas Mobilização de esforços	Características do Diretor de GP	Influência interpessoal	Integração estratégica de GP Reputação da unidade de GP
Comissão Diretora (Cúpula político-administrativa)	6	Ingerência Regulamentação	Aprovação de normas internas Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão	Aspectos financeiro- orçamentários Objetividade e clareza das propostas Sensibilidade do assunto	Capacidade técnica	Autonomia da unidade de GP
Presidência	5	Ingerência	Imposição de mudanças operacionais	Excepcionalidade da situação	Astúcia social	Coexistência do papel funcional de GP Inserção estratégica de GP Mecanismos de controle externo
Servidores em geral	5	Adesão Atendimento Ingerência	Engajamento nas políticas e práticas de GP Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão	Conformidade procedimental Interesses pessoais	Influência interpessoal	Coexistência do papel funcional de GP

						Mecanismos de controle externo Reputação da unidade de GP
Unidade de tecnologia da informação	4	Fornecimento Parceria	Recursos tecnológicos	Benefícios mútuos Conformidade legal	<i>Networking</i>	Coexistência do papel funcional de GP
Instâncias decisórias em geral	4	Cooperação Subvenção	Recursos financeiros Suporte decisório em geral	Características do Diretor de GP	Construção de imagem Influência interpessoal	-
Escritório de monitoramento estratégico	3	Coparticipação	Decisão colegiada	-	-	Apoio da alta administração Integração estratégica de GP
Outras unidades administrativas internas	3	Parceria	Ações conjuntas	Conformidade normativa	<i>Networking</i>	-
Unidade de controle interno	2	Controle	Limites de ação	Conformidade legal	-	Coexistência do papel funcional de GP
Unidade de compras	1	Fornecimento	Recursos materiais	-	-	-
Parlamentares	1	Ingerência	Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão	-	-	Configuração política da organização
Primeira-Secretaria	1	Supervisão	-	-	Capacidade técnica	-

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme se depreende da Tabela 59, não foi possível extrair das falas dos participantes informações sobre todas as categorias para alguns dos atores, uma vez que menção a eles foi breve e sem muito detalhamento, mas a simples indicação de quem são já guarda consonância com o primeiro objetivo específico do estudo, além de ajudar a compor o cenário em que a unidade de GP do Legislativo Federal está inserida.

Com o propósito de facilitar a compreensão dos resultados, que serão apresentados por grupos de atores, a Tabela 60 mostra o entendimento adotado para as categorias que remetem aos tipos de relação identificados, que serviram como base para as demais categorizações propostas.

Tabela 60

Definição sintética dos tipos de relação

Tema	Descrição
Adesão	Aceitação e participação das políticas, práticas e atividades de GP
Atendimento	Recebimento de serviços, respostas a pleitos e informações da unidade de GP
Colaboração	Dedicação interna de tempo e esforço para consecução das atividades de GP
Controle	Verificação de conformidade com o arcabouço legal-normativo sobre GP
Cooperação	Suporte para a definição de políticas e práticas de GP e suas posteriores implementações
Coparticipação	Promoção de decisões colegiadas com a participação da unidade de GP
Delegação	Transferência de competência e poder decisório para a unidade de GP
Fornecimento	Disponibilização de recursos humanos, materiais e tecnológicos para a unidade de GP
Ingerência	Intervenção não solicitada nas atividades e rotinas de GP
Mediação	Defesa dos interesses da unidade de GP por terceiros
Parceria	Desenvolvimento de ações conjuntas relacionadas à GP
Regulamentação	Normatização e estabelecimento de regras sobre as políticas, práticas e atividades de GP
Subordinação	Dependência e vinculação hierárquica que condicionam as atividades de GP
Subvenção	Disponibilização de recursos financeiros e orçamentários para a unidade de GP
Supervisão	Verificação de conformidade da GP com as diretrizes organizacionais

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Esses tipos de relação serão contextualizados com as falas dos participantes e relacionados a cada grupo de atores e demais categorias nas próximas seções, que foram divididas a partir da visão da unidade de GP sobre: grupos externos; cúpula político-

administrativa (Comissão-Diretora, Presidência e Primeira-Secretaria); cúpula administrativa (Diretoria-Geral); equipe de GP; e demais grupos internos.

4.3.1.1 Visão da unidade de GP sobre os grupos externos

De acordo com o resumo apresentado na Tabela 61, foram citados os seguintes atores externos com que a unidade de GP do Legislativo realiza interações: Tribunal de Contas da União (TCU), associações de servidores, Ministério Público, outros órgãos do Legislativo, órgãos do Judiciário, Secretaria de Orçamento Federal (SOF) e Sindicato.

Tabela 61
Síntese da visão de GP sobre os atores externos

Ator/Grupo	Tipo de relação	Interferência	Critério	Habilidade	Consequência
Tribunal de Contas da União	Controle	Limites de ação	Conformidade legal	Construção de imagem	Coexistência do papel funcional de GP
Outros órgãos externos	Parceria	Troca de experiências Ações institucionais conjuntas	Relacionamento Benefícios mútuos	<i>Networking</i>	Recursos da unidade de GP
Associações de servidores	Mediação	-	-	-	-
Ministério Público	Controle	-	-	-	-
Outros órgãos do Legislativo	Parceria	-	Características do Diretor de GP	Construção de imagem	-
Órgãos do Poder Judiciário	Controle	-	-	-	-
Secretaria de Orçamento Federal	Subvenção	Recursos orçamentários	-	-	Autonomia da unidade de GP
Sindicato	Mediação	Intervenção junto à alta administração	-	-	Apoio da alta administração

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

O órgão externo mais citado pelos gestores da unidade de GP foi o Tribunal de Contas da União (TCU), que tem uma relação típica de controle com as casas legislativas e com as atividades desenvolvidas pela unidade de GP, já que auditam e controlam a legalidade de todos os atos de nomeação, aposentadoria e pensão.

Agora externamente também tem muitos relacionamentos que são necessários, né, é..., eu destacaria o Tribunal de Contas da União, que é quem nos audita, né, então todos os atos, tanto de nomeação, quanto de aposentadoria ou concessão de pensão são

analisados pelo Tribunal de Contas, e aí não é por amostragem, é a totalidade dos atos, então essa é uma relação necessária, muito forte, legal, institucional, e é muito importante pra gente.

[...] o TCU, a gestão é muito difícil, a gestão é muito difícil, e..., você tem problemas no serviço público que são comuns a todos os poderes.

Essa relação aparentemente impõe limites de ação e restringe a flexibilidade da unidade de GP, ao tempo em que o atendimento às recomendações exaradas depois das auditorias aumenta o tempo gasto com a parte operacional da GP e, conseqüentemente, tende a limitar os esforços direcionados para atividades estratégicas da área. Também foram citados muito brevemente como órgãos de controle da conformidade legal dos atos da Administração Pública o Ministério Público e os órgãos do Poder Judiciário.

[...] fora isso Ministério Público [...]

[...] Poder Judiciário de forma geral [...]

Pelos relatos, em virtude de uma característica situacional, como a *accountability* (Ferris & Judge, 1991), aparentemente pode haver uma tendência de os dirigentes da unidade de GP agirem politicamente, tentando influenciar essas relações de controle por meio da demonstração de que estão dispostos a dar uma solução aos problemas apresentados, de forma semelhante à tática política de construção da imagem proposta por Zanzi e O'Neill (2001), por meio da qual se busca criar e manter uma imagem favorável junto aos grupos com quem há interação.

[...] quando eles vêm nos auditar, você fala ó, nós temos esse problema, a gestão é difícil, é por isso, por isso, por isso, os dados são esses, nós também queremos construir uma solução.

Também foram mencionadas as relações de parceria estabelecidas com o próprio TCU, com outra casa legislativa federal e outros órgãos públicos, principalmente para troca de experiências e desenvolvimento de ações conjuntas na área de GP, o que geralmente é motivado pelos possíveis benefícios mútuos que os parceiros podem usufruir, pelo relacionamento desenvolvido entre os dirigentes de GP e pelo estabelecimento de uma relação de confiança com esses parceiros.

E fora, fora isso, num..., é importante também do ponto de vista político o estabelecimento de parcerias com vários órgãos, então eu falei por exemplo do TCU, como órgão que nos audita, mas é importante a nossa parceria com o Tribunal de Contas, com <casa legislativa>, que são as outras casas do Poder Legislativo, aí eu digo com a administração do TCU, <casa legislativa>, é..., pra promoção de ações

conjuntas na área de RH, pra troca de experiências, seja do ponto de vista..., então eu tava falando das parcerias, né, com o Tribunal de Contas, <casa legislativa>, e também com outros órgãos, a gente tem aqui [...] [...] uma política de intensificar contatos com outros órgãos pra trocar experiência na área de RH, sobretudo com órgãos da esfera pública.

[...] então..., semana passada a gente tava discutindo um tema relacionado à saúde lá na Diretoria-Geral, na discussão do tema a gente falou assim, ah, o Supremo tem algo parecido, aí eu liguei na hora pro Diretor de pessoas do Supremo e colhi a experiência deles, então esse bom relacionamento me permite evitar erros, aprender com a experiência dos outros, como eu disse, é um atalho, eu não preciso repetir um erro, já me ensina, eu falo olha, isso aqui nós fizemos assim, assim, não deu certo, nos arrependemos, tivemos que voltar atrás, ou fizemos de uma outra forma que deu muito certo, que tá tudo correndo tranquilo.

[...] então quando você fala assim, “ah, eu tenho uma rede de confiança”, isso é importante, eu tenho que estabelecer uma relação com <casa legislativa>, é..., que seja uma relação de confiança

Pode-se perceber pelas falas que é importante para os dirigentes da área de GP a criação e a manutenção de redes de relacionamento com dirigentes de outros órgãos, sobretudo do próprio Legislativo, com o uso da habilidade política de *networking* descrita por Ferris *et al.* (2007a) e pela geração de confiança nesses parceiros, uma das dimensões da reputação da unidade de GP (Souza, 2016a, 2016b). Como consequência dessas redes de relacionamento e das parcerias desenvolvidas, existe a percepção de que há uma economia do tempo e dos recursos utilizados pela área de GP, pois ela deixa de cometer erros pela incorporação da experiência de outros.

E essas parcerias que eu falei, aí, com <casa legislativa>, TCU, com vários órgãos que a gente tem acordo de cooperação, eu digo o seguinte, que há uma economia processual muito significativa, você..., você tem um atalho muito grande, você aprende com a experiência do outro [...] [...] então essa rede de relacionamentos ela é mais do que essencial, ela devia ser obrigatória, porque você economiza muito recurso, você economiza tempo, você economiza dinheiro, você economiza recursos humanos, é..., é essencial, essencial.

Outro órgão externo citado é o Sindicato dos servidores do Legislativo Federal que, por vezes, tem o papel de mediar interesses dos servidores e projetos da própria unidade de GP junto às arenas decisórias, a exemplo da participação que teve na aprovação do último plano de carreira de uma das casas legislativas. Também foram citadas com poucos detalhes as diversas associações de servidores, que se supõe terem papel semelhante ao do Sindicato, já que representam as diversas categorias funcionais.

O Sindicato ele tem um papel importante..., na, na discussão do último plano de carreira ele foi muito importante, mas isso foi em [ano], é..., de lá pra cá, as..., a

questão remuneratória e tal, ela tá meio estabilizada [...] [...] então eu diria que nós temos uma pauta mais pontual com o Sindicato, tá saindo de uma pauta que era por demais remuneratória pra discussão de outros pontos importantes na gestão de pessoas, mas o Sindicato, é..., é uma relação importante pra área de RH, sem dúvida.

[...] tem várias associações, de consultores, de técnico legislativo, de analista legislativo, de secretário parlamentar, então o contato com essas..., com esses grupos menores, é..., também é feito.

A relação com o Sindicato e as associações estaria enquadrada como uma categoria de fator institucional e provavelmente impactaria a formação da agenda da alta administração, tal qual os aspectos societais, já que ganhar o apoio de entidades sindicais pode fazer com que as propostas de GP tenham mais chances de serem aprovadas (Truss, 2008).

O último ator externo relatado foi a Secretaria de Orçamento Federal (SOF), órgão do Ministério do Planejamento responsável, por exemplo, por coordenar a elaboração da lei de diretrizes orçamentárias (LDO) e da proposta orçamentária da União (<http://www.orcamentofederal.gov.br/clientes/portalsof/portalsof/institucional>), de forma que a alocação de recursos orçamentários para as casas legislativas e o direcionamento que terão, por exemplo, para questões atinentes à contratação de servidores, depende em parte de uma interface entre a unidade de GP e esse órgão, em uma relação de subvenção.

[...] uma questão muito importante, que tem afetado bastante recursos humanos agora é a questão orçamentária, então nós estamos num momento específico agora que é a LDO, lei de diretrizes orçamentárias, traz uma série de regras que afetam de forma contundente a gestão de pessoas, então só pra dar um exemplo, a nomeação de servidores, ela está bastante restrita na LDO, como nesses últimos..., nesse ano presente e na previsão para 2017 não basta que o órgão tenha vaga, tenha cargo vago e tenha orçamento, há várias outras regras que estão postas na LDO, que é aprovada aqui no Congresso, mas o orçamento ele é, ele parte de uma iniciativa da área técnica, da SOF, né, Secretaria de Orçamento, e a execução dele também é controlada, então esse relacionamento com a área orçamentária é um relacionamento que ganhou muita relevância pra área de recursos humanos.

Como consta do relato apresentado, caso a alocação dos recursos orçamentários feita pela SOF não contemplan as atividades planejadas de GP ou estas não forem compatíveis com as regras estipuladas na LDO, a área perde a autonomia para dar andamento a suas práticas, a exemplo da seleção de servidores, já que para a realização de concurso público é necessário ter dotação orçamentária e uma LDO favorável, independentemente de existir cargos vagos.

Assim, no caso de uma eventual implementação dos princípios estratégicos de GP no Poder Legislativo Federal, talvez fosse essencial considerar os atores externos e trabalhar as relações com eles por meio de ações políticas, já que há uma certa dependência deles para obtenção de recursos e de aprovações pela unidade de GP, podendo os dirigentes da área

empregarem habilidades relacionadas ao *networking* e à construção da imagem para amenizar os efeitos das relações de controle e ampliar as relações de parceria, mediação e subvenção, em consonância com as considerações sobre gestão estratégica e aspectos políticos tecidas por Child *et al.* (2010).

4.3.1.2 Visão da unidade de GP sobre a cúpula político-administrativa

Conforme já tratado ao longo deste trabalho, as casas legislativas brasileiras têm uma peculiaridade na composição de suas arenas decisórias, já que há instâncias administrativas formadas por membros políticos (parlamentares), tal qual a Comissão Diretora, que é a autoridade administrativa máxima, além da Presidência e da Primeira-Secretaria, que são órgãos vinculados à Comissão Diretora e também possuem poder decisório. Assim, essas três arenas foram denominadas de cúpula político-administrativa e a visão que a unidade de GP tem dela está sintetizada na Tabela 62.

Tabela 62

Síntese da visão de GP sobre a cúpula político-administrativa

Tipo de relação	Interferência	Critério	Habilidade	Consequência
Ingerência	Aprovação de normas internas	Aspectos financeiro-orçamentários	Capacidade técnica	Autonomia da unidade de GP
Regulamentação	Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão	Objetividade e clareza das propostas		
		Sensibilidade do assunto		

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Dentre elas, a mais citada nos relatos foi a Comissão Diretora, principalmente quanto à relação de regulamentação que esta exerce sobre a unidade de GP, pois é nessa instância que quase todos os normativos internos sobre a área são discutidos e aprovados, a exemplo daqueles que criam regras para alocação, frequência e pagamento de pessoal.

[...] uma relação, embora seja mais executada pela Diretoria-Geral, mas com todo o subsídio fornecido pela área de RH, a relação com a Comissão Diretora, né, porque a totalidade das normas de gestão de pessoas aqui na casa, quase a totalidade, são consubstanciadas em atos de Comissão Diretora [...] [...], então essa relação [...] [...] é muito importante.

[...] o tempo todo nós precisamos estar trabalhando junto à Comissão Diretora pra que esses atos sejam editados e, nesse sentido, é importante que ela esteja constantemente informada sobre as ações de RH, de forma muito transparente, muito clara, objetiva, e pra que a análise das propostas de atos seja muito fácil, muito tranquila.

Quando tem um..., a proposta tem um impacto financeiro a gente já leva, com certeza, vai ser montado um processo, é..., que vai ser encaminhado à Comissão Diretora com toda a análise de impacto orçamentário, sem dúvida, isso aí jamais levaria uma proposta sem análise de impacto. Mas muitas não têm, muitas a gente, nós tratamos de..., por exemplo, política de alocação de pessoas, que eu citei agora, não tem impacto financeiro, nós estamos só definindo regras, para a casa, de como é que nós faremos a distribuição dos servidores da casa é..., [...] [...], então essa, por exemplo, não tem impacto, impacto financeiro, ou a gente levar uma matéria, por exemplo, sobre o registro eletrônico de ponto, também não tem impacto orçamentário, mas quando tem com certeza já é feita a avaliação e levada com a avaliação.

[...] a Comissão Diretora é que define, como você sabe bem, todos os..., todas as regras do jogo, vamos dizer assim, né, então se você tem alguma mudança em algum procedimento interno, algum..., procedimento não, algum normativo legal interno, tipo ato do Primeiro-Secretário que trata de horas extras, ou ato da Comissão Diretora que trata de horas extras e trata de adicionais, enfim, se há uma..., se a Comissão Diretora altera isso daí, claro que vai interferir diretamente no nosso trabalho, tá certo, algumas decisões.

Apesar de o contato com a Comissão Diretora ser intermediado pela Diretoria-Geral, é importante que a unidade de GP considere os critérios adotados por aquela instância para a aprovação de normativos, como a consideração do impacto financeiro-orçamentário e a objetividade e clareza dos textos propostos, sendo provavelmente fundamental a capacidade técnica demonstrada pela área de GP no cálculo das despesas envolvidas e na redação de minutas de atos.

Consoante o que foi verificado no contexto legislativo, essa dependência da Comissão Diretora para a aprovação das normas internas de GP pode significar uma baixa autonomia da unidade de GP, que tem pouca liberdade de decisão e de ação sem a aprovação da instância administrativa máxima (Elbanna, 2016; Ouakouak *et al.*, 2014; Wilkinson, 2004), consubstanciada na denominada autonomia formal (Fonseca *et al.*, 2013).

Em que pese essa dependência normativa da unidade de GP em relação à Comissão Diretora, os entrevistados consideram que essa instância decisória interfere pouco nas rotinas e nos procedimentos da área e, quando o faz, a interferência é direcionada a questões mais sensíveis para as casas legislativas.

[...] então você tem aí a Comissão Diretora tomando as suas decisões e interferindo de uma forma direta, tá certo, seja no normativo que nós seguimos, seja nos procedimentos que nós adotamos.

[...] acho que eles têm uma posição bem definida, sabe, e bem executada, eles não, não..., eles fazem a supervisão do que é essencial, do que é estratégico, aprovam as normas que têm uma abrangência grande, que tem um..., e não ficam no dia a dia interferindo nas rotinas, que eu definitivamente..., não temos esse..., que poderia ser um problema, essa, essa participação na gestão das coisas pequenas, não, acho que a Comissão Diretora ela tá num patamar que lhe é devido mesmo.

Comparando esses achados com o de estudo anterior, pode-se inferir que o nível de ingerência da Comissão Diretora nos procedimentos, quando ocorre, esteja mais voltado para a alocação e movimentação de servidores, práticas essas muitas vezes realizadas a partir de critérios políticos nas organizações legislativas, por meio de uma tática que visa a alcançar determinadas pessoas a posições estratégicas na organização ou a isolar possíveis oponentes (Zanzi & O'Neill, 2001).

Outra arena decisória de natureza político-administrativa é a Presidência, que foi citada principalmente na questão de determinações expedidas que forcem a unidade de GP a agir de forma diferente daquela prevista nos regulamentos, adotando procedimentos operacionais fora do padrão estabelecido, assim como no exemplo citado nos relatos sobre a autorização do pagamento de horas extras aos servidores que trabalharam nas sessões de votação do *impeachment* realizadas ao longo do exercício de 2016, sem que se considerasse os limites constantes dos normativos sobre o tema.

Recentemente nós tivemos um caso que espelha bem isso, né, essa questão da interferência externa, dos atores externos, com a questão das horas extras do *impeachment*, posso..., é um caso que aconteceu que, é..., o Presidente autorizou o pagamento de horas extras e aí ele autorizou o pagamento de horas extras sem nenhum limite, ou seja, passando por todo o regramento que existe hoje [...] [...], mas tendo em vista a excepcionalidade do fato, do *impeachment*, houve autorização para pagamento das horas extras sem considerar nada disso, [...] [...], pra isso teve que se passar por cima de toda a legislação, então são fatores externos, com atores externos, tá certo, que vieram interferir em cima da política de gestão [...] [...] só que todo esse procedimento de horas extras do *impeachment* ele não pôde utilizar o sistema, porque o sistema é parametrizado pra seguir todas as regras [...] [...] então todo esse procedimento de horas extras, ele foi lançado manualmente.

Pela interpretação dessa fala, infere-se que uma autoridade decisória como o Presidente das casas legislativas, ao expedir certas determinações sobre GP pautadas em situações excepcionais, pode ocasionar futuras consequências para a unidade de GP nas auditorias realizadas pelos órgãos de controle externo, assim como o TCU, que fazem a verificação da conformidade legal, podendo acarretar apontamentos e recomendações acerca desse descumprimento da legislação e de normas. Além disso, ao ter que adotar procedimentos fora do padrão, a unidade de GP pode ter uma sobrecarga em suas atividades operacionais, já que os sistemas existentes podem não estar parametrizados para tanto, o que gera um impacto no tempo disponível para atividades estratégicas de GP.

Uma das formas apontadas nos relatos para que os dirigentes de GP consigam minimizar possíveis ingerências por parte da Presidência das casas seria o uso da habilidade da astúcia social (Ferris *et al.*, 2007a), de tal maneira que seja possível abordar o titular dessa instância

decisória no momento mais adequado possível para que ele possa considerar a opinião da área em suas decisões, talvez até possibilitando uma maior inserção estratégica da GP, em uma aproximação dessa arena.

[...] você fala assim, eu..., falar com o Presidente da casa, por exemplo, “ah, hoje é um dia bom de eu tocar nesse assunto”, ou “definitivamente não é bom falar nada com ele hoje” (risos), depende, porque você conhece a pessoa, você sabe a forma de abordar e o dia, o momento, isso é importante, muito importante.

O último componente da cúpula político-administrativa citado pelos participantes foi a Primeira-Secretaria, que teria, de acordo com eles, uma relação predominantemente de supervisão dos trabalhos da unidade de GP, por intermédio da Diretoria-Geral, em que parece ser relevante para o titular dessa instância a competência técnica dos gestores que administram os subsistemas de GP.

[...] muito raramente eu..., o Primeiro-Secretário, por exemplo, que é o supervisor da administração da casa, é o membro da Comissão Diretora responsável por supervisionar os trabalhos, ele pode eventualmente, claro, chamar o Diretor da unidade de GP, o gestor do pagamento, o gestor do treinamento, de qualquer órgão vinculado, ele chama diretamente pra tirar alguma dúvida, não tem..., isso é tranquilo também, mas é..., mesmo que assim seja, tá em sintonia com o Diretor-Geral sempre.

Em suma, pode-se perceber que, em que pese as decisões de GP estarem muito concentradas na cúpula político-administrativa, as unidades de GP não têm muita inserção nessa arena decisória, sendo geralmente necessária a intermediação da Diretoria-Geral para possibilitar o apoio decisório ou as aprovações de normas internas, cenário este em que se mostrou importante os dirigentes da área possuírem capacidade técnica na formulação de propostas e saberem utilizar habilidades políticas de construção de imagem e de astúcia social.

O emprego de habilidades políticas como a construção da imagem da unidade de GP, de forma semelhante ao proposto por Souza (2016b, 2016b), pode estar relacionada à tentativa da área de angariar maior reputação junto aos seus principais atores, incluindo a alta administração (Ferris *et al.*, 2007a), o que, por sua vez, pode contribuir para uma maior participação no processo decisório de GP e maior apoio das arenas de natureza mais política (Child *et al.*, 2010; Ferris *et al.*, 2007b; Galang & Ferris, 1997; Sheehan *et al.*, 2015), como a Comissão Diretora, a Presidência e a Primeira-Secretaria, ainda que essa inserção se dê por meio de participação conjunta com a Diretoria-Geral.

4.3.1.3 Visão da unidade de GP sobre a cúpula administrativa

A cúpula administrativa da Câmara dos Deputados e do Senado Federal é a Diretoria-Geral, órgão central da administração e único ordenador de despesas, ator com quem aparentemente a unidade de GP mantém o maior número de interações para a obtenção de apoio e de recursos, tendo sido identificados sete tipos de relações diferentes estabelecidas entre essas duas áreas, de acordo com o exposto na Tabela 63.

Tabela 63

Síntese da visão de GP sobre a cúpula administrativa

Tipo de relação	Interferência	Critério	Habilidade	Consequência
Cooperação	Abertura para propostas	Características do Diretor de GP	Astúcia social	Autonomia da unidade de GP
Delegação	Aprovação de normas internas	Conformidade legal	Capacidade técnica	
Ingerência	Continuidade do Diretor de GP	Convergência de opiniões	Construção de imagem	Configuração política da organização
	Decisão colegiada	Existência de riscos		
Mediação	Intervenção junto à cúpula político-administrativa	Impacto em outras unidades administrativas	Influência interpessoal	Descontinuidade administrativa
	Poder de decisão	Aspectos financeiro-orçamentários		
Regulamentação	Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão	Adequação das normas internas	<i>Networking</i>	
Subordinação	Recursos financeiros	Sensibilidade do assunto	Visão estratégica	Integração estratégica de GP
Subvenção	Suporte decisório em geral			

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

O tipo de relação mais comentado foi o de cooperação, principalmente no sentido de que há uma proximidade e um bom grau de abertura da Diretoria-Geral para apresentação e discussão de propostas por parte da unidade de GP, que tem acesso diário a essa instância decisória, em uma gestão considerada compartilhada pelos participantes.

[...] então o nosso desenho hoje eu diria assim, é inevitável que a unidade de GP tenha uma sintonia grande com o Diretor-Geral, obviamente a gente não vai, mesmo que fosse possível, propor ações na área de gestão de pessoas que não estejam, não tenham anuência, não tenham concordância do Diretor-Geral, e quero dizer aqui que [...] [...] escuta bastante, nós discutimos bastante a gestão, eu digo, é..., é muito compartilhada, muito harmônica, mas [...] é a autoridade máxima, é o ordenador de despesa, é o contato com a Comissão Diretora, então eu vejo absolutamente inviável hoje uma, uma gestão de pessoas que não esteja afinada com a Diretoria-Geral, não vejo sentido.

[...] o acesso [...] [...] à Diretoria-Geral é total, é pleno, é..., é uma relação muito tranquila, tanto [...] [...] demanda muita coisa da área de pessoas quanto nós também temos toda a liberdade de apresentar as propostas, discutir, é diário esse contato.

Com relação à, à Diretoria-Geral, há uma maior proximidade, há uma maior proximidade não, é um trabalho bastante próximo.

Esses relatos são um indício de que há um bom nível de inserção estratégica da área, com a Diretoria-Geral fornecendo espaço para decisões de GP compartilhadas com a unidade, tentando buscar uma convergência de opiniões, achado compatível com alguns dos dados obtidos em estudo anterior sobre as casas legislativas e com uma possível consequência similar, qual seja, o aumento da autonomia informal (Fonseca, 2013), o que pode ser relevante para uma maior integração estratégica da área (Fonseca *et al.*, 2013).

Outra manifestação dessa disposição em cooperar da Diretoria-Geral é a iniciativa do titular, o Diretor-Geral, de querer conhecer, seja por meio de reuniões formais ou informais, as opiniões e as sugestões dos dirigentes de GP antes de tomar alguma decisão que afete as políticas e práticas da área.

[...] a Diretoria-Geral, é..., ouve muito, isso é uma característica muito interessante [...] [...], ouve muito a..., [...] [...] ouve as áreas de uma forma geral, né, [...] [...] tem conhecimento de tudo, mas [...] [...] ouve as áreas, né, e ouve bastante a gestão de pessoas, né, então é, a gente fala “olha, isso aqui, quem sabe, se a gente...”, a gente dá as sugestões pra mudança, “ah, vamos fazer uma..., perai, vamos conversar, vamos..., a gente tem essa sugestão, aquela...”, e isso a Diretoria-Geral tem ouvido muito, então essa participação na decisão sobre gestão de pessoas, isso é constante, se [...] [...] tem um assunto específico, [...] [...] chama a diretoria, senta, reúne, conversa, discute, e aí a decisão é tomada, e aí a gente sabe que a decisão tomada a gente já sabe que caminho vai seguir, a gente..., a decisão não é tomada e a gente é pego de surpresa.

[...] tem um outro tanto que ele é espontâneo, então o quanto que [...] [...] me chama pra discutir algum assunto, [...] [...] isso vai variar diretamente com como [...] [...] me percebe, se [...] [...] me percebe como uma pessoa que tem algo a contribuir, se tem uma, tem opiniões ponderadas, opiniões bem fundamentadas e tal, [...] [...] vai me chamar mais ou menos, é..., isso eu digo no dia a dia, então tem uma parte que já tá definida e tem uma parte sim que depende do perfil do gestor, ele vai ser mais ou menos acionado, vamos dizer assim, em função, é..., de suas características.

Como também pode ser pouco participativo em função de um perfil mais restrito, que não..., às vezes é até uma pessoa boa, mas não construiu uma imagem boa, então...

Pode-se perceber que essa abertura e a intenção de cooperar da Diretoria-Geral talvez dependa das características do dirigente de GP percebidas pelo Diretor-Geral, no sentido de ser uma pessoa com capacidade técnica para fundamentar suas opiniões e saber utilizar bem a tática política da construção da imagem, o que reforça as propostas da literatura de que a reputação

da área, em termos de percepção dos atores com que interage, pode ser importante para uma maior inserção estratégica (Brandl & Pohler, 2010).

Outra forma pela qual a Diretoria-Geral pode demonstrar sua cooperação com as propostas da unidade de GP é inserir o seu dirigente nas reuniões periódicas com os diretores de todas as áreas administrativas para um processo decisório colegiado em que informações e responsabilidades são compartilhadas.

Com relação às decisões da Diretoria-Geral [...] [...] tem um, uma política, que é uma política excelente, [...], todas as decisões, a nível de secretarias, né, primeiro, [...] faz reuniões periódicas com todas as áreas dividindo, né, as informações e dividindo as responsabilidades, que é que tem que ser feito, tá certo, [...] [...] tem 10 áreas debaixo dela, cada uma com sua especialidade, [...] [...] tem que dividir essas responsabilidades, cada um, cada um dentro da sua linha de atuação.

Em um processo decisório estratégico permeado por aspectos políticos como é o caso do Legislativo Federal, esse relato coincide com uma das consequências políticas consideradas positivas por Child *et al.* (2010), isto é, a ampliação do debate e a consideração de um maior número de pontos de vista antes da decisão final.

Ainda sobre o processo decisório de GP envolvendo a cooperação da Diretoria-Geral, alguns relatos abordaram de modo inespecífico a importância de um suporte dessa instância nas decisões atinentes às políticas e práticas de GP, para que estas possam ter uma maior efetividade e sofram menos interferências políticas negativas por parte de outros atores, a exemplo da Comissão Diretora e de outras unidades administrativas, em uma espécie de blindagem promovida pela Diretoria-Geral, o que guarda consonância com a proposta de Child *et al.* (2010) de que a centralização do poder decisório pode inibir possíveis conflitos políticos.

[...] a gente tem o hábito de..., pra justamente tentar minimizar essas, essas variáveis externas, essas interferências, a gente tem o hábito, já de algum tempo a gente tá fazendo isso, de com as decisões mais, vamos dizer assim, mais espinhosas, ou que tenha, ou que possa vir a ter algum reflexo político e aí ter mais um outro ator externo, a gente negocia e a gente conversa, conversa com a Diretoria-Geral pra que a gente possa tomar uma decisão que seja seguida, uma decisão por nós, seja aceita pela Diretoria-Geral, tá certo, que venha a dar menor ruído possível, com isso a gente tenta, acaba, de alguma forma, tentando minimizar as interferências dos atores externos, seja [...] [...] Comissão Diretora, seja gabinete, seja outras áreas.

[...] porque existem decisões que interferem, que afetam as outras áreas, que aí vem a onda de volta, né, todo mundo querendo interferir e aquela história, “quero”, “porque que tá isso, porque”..., aí começa a querer interferir no processo, são os atores que tentam interferir negativamente, então pra tentar minimizar esse tipo de coisa a gente tem um excelente diálogo com a Diretoria-Geral.

[...] a Diretoria-Geral, é..., interfere na medida em que ela determina, ou ela sugere, determina procedimentos, não procedimentos, mas caminhos e decisões, porque a

Diretoria-Geral tem uma visão mais política, tá certo, do que o Diretor da unidade de GP, o que é normal, pra qualquer área, tá, ela tem uma visão técnica menor, quer dizer, tem uma visão técnica, mas ela tem uma visão política muito mais abrangente do que a visão do Diretor de área, seja nossa, seja de contratações, seja de patrimônio, seja que diretoria for, ela tem uma visão muito mais política, então a partir do momento que a gente tenta negociar e conversar e tomar as decisões em conjunto com a linha política, a gente tenta minimizar de alguma forma as interferências, as interferências externas dos atores externos.

Nessas situações, aparentemente, os critérios utilizados pela Diretoria-Geral para o fornecimento de apoio decisório são a sensibilidade do assunto, em termos de possíveis reflexos políticos, e impactos em outras unidades administrativas, cenário este em que o dirigente de GP pode utilizar sua influência interpessoal para negociar e trabalhar no convencimento de que o suporte é necessário (Ferris *et al.*, 2007a).

Outros critérios que podem definir se o suporte decisório, em termos gerais, será fornecido à unidade de GP são a necessidade de atuação em conformidade com a legislação e as normas, e a existência de possíveis riscos na falta de apoio, a exemplo de situações em que, na opinião de um dos participantes, atribuições sensíveis e que geram custos estão delegadas a níveis hierárquicos incompatíveis com as responsabilidades a eles imputadas.

[...] você tem a Diretoria-Geral e os próprios servidores, como eu falei, e eles interferem positiva e negativamente, interferem de um lado e de outro, né, interferem positivamente na medida em que te dá, dá respaldo pras suas decisões, dá respaldo pra você, no momento que você é, não vou dizer, o termo não é rígido..., no momento que você segue estritamente a, o que tá na legislação, e há um apoio pra isso, e sempre houve, ah..., é..., positivo no momento que incentiva a prática de algumas políticas e de algumas ações de gestão.

[...] a gente viu que tem uma lacuna aí nos nosso normativos internos e ele é bastante perigoso, por que? Porque quando você pega o, a regulamentação que foi feita, inclusive as decisões, as descentralizações das decisões, as delegações, foi delegado a um serviço dentro da gestão de pessoas autorizar o pagamento de [...] [...], quer dizer, isso é extremamente perigoso, então qual foi a proposta que a gente fez e que tá sendo..., a proposta é fazer essa regulamentação e trazer pra diretoria da unidade de GP, e isso já foi negociado com a Diretoria-Geral, a decisão de trazer pra diretoria, sabe, mas isso foi uma coisa que foi conversado, já foi alinhado, sabe, então a proposta “olha, a nossa proposta é que seja feito assim”, discute se tá certo ou tá errado, e aí a gente chega a um denominador comum.

Quanto à relação de mediação estabelecida pela Diretoria-Geral, esta diz respeito ao apoio por meio de intervenção junto à Comissão Diretora e seus membros, para as decisões e as regulamentações atinentes à GP, já que é a Diretoria-Geral o intermediário da relação entre a unidade de GP e a Comissão Diretora, conforme já mencionado na seção anterior. Assim, aparentemente, uma proposta formulada pela GP passa por três instâncias até a decisão final:

Diretoria-Geral, que após análise da pertinência, sensibilidade do assunto e impacto financeiro-orçamentário submete à Primeira-Secretaria, que por sua vez encaminha à Comissão Diretora.

[...] sempre por intermédio da Diretoria-Geral que a gente submete as questões à Comissão Diretora, esse é o caminho até processual, se eu quero propor uma minuta de ato da Comissão Diretora, eu vou mandar para a Diretoria-Geral, e a Diretoria-Geral vai encaminhar pra Primeira-Secretaria, que encaminha à Comissão, é..., então esse é o trâmite.

[...] a meu ver, absoluta necessidade de harmonia da gestão de pessoas com o Diretor-Geral, e o titular da Diretoria-Geral [...] é o contato da administração com a Comissão Diretora, [...] é que participa da reunião da Comissão, então qualquer proposta que eu faça aqui eu não levo diretamente à Comissão, eu vou submeter à Diretoria-Geral, que vai observar a questão orçamentária, a adequação, pra então submeter à Comissão.

[...] com relação à Comissão, a Comissão Diretora, o que acontece é o seguinte, entre nós e a Comissão, isso acontece pra qualquer secretaria, nós temos a Diretoria-Geral, então o nosso acesso à arena decisória da Comissão Diretora é através da Diretoria-Geral, através, como eu te falei, é, acabei de falar, através de negociações, se a Diretoria-Geral entender que essa questão de normatização [...] [...] deva ser um ato do Primeiro-Secretário, ou seja, de um membro da Mesa, ela vai levar isso ao Primeiro-Secretário, ou que seja uma decisão da Comissão Diretora, tá certo, mas isso em função da visão política que a Diretoria-Geral tem, ou seja, o nosso acesso à Comissão Diretora é através da Diretoria-Geral, ela é o nosso, vamos dizer assim, ela é o nosso elo entre a gestão de pessoas e a Comissão Diretora, tá, sempre foi assim.

Muito interligados com a Diretoria-Geral, se você perguntar com a Mesa Diretora, não, a Mesa Diretora, quem vai à Mesa Diretora é a Diretoria, a Diretoria-Geral, tá, em algumas situações, em algumas situações, como já ocorreu, de nós, junto com a Diretoria-Geral, conversarmos, termos reuniões ou termos reuniões de trabalho, de decisões, com o Primeiro-Secretário, certo, mas normalmente o acesso à Comissão Diretora cabe à Diretoria-Geral.

Como um dos participantes comentou, pode ser útil ao dirigente de GP, sabendo da importância dessa mediação, procurar uma sintonia com a Diretoria-Geral, o que é característico da habilidade política relativa à astúcia social, no sentido de adaptar o próprio comportamento a partir da percepção de como as interações ocorrem dentro das organizações (Ferris *et al.*, 2007a). Além disso, a capacidade de influenciar a cúpula administrativa sobre a importância de alguma proposta, por meio do emprego de táticas de negociação (Ferris *et al.*, 2007a), por exemplo, também pode aumentar as chances de que haja um apoio para o encaminhamento da proposta para os níveis decisórios superiores.

Outra relação mantida entre a Diretoria-Geral e a unidade de GP é a de delegação, em que o Diretor-Geral oficialmente repassa algumas de suas atribuições para os dirigentes de GP, concedendo maior poder decisório sobre alguns assuntos e, conseqüentemente, maior autonomia formal para a área (Fonseca *et al.*, 2013).

[...] por delegação [...] passa algumas para o Diretor administrativo e outras para o Diretor da unidade de GP, [...] [...] quando [...] delega, no entanto, [...] continua responsável, junto com o Diretor da unidade de GP, no meu caso aqui da gestão de pessoas, então esse fato já demonstra que tem que ter uma relação de confiança muito grande e tem que ter uma sintonia muito grande. Se ele [...] delega e continua responsável, então tem que estar em plena sintonia com ele.

[...] não que não tenha autonomia, em alguns processos mais elementares a gente tem autonomia, claro, não dá pra ficar levando tudo pra Diretoria-Geral e tal, e essa autonomia processual a gente tem, tem a delegação de competências da Diretoria-Geral e tal, pra várias decisões.

[...] existe o regulamento administrativo, [...] [...] que define quais são as atribuições do Diretor da unidade de GP, e ele tem uma certa autonomia desde que a Diretoria-Geral assim o deseje, como todas as áreas, como todas as áreas, se o titular da Diretoria-Geral é um cara, é uma pessoa centralizadora, é uma pessoa que tome decisões monocráticas, que não ouça a equipe, boa noite, não vai ter autonomia pra absolutamente nada.

Diante disso, pode-se verificar que a autonomia da unidade de GP nas casas legislativas depende muito das características do titular da Diretoria-Geral e da relação que ele estabelece com o dirigente de GP, sendo que a autonomia concedida varia em razão da confiança que aquele deposita neste, o que tende a corroborar as propostas de que a reputação da unidade de GP, representada pela sua dimensão confiança (Souza, 2016b, 2016b), pode acarretar em maior nível de autonomia decisória para a área (Ferris *et al.*, 2007b; Fonseca, 2013; Hall *et al.*, 2004).

Mais uma relação destacada pelos gestores de GP foi a subordinação, já que, hierarquicamente, os dirigentes da unidade de GP são diretamente vinculados aos titulares da Diretoria-Geral, o que implicaria em uma necessidade de esses dirigentes terem uma sintonia com seus superiores imediatos, sob o risco de até mesmo não continuarem a exercer as suas funções.

[...] tem uma relação muito intensa, óbvio, por hierarquia até, com a Diretoria-Geral, que é superior e tem que ter uma gestão obviamente afinada com os objetivos dela e..., a unidade de GP esteve em sintonia com o planejamento da casa, então por exemplo, há sempre uma preocupação da gente não perder o foco com o produto final da casa que é a atuação legislativa, há um risco muitas vezes de você fazer toda uma gestão de pessoas, às vezes, e tá desvinculado da proposta maior da casa, como se fosse algo isolado, não é, então a interação interna mais importante eu diria ser com a Diretoria-Geral.

[...] óbvio que se quem tiver sentado aqui não tiver essas habilidades vai ficar difícil, [...] [...] vai ficar difícil de conversar com esse cara, aí que que a Diretoria-Geral vai fazer? Troca, bota alguém que tenha mais habilidade, que precisa dessas habilidades pra gerir as pessoas.

Olha, eu acho, é..., que grande parte do trabalho do gestor é relacionamento, você, você precisa [...] [...] ter uma ótima relação com a Diretoria-Geral, se não tiver, melhor falar não, pode pegar a função e dar pro outro, que é melhor pra casa.

O entendimento dos participantes é de que o dirigente de GP deve ter uma visão estratégica alinhada com os propósitos da própria Diretoria-Geral e do planejamento organizacional, sabendo agir e direcionar a unidade de GP conforme as determinações hierárquicas e desenvolvendo um bom relacionamento com o Diretor-Geral, pois a relação de subordinação também pode significar que, a qualquer momento, essa autoridade tem o poder de substituir o titular da área, o que caracteriza uma das categorias de fator político, a descontinuidade administrativa, com potenciais prejuízos para a permanência dos projetos de longo prazo de GP e, conseqüentemente, para a integração estratégica da área no Legislativo Federal.

A Diretoria-Geral, de forma semelhante à Comissão Diretora, também exerce uma relação de regulamentação das políticas e práticas de GP, já que é responsável por aprovar e expedir algumas das normas internas que afetam a área, fato que algumas vezes exige da unidade de GP uma capacidade de negociar para convencer o Diretor-Geral sobre a sensibilidade do tema e influenciar a sua decisão a respeito da edição de atos que sejam importantes para resolver alguma questão, a exemplo da necessidade de regramento de situações em que os normativos atuais são omissos.

[...] isso tá acontecendo agora, recentemente a gente fez uma proposta pra normatizar, através de um ato da Diretoria-Geral, coisa simples, né, [...] [...], só que os nossos regulamentos internos, nossos regramentos internos [...] [...] não falam [...] [...], então há uma, há um, tem um certo vácuo, aí semana passada nós tivemos uma reunião aqui e nós sugerimos, isso tá sendo negociado com a Diretoria-Geral, um ato, um ato da Diretoria-Geral apenas normativo, ou seja, a decisão dela, quer dizer, é uma sugestão nossa que vai ser encaminhada à Diretoria-Geral, que é essa decisão da Diretoria-Geral vai interferir, ela como ator externo, vai interferir diretamente na política nossa pra regulamentação, pagamento [...] [...], então ela tem uma interferência direta, mas a gente procura minimizar, não minimizar, a gente procura ter essa interferência, ela muito negociada e muito próxima.

Ademais, a Diretoria-Geral possui uma relação de subvenção com a unidade de GP, uma vez que o Diretor-Geral é o responsável por autorizar e ordenar todas as despesas incorridas pelas casas legislativas federais, incluindo aquelas destinadas às políticas e práticas de GP, o que demonstra mais uma vez a importância de o dirigente de GP saber se alinhar com essa instância decisória, talvez se utilizando da astúcia social, para garantir os recursos financeiros necessários à área.

A Diretoria-Geral, é..., eu digo que é, eu falo que é necessária uma sintonia muito grande porque o Diretor-Geral é o único ordenador de despesa na casa, regimentalmente é o Diretor-Geral que é o responsável por ordenar todas as despesas.

Em uma hipotética situação de adoção dos princípios da GEP no Legislativo Federal, se a Diretoria-Geral não desse apoio em termos de disponibilização de recursos para o processo de implementação, poderia haver uma dificuldade para o estabelecimento de um vínculo entre as políticas e práticas de GP e os objetivos organizacionais, dificultando a sua integração estratégica (Charko, 2013; Vo & Bartram, 2012).

O último tipo de relação identificada entre Diretoria-Geral e unidade de GP é a de ingerência nos procedimentos e rotinas da unidade de GP, citado uma única vez com o sentido de que as decisões dessa instância interferem na área, mas que raramente essa interferência é realizada unilateralmente, sem ao menos uma consulta prévia ao dirigente de GP.

[...] então a gente tem, tem uma proximidade muito grande com a Diretoria-Geral, né, e claro as decisões tomadas a nível de Diretoria-Geral elas interferem no nosso procedimento, só que muitas vezes essas decisões são tomadas, e a maioria delas são tomadas em conjunto, tá certo, raros os casos, poucos os casos que não há um, uma decisão conjunta, ou uma conversa, tá certo.

Diante do exposto, sob o ponto de vista da unidade de GP, o ator com quem ela interage que possui maior impacto potencial na efetividade de suas políticas e práticas é a Diretoria-Geral, pois esta assume diferentes significados para a área, exercendo relações de cooperação, delegação, ingerência, mediação, regulamentação, subordinação e subvenção.

Assim, como a reputação da unidade de GP com esse ator depende da percepção deste sobre o atendimento de suas expectativas (Tsui, 1984), também será nesse relacionamento que provavelmente o dirigente de GP deverá empregar o maior número de habilidades de natureza política, como a astúcia social, a influência interpessoal, o *networking* e a construção da imagem (Ferris *et al.*, 2007a; Zanzi & O'Neill, 2001), de forma a ampliar a sua reputação e, com isso, talvez conseguir maior aporte de recursos (Child *et al.*, 2010; Ferris *et al.*, 2007b; Galang & Ferris, 1997), autonomia (Ferris *et al.*, 2007b; Hall *et al.*, 2004) e inserção estratégica (Brandl & Pohler, 2010).

De um modo geral, é possível inferir que essa forma de atuação política, calcada em habilidades e reputação, talvez seja a maneira pela qual as unidades de GP do Legislativo possam ingressar no ciclo político decisório tal qual proposto por Bader (2016) e tentar influenciar as decisões sobre as políticas e práticas de GP tomadas na Diretoria-Geral e na Comissão Diretora, com possibilidade de ampliar sua integração estratégica (Sheehan, 2005).

4.3.1.4 Visão da unidade de GP sobre sua equipe

Um dos grupos de interesse comentados pelos participantes foi a própria equipe que compõe a unidade de GP, os gestores e servidores que a integram, sendo que a relação identificada foi a de colaboração, ora manifestada por meio da mobilização de esforços para consecução das atividades e objetivos de GP, ora pelo apoio na elaboração conjunta de propostas, conforme apanhado constante da Tabela 64.

Tabela 64

Síntese da visão de GP sobre a sua equipe

Tipo de relação	Interferência	Critério	Habilidade	Consequência
Colaboração	Elaboração conjunta de propostas	Características do Diretor de GP	Influência interpessoal	Integração estratégica de GP
	Mobilização de esforços			Reputação da unidade de GP

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

De acordo com os entrevistados, somente com o engajamento dos gestores e servidores da unidade de GP em um esforço conjunto é que a área pode atuar e dar consecução às políticas e práticas de GP efetivamente, sendo que essa mobilização dependeria das características do dirigente, da sua capacidade de liderar e influenciar o comportamento das pessoas a ele subordinadas.

[...] você só consegue efetivamente que a sua equipe, aí eu tô falando internamente, sua equipe, é..., trabalhe ou dê resultado, não é nem trabalhar, mas dê um bom resultado, se essa equipe acreditar em você, não basta você chegar aqui e mandar, elas têm que acreditar, certo, porque se você, é..., não convence a pessoa e essa pessoa não acredita em você, ela vai ficar sempre com o ponto de vista dela e a visão dela e não vai fazer, e não vai dar o resultado que quer, que ela..., que tem que ser dado, tá certo, as pessoas têm que acreditar em quem tá sentado lá, têm que acreditar, né, e eu acho que a partir do momento que as pessoas acreditam, as pessoas que tão trabalhando juntas acreditam [...] [...] na pessoa que tá lá, nessa liderança, nessa..., isso tem reflexo pra fora, porque as pessoas que chegam aqui, elas veem a gestão de pessoas de um outro jeito, com outro astral, com outro clima, com outra forma de lidar com as pessoas, e isso acaba influenciando, claro, o ambiente externo.

[...] porque nós recebemos gente aqui todo dia, quase toda hora, certo, a capacidade e a necessidade de influenciar, de fazer com que as pessoas acreditem, isso é, isso com certeza é necessário, porque todo líder tem que ser assim, [...] [...] tem uma diferença entre você ser chefe e você ser líder, você ser chefe você manda as pessoas fazerem, mas elas não acreditam em você, você ser líder, você às vezes não precisa mandar, porque às vezes a sua atitude as pessoas acreditam e já vão fazer aquilo que precisam fazer sem você às vezes mandar.

Então essa capacidade de você levar sua equipe a estar comprometida, tá engajada no processo, isso é importante, a partir daí você..., é a sua capacidade de convencimento naquilo que você pretende.

[...] então se tiver uma, um, um desse elo aí não tiver amarrado, não tiver concatenado, a maquininha não vai funcionar, e se a maquininha funciona bem, qual é a visão que as pessoas têm? Uma visão positiva, a Diretoria-Geral vê como um fator positivo, a..., os nossos clientes veem com uma coisa positiva.

[...] agora o resultado do trabalho não foi o resultado de uma pessoa, foi o resultado do trabalho de toda a unidade de GP, e aí, qual é a visão que a Diretoria-Geral passa a ter da área, ou tem, pelo menos nesse trabalho? de eficiência, de gestão, de ter uma liderança, de que foi uma equipe que trabalhou junto.

Depreende-se dos relatos transcritos que a habilidade política de influência interpessoal (Ferris *et al.*, 2007a) é a principal ferramenta empregada pelos dirigentes de GP para conquistarem o apoio de sua equipe e a mobilização de seus esforços para a concretização dos objetivos da área, em uma manifestação da PO similar à definição de Vigoda-Gadot e Talmud (2010), que entendem a PO como a utilização de táticas políticas para a maximização de interesses coletivos.

Segundo os participantes, a mobilização da equipe é relevante para a área na medida em que aumenta a qualidade dos serviços, o que se reflete na percepção que os demais atores e grupos organizacionais, como a Diretoria-Geral, têm da unidade de GP, com um provável ganho de reputação, já que também constituem uma de suas dimensões os juízos de valor sobre a qualidade dos serviços prestados (Souza, 2016a, 2016b).

Ademais, assim como constatado por Fonseca e Meneses (2016), o engajamento e o esforço conjunto da equipe de GP parecem ser fundamentais para que seja possível alcançar um maior alinhamento interno dos subsistemas de GP e, conseqüentemente, uma maior integração estratégica da área.

Em relação à elaboração conjunta de propostas, os gestores de GP entendem que não só é importante a abertura para discussão no âmbito das arenas decisórias, mas também que haja, desde o início, uma construção colaborativa no interior da unidade de GP, com participação de representantes de várias subunidades e responsáveis por diferentes subsistemas.

[...] as decisões, é..., aqui na área de GP, eu acho que elas têm que ser construídas com os diversos órgãos, aqui também nós temos nosso setor da estratégia setorial, né, então tem momentos aqui que [...] [...] tá participando o Diretor do pagamento, o Diretor do treinamento, os assessores aqui da unidade, [...] [...] elas, elas têm que ser..., as propostas aqui têm que ser construídas coletivamente.

Assim como a ampliação da discussão nas arenas decisórias superiores pode ser uma das vantagens de se adotar um comportamento político (Child *et al.*, 2010), também internamente parece ser importante que o dirigente de GP procure ouvir as opiniões de sua equipe para que

depois possa levar as propostas à Diretoria-Geral, já com embasamento em um certo consenso interno.

Face ao exposto, sob o ponto de vista político, parece que o papel desempenhado pela equipe de GP é principalmente fundamentado na necessidade de prestar serviços e elaborar propostas de qualidade, de forma que a unidade de GP seja por isso conhecida pelos diversos grupos de interesse, com consequências para a reputação da unidade (Souza, 2016a, 2016b).

4.3.1.5 Visão da unidade de GP sobre demais grupos internos

Como forma de facilitar a exposição dos demais resultados, os grupos e atores internos ainda não mencionados serão abordados nesta seção, incluindo aqueles sem uma identificação específica, a saber: grupos em geral; servidores em geral; unidade de tecnologia da informação; instâncias decisórias em geral; escritório de monitoramento estratégico; outras unidades administrativas internas; unidade de controle interno; parlamentares; e unidade de compras, cujos detalhes interacionais estão consolidados na Tabela 65.

Tabela 65

Síntese da visão de GP sobre os demais grupos internos

Ator/Grupo	Tipo de relação	Interferência	Critério	Habilidade	Consequência
Grupos em geral	Atendimento	Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão	Características do Diretor de GP	Astúcia social	Configuração política da organização
	Fornecimento		Conformidade procedimental	Capacidade gerencial <i>Networking</i>	
	Ingerência	Recursos em geral	Interesses pessoais	Oratória Paciência	Mecanismos de controle externo
Servidores em geral	Adesão	Engajamento nas políticas e práticas de GP	Conformidade procedimental	Influência interpessoal	Coexistência do papel funcional de GP
	Atendimento	Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão			Interesses pessoais
	Ingerência		Reputação da unidade de GP		
Unidade de tecnologia da informação	Fornecimento	Recursos tecnológicos	Benefícios mútuos	Networking	Coexistência do papel funcional de GP
	Parceria		Conformidade legal		
Instâncias decisórias em geral	Cooperação	Recursos financeiros	Características do Diretor de GP	Construção de imagem	-
	Subvenção	Suporte decisório em geral		Influência interpessoal	
	Coparticipação	Decisão colegiada	-	-	Apoio da alta administração

Escritório de monitoramento estratégico					Integração estratégica de GP
Outras unidades administrativas internas	Parceria	Ações conjuntas	Conformidade normativa	Networking	-
Unidade de controle interno	Controle	Limites de ação	Conformidade legal	-	Coexistência do papel funcional de GP
Unidade de compras	Fornecimento	Recursos materiais	-	-	-
Parlamentares	Ingerência	Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão	-	-	Configuração política da organização

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Devido à existência de relatos sobre grupos de interesse internos não identificados pelos participantes, foi criada a categoria “grupos em geral”, cujo principal tipo de relação é de ingerência, manifestada pelas pressões exercidas para que a unidade de GP flexibilize seus procedimentos e rotinas.

[...] é negativo no momento, nos momentos em que, é..., querem, vamos dizer assim, algumas, algumas flexibilidades, tá certo, então em determinados momentos, “isso aqui, não, tem que ser assim”, em determinados momentos..., puxa, na mesma situação e dependendo do ator externo que está sendo, é..., é..., está envolvido, querem mais, esses atores externos querem um pouco mais de flexibilidade.

[...] a negativa é como eu te falei, é muito nesse sentido, né, as pessoas querem uma certa flexibilização da legislação, quando não pode, tá certo, a legislação é igual pra todo mundo, as pessoas querem, os atores de uma forma geral, querem algo a mais, tá certo, que não está dentro, você não pode dar este algo a mais porque não existe, é igual pra todo mundo, tá certo, então há essa interferência e isso acaba acontecendo, em todos os níveis.

Em algumas colocações, pode-se perceber a existência de habilidades, algumas delas políticas, consideradas pelos entrevistados como importantes para lidar com essa ingerência, tais como: capacidade gerencial para organizar o fluxo de trabalho e padronizar as rotinas por meio de manuais de procedimentos; paciência para o relacionamento com esses grupos; e bom senso, que pode ser enquadrado como astúcia social (Ferris *et al.*, 2007a), no sentido de saber agir de acordo com a situação.

[...] você não pode passar um processo na frente, você tem uma sequência de trabalho, tem um fluxo, seguindo todos os manuais, né, todos os manuais de procedimentos da gestão de pessoas estão prontos e disponíveis [...] [...], os procedimentos operacionais, estão todos totalmente manualizados, todos, então pra que? Pra gente tentar com isso,

com nossos processos e rotina garantida, pra tentar minimizar as interferências externas, do ambiente externo, dos atores externos.

[...] paciência e bom senso, eu acho que são duas coisas, porque às vezes, é, é, a gente entende, pelo menos eu entendo assim [...] [...], quando as pessoas tentam interferir, quando esses atores externos, não vou dizer pessoas, porque..., quando esses atores externos tentam interferir é porque eles tão, vamos dizer assim, é..., eles tão precisando, vamos usar esse termo pra aliviar um pouco, eles tão precisando, de alguma forma tão precisando de alguma..., resolver alguma coisa, tá certo, e aí há interferência, “faça isso, ah, quero fazer isso, vê se pode fazer assim, vamos ver, ah, dá um jeito”, [...] [...] então é..., você tem que ter muita..., paciência, bom senso, jogo de cintura.

[...] as pessoas entendem, esses atores externos entendem, sabe, porque você tem um limite, a legislação, a lei, até a interpretação da lei te dá um limite, um limite de, de, um limite de, como se diz..., não de negociação, um limite de movimentação, tá certo, então, é..., essas interferências você tem que ter muito bom senso, muito jogo de cintura, você tem que ser, em última análise você tem que ser político. Se você, não político aquele..., você tem que ter a capacidade de argumentação, você tem que ter uma capacidade de discernimento, de bom senso.

De qualquer forma, caso a unidade de GP ceda a essas pressões, assim como já relatado na relação com a Presidência, o fato de estar descumprindo normas ou talvez até leis pode acarretar futuros problemas com os órgãos que exercem os controles interno e externo, devido à falta de conformidade legal.

Também foi mencionada a relação de fornecimento com esses grupos, referente à disponibilização de recursos de forma geral, em que as características do dirigente de GP, como a sua habilidade de *networking* (Ferris *et al.*, 2007a), pode influenciar a decisão de determinado grupo de fornecer mais ou menos recursos.

[...] isso é muito bom quando há uma..., um Deus nos acuda, certo, aí que que acontece, porque que você é mais amigo de um e de outro você consegue melhor recursos, mais recursos humanos, mais material.

O último tipo de relação estabelecido com os grupos em geral é de atendimento, caracterizado por situações em que a unidade de GP presta serviços e, para tanto, a sua equipe e o seu dirigente podem empregar algumas habilidades para ajudar a lidar com as pessoas: *networking*; capacidade de conversação, denominada neste trabalho como oratória; e influência interpessoal (Ferris *et al.*, 2007a).

[...] a gestão de pessoas, eu vou simplificar muito, né, ser muito simplista, é uma área de atendimento, [...] [...] como a área tem..., são [número] mil clientes, certo, você quando lida com clientes você lida com o ser humano, né, e aí, cara, essas habilidades, esse conjunto de habilidades é importante porque você tá lidando com seres humanos, né, você tem que ter um bom relacionamento, você tem que ter um bom conhecimento com as pessoas, que aí é o network, você tem que ter um bom relacionamento, uma

boa capacidade de conversação, de influenciar os outros, você tem que ter uma equipe engajada, tá certo, você tem que ter bom relacionamento com a Diretoria-Geral, então essas habilidades, pra quem tá, principalmente pra quem tá aqui, são muito importantes.

No que tange aos servidores, os relatos apontaram que há uma relação de ingerência, já que frequentemente procuram a unidade de GP pressionando para que os procedimentos sejam flexibilizados ou executados diferentemente da rotina estabelecida ou, ainda, que seus processos sejam priorizados em detrimento aos dos outros.

[...] os servidores vêm aqui, segue a legislação, mas na hora que querem alguma coisa pra si, eles “pô, mas será que não pode dar um jeitinho? Será que não tem um jeito de resolver isso? Mas temos que seguir a lei, não quero nada fora da lei, mas será que não tem um jeitinho?”.

[...] logo em seguida quem tinha direito a receber, tá certo, é um processo longo, foram muitas pessoas, dias diferentes, tem que ser lançado a mão, caso a caso, dia a dia, lançado, conferido, e isso demanda um tempo pra fazer, dá uma mão de obra tremenda pra fazer, bom..., as pessoas aí que têm direito começaram a ligar diretamente pra cá cobrando o pagamento das horas, [...] [...] ou seja, atores externos interferindo, querendo interferir diretamente nos procedimentos que a gente..., realizados comumente dentro da rotina da unidade, [...] [...] então a gente teve que tomar uma providência, foi mandado um comunicado pra vários diretores, né, que..., dizendo olha, a Diretoria-Geral deu uma definição, a gente..., porque a interferência de atores externos nos nossos procedimentos tava muito forte, tá, então isso é bem característico.

Dessa forma, os servidores passam a adotar comportamentos de natureza política, provavelmente em razão da instrumentalidade percebida nesse modo de agir (Ferris & Judge, 1991), com tentativas de influenciar a unidade de GP a adotar decisões que satisfaçam seus interesses pessoais, em consonância com algumas das definições de PO (Ferris *et al.*, 1989; Vredenburg & Maurer, 1984).

Nessa situação, caso o processo de influência dê resultado e a unidade de GP adote procedimentos diferentes daqueles definidos nos normativos vigentes, uma das possíveis consequências é ter que posteriormente lidar com os órgãos e os mecanismos de controle. Além disso, o fato de ter que dispender tempo com o atendimento de diversos servidores, seja pessoalmente ou por telefone, pode acabar ampliando o tempo gasto com as atividades operacionais de GP, com possibilidade de que a função estratégica fique em segundo plano.

Outra possível relação mantida com os servidores é a de adesão, por meio da qual é manifestada o engajamento do quadro funcional nas políticas, práticas e atividades de GP, como a participação em ações de treinamento e desenvolvimento.

[...] o quanto que eu consigo fazer com que [...] [...] os servidores participem dos eventos educacionais depende da minha capacidade de influenciar.

O relato aponta que uma maneira de interferir politicamente no nível de engajamento dos servidores é utilizar a capacidade de convencimento ou a habilidade de influência interpessoal (Ferris *et al.*, 2007a) e, com isso, obter uma participação, o que foi já foi identificado como aspecto importante para a criação de um ambiente mais propício a mudanças, com menos resistências e conflitos de interesses, o que facilitaria a integração estratégica de GP, em caso de implementação dos princípios da GEP (Guest, 1987; Hondeghem *et al.*, 2006).

O último tipo de relação apontada é a de atendimento, pois na área de GP é muito comum ter que prestar serviços diretamente aos servidores, sendo o entendimento manifestado por um dos entrevistados o de que a unidade de GP deve tentar se fazer conhecida somente pelas soluções oferecidas e não pelos problemas que acontecem nos procedimentos que executa.

[...] porque a gestão de pessoas é uma área que [...] [...] se você, quanto menos aparecer, tá, ela tem que aparecer de uma forma positiva, porque quanto menos aparecer, quanto menos problemas der, menos ela aparece, ela tem que aparecer no sentido de dar soluções, de dar apoio aos servidores, enfim, com políticas, esse tipo de coisa, mas quanto menos ela aparecer nos procedimentos, menos problema ela dá.

Imagina-se que o relato é referente à importância de o atendimento aos servidores ser efetuado em conformidade com os procedimentos e rotinas usuais, impondo uma qualidade nos serviços disponibilizados e menor quantidade de erros, com possíveis ganhos de reputação (Souza, 2016a, 2016b) junto a esse grupo.

Sobre a unidade de tecnologia da informação (TI), normalmente se relaciona com a unidade de GP por meio de parcerias para disponibilização de recursos tecnológicos, em situações cuja participação da TI se dá nas especificações de soluções e elaboração de propostas que podem ter impactos futuros para essa área, de forma que ela também se beneficie com a antecipação dos ajustes que terá de fazer no caso de aprovação de novas normas internas.

Então, por exemplo, se eu vou fazer uma proposta de regulamentação relativa ao ponto [...] [...], então um parceiro essencial aí é a área de informática, o que que eu tenho que fazer, antes eu já faço contato com a área de informática, pra, vamos dizer assim, verificar a viabilidade técnica daquele projeto, mas vai ter, durante esse processo de discussão, algum ponto, alguma necessidade de..., que [...] [...] vai ter que desenvolver, vai ter que contratar, vai ter que..., e ela também tem que se adaptar, porque foi uma decisão da Comissão Diretora e tal, então não necessariamente a gente consegue fechar tudo antes, né, com eles, a gente procura já fazer a proposta que seja tecnicamente viável, que não dependa de contratação externa, que não, que não leve muito tempo pra implementar e tal, mas na discussão do projeto algumas, algumas

alterações são feitas, que requerem a..., é..., um novo contato com a área de informática.

Nesse caso, o participante reputa ser importante ter um bom relacionamento com a área de TI, para que haja uma facilidade nos contatos a serem feitos antes, durante e depois da aprovação de propostas envolvendo recursos tecnológicos. Além disso, a área de TI também atua como supridora de recursos tecnológicos, em uma relação típica de fornecimento, em especial no que se refere a sistemas informatizados para operacionalização das atividades e procedimentos adotados pela unidade de GP

[...] por mais que os procedimentos estejam sendo cada vez mais automatizados e aqui também tá..., a gente tá fazendo isso, [...] [...] tá conduzindo muito bem isso, né, ontem mesmo nós tivemos uma reunião com a área de tecnologia da informação e vários, vários procedimentos que hoje são, [...] [...] que depende de uma série de coisas [...] [...], pra facilitar a vida do nosso, do nosso cliente, do nosso usuário.

[...] pra gente utilizar o sistema nós tínhamos..., a área de TI tinha que entrar no sistema e desfazer tudo que foi feito, pra depois fazer de novo pra voltar.

Supõe-se, a partir dessas falas, que a automatização de rotinas e procedimentos possa agilizar as suas execuções, de forma a permitir uma redução do tempo gasto com atividades operacionais, talvez liberando servidores para tratarem de questões estratégicas para a área (Teo, 2002) ou, hipoteticamente, informatizando o próprio processo de implementação dos princípios da GEP (Fonseca & Meneses, 2016).

Como houve menções sobre o processo decisório sem especificação das instâncias de decisão envolvidas, tais relatos foram agrupados em uma categoria denominada “órgãos de decisão em sentido geral”, que podem se referir à Diretoria-Geral, à Comissão Diretora, à Presidência ou à Primeira-Secretaria.

O primeiro tipo de relação abarcado foi de subvenção, com concessão de apoio consubstanciado em recursos financeiros para a consecução das políticas e práticas de GP, com exemplos sobre o investimento em ações de capacitação e saúde, cuja importância caberia ao dirigente de GP demonstrar, por meio de convencimento e uso de influência interpessoal (Ferris *et al.*, 2007a).

[...] a área de gestão de pessoas, é..., obviamente é uma área humana, né, então você tá o tempo todo convencendo, tentando convencer sobre a importância do investimento em pessoas, o tempo todo, isso é..., seja na área de capacitação, seja na área da promoção da saúde [...] [...], é..., você precisa tá convencendo [...] [...], e obviamente que o perfil do gestor, esse aspecto relacional, ele é essencial, se você não conseguir convencer, você não vai conseguir o investimento, por exemplo, pra um curso, “ah, aquele curso é caro”.

A cooperação também foi uma relação mencionada, percebida quanto à possível variação do nível de apoio decisório fornecido em razão do grau de confiança que os titulares das instâncias decisórias superiores têm no dirigente de GP, sendo aparentemente importante que este demonstre transparência nas informações fornecidas e se preocupe com a construção de sua imagem (Souza, 2016a, 2016b; Zanzi & O'Neill, 2001).

Olha, eu diria que o mais importante é a transparência, na minha opinião se leva qualquer assunto à Diretoria-Geral ou à Comissão Diretora, ou ao Presidente, ao Primeiro-Secretário, é..., se houver uma percepção de que está omitindo alguma informação ou tá levando um dado que não seja verídico, ou que..., mesmo que seja verídico, que seja impreciso, um dado parcial, aí não tem a confiança desse grupo, quando..., sobretudo com o grupo que tá acima.

Outro órgão interno apontado nos relatos foi o Escritório de monitoramento estratégico, uma espécie de colegiado que existe nas duas casas legislativas com a atribuição de acompanhar e deliberar sobre a execução do planejamento estratégico. À relação estabelecida com este ator deu-se o nome de coparticipação, uma vez que a unidade de GP é um de seus integrantes, normalmente participando das suas reuniões e das decisões compartilhadas resultantes.

[...] a Administração da casa ela tem buscado uma gestão mais compartilhada, então nós temos dentro da gestão estratégica o escritório de monitoramento, que todos os diretores [...] [...] e Diretor-Geral, secretário de controle interno, compõem esse colegiado, é..., a grande vantagem é que as principais decisões na casa, seja na área de gestão de pessoas, seja na área de comunicação social, seja na área administrativa, elas são, é..., não só expostas a todo o grupo, mas elas são tomadas de forma colegiada, eu vejo que essa é uma tendência porque até alguns anos atrás era absolutamente centralizada na Diretoria-Geral, ainda é muito centralizada na Diretoria-Geral, mas eu percebo que há uma tendência a que as decisões sejam colegiadas, mais compartilhadas.

[...] a Diretoria-Geral, ela participa do escritório, é claro, é a coordenadora dos trabalhos lá, e essa decisão, e essa minuta de ato da Comissão Diretora então deve ser submetida à Comissão pela Diretoria-Geral, mas foi aprovada pelo escritório, então essa é uma tendência, de quebrar esse caminho, que fica muito individualizado.

Como já foi constatado, a existência dessa rede formal de monitoramento pode auxiliar na integração estratégica de GP e, conforme um dos relatos obtidos no atual estudo, talvez o fato de a decisão ser tomada em conjunto, com a presença de representante da Diretoria-Geral, torne o apoio dado por esta mais fácil de ser obtido, com maiores chances de submissão das propostas à cúpula político-administrativa, além do possível benefício de ampliação do debate (Child *et al.*, 2010).

No que se refere à categoria de atores chamada de “outras unidades administrativas internas”, esta foi criada para englobar os relatos que não especificavam exatamente o ator objeto da interação com a unidade de GP, mas deixavam claro que eram pertencentes à estrutura formal das organizações. Todas as menções foram no sentido de que, para a transformação das propostas aprovadas em realidade, seria necessário o estabelecimento de parcerias com outras áreas das casas legislativas, que precisariam agir de forma conjunta para conseguir uma conformidade com as novas normas internas.

Uma vez a proposta aprovada, é, ela vai, vira ato da Comissão Diretora e tem que ser cumprida, é..., e aí é o que eu disse, cada vez mais não tem nenhuma ação quase na casa, nenhum projeto que dependa só de um órgão, nós temos que aprender a trabalhar de maneira conjunta, compartilhada [...] [...] então essa, essa gestão, é..., compartilhada, eu diria, ela é inevitável, não tem como, hoje você não faz nada, nada, nada, isolado.

[...] está cada vez mais difícil qualquer atividade no setor público, no caso nosso, que seja realizada, iniciada e finalizada só dentro de um órgão, os projetos, né, a gente fala aí em administração de projetos, cada projeto novo ele tem ação de vários órgãos.

Pela interpretação dos relatos, pode-se inferir que seja importante para a unidade de GP, por intermédio de seu dirigente, utilizar-se da habilidade política de *networking* (Ferris *et al.*, 2007a) para a criação e a manutenção de redes de relacionamento com as demais unidades administrativas da casa com que precisa interagir para a consecução de seus projetos e atividades, já que o auxílio delas pode ser fundamental para a efetividade das políticas e práticas de GP. Portanto, o comportamento político nessas situações pode também se basear na tentativa de adquirir reputação com órgãos de mesma hierarquia, em consonância com a proposta de Child *et al.* (2010) sobre o uso de conhecimento para manipular a credibilidade, por meio da capitalização social desta no interior das organizações (Child *et al.*, 2010; Souza, 2016a, 2016b).

Uma das unidades administrativas citada de forma direta pelos gestores de GP entrevistados foi a área de controle interno, que exerce relação de controle, de modo e impacto similares aos do relacionamento com o TCU, porém por meio de auditorias internas que também verificam a conformidade legal e procedimental dos atos praticados pela unidade de GP, impondo limites de ação ou expedindo recomendações para melhoria e mudança de procedimentos.

[...] a área de controle interno, que faz as auditorias na casa.

[...] o que tem, que é natural, eu acho, constantemente tem auditorias feitas pela área de controle interno em todos esses processos, [...] [...] uma auditoria na folha de pagamento, ou no afastamento pra capacitação [...] [...], essas auditorias são feitas constantemente e, obviamente, a cada ano eles fazem um plano de auditoria, pegam algumas rotinas e das auditorias feitas eles fazem as recomendações deles e os processos são aperfeiçoados.

Outro grupo incluído nesta seção é o dos parlamentares, abrangendo deputados, senadores e seus respectivos gabinetes que, apesar de não terem poder decisório sobre questões administrativas e por isso não estarem classificados como cúpula político-administrativa, podem ter ingerência nos procedimentos da unidade de GP, por meio de pressões para que algumas rotinas baseadas na legislação sejam flexibilizadas.

[...] e claro que essa legislação é associada aos atores, né, porque o nosso público, nós atendemos inclusive os parlamentares, né, [...] [...] e são esses parlamentares que fazem a legislação, fazem as leis, e muitas vezes são esses parlamentares que querem de uma forma, não de uma forma desonesta ou o que seja, mas querem dar um jeito na lei, depois que ela é aprovada, tá certo, então esse ator, essa, a legislação é uma variável que interfere diretamente, isso considerando um fato, o outro são os próprios atores, né, e aí você tem os parlamentares, você tem, vamos botar aí os gabinetes de uma forma geral.

O último ator interno com quem a unidade de GP precisa se relacionar citado é a unidade de compras, que foi sucintamente caracterizada a partir de uma relação de fornecimento em que atua como supridora de recursos materiais.

[...] ou com a unidade de compras, pra adquirir algum material e tal.

Diante de todo o exposto e, pela análise conjunta da visão da unidade de GP sobre os atores com que precisa interagir, percebe-se que, politicamente, parece ter bastante relevância o uso das habilidades políticas pelos dirigentes de GP do Legislativo Federal, principalmente voltado à construção da reputação da área, pois ela permitiria maior facilidade de suporte decisório e de disponibilização de recursos, além de auxiliar na conquista de autonomia e inserção estratégica.

Como a reputação é resultado de juízos de valores emitidos por servidores, gestores e alta administração sobre a efetividade da unidade de GP em atender suas demandas e expectativas, consideradas as dimensões da confiança, credibilidade e qualidade de serviços (Ferris *et al.*, 2007b; Souza, 2016a, 2016b; Teo, 2002; Tsui, 1984; Tsui, 1987; Tsui & Milkovich, 1987), a visão sobre GP das duas principais arenas decisórias das casas legislativas federais (Diretoria-Geral e Comissão Diretora) foi útil para compreender um pouco mais o fenômeno em estudo e

a interface entre PO e GP nesse cenário, além de ter permitido confrontar as diferentes perspectivas para chegar a um resultado que cumprisse satisfatoriamente os objetivos do estudo.

4.3.2 Visão da cúpula administrativa sobre a GP

O trabalho de categorização da visão tanto da cúpula administrativa quanto da político-administrativa foi o mesmo, mas em relação aos temas utilizados para a visão da GP, no lugar da identificação do ator/grupo e do tipo de relação, foram criados os temas visão sobre a unidade de GP e sobre a PO. As descrições sintéticas dos temas e os objetivos que os embasaram constam da Tabela 66.

Tabela 66

Definição sintética dos temas de categorização para as visões das cúpulas

Tema	Descrição	Embasamento
Visão sobre a unidade de GP	Opinião sobre determinada característica da unidade de GP	Objetivo específico 2: Identificar os critérios utilizados pelos atores chave para a concessão de recursos e apoio a essas unidades de GP
Visão sobre a PO	Opinião sobre a forma de manifestação da interface da PO com a GP	
Interferência	Apoio fornecido ou restrição imposta às atividades da unidade de GP	
Critério para interferência	Critério utilizado para fornecer apoio ou restringir as atividades da unidade de GP	
Característica do Diretor de GP	Atributos dos dirigentes de GP considerados importantes	Objetivo específico 3: Identificar as habilidades empregadas pelos Diretores de GP do Congresso Nacional na obtenção de recursos e apoio para as atividades da área

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Assim, os trechos das falas dos participantes foram classificados quanto a cada um desses temas, gerando-se categorias que se referissem a eles e pudessem permitir o cumprimento dos objetivos específicos do estudo, conforme listagem presente na Tabela 67.

Tabela 67

Síntese da visão da cúpula administrativa sobre a GP

Visão sobre a unidade de GP	Visão sobre a PO	Interferência	Critério	Característica do Diretor de GP
Qualidade dos serviços funcionais Qualidade dos serviços estratégicos Atuação propositiva Suficiência de recursos Frequência de problemas Compartilhamento de decisões Rotatividade de gestores Mobilização da equipe	Interferência nas designações de funções gerenciais Decisões sobre políticas e práticas de GP Apoio da cúpula político-administrativa	Suporte decisório em geral Decisão colegiada Continuidade do Diretor de GP Recursos financeiros Ações corretivas Intervenção junto à cúpula político-administrativa Elaboração conjunta de propostas Suporte às atividades estratégicas Interferência na composição da equipe de GP Incentivo ao engajamento de gestores e servidores Intervenção para minimização da interferência política Recursos tecnológicos	Eficiência nos processos e rotinas Ocorrência de problemas Convergência de opiniões Características do Diretor de GP Importância estratégica Adequação das normas internas Satisfação dos servidores Interlocução com a sociedade Aspectos financeiro-orçamentários Conformidade legal Relacionamento Impacto em outras unidades administrativas	Conhecimento técnico de GP Construção de imagem Astúcia social Experiência na área Influência interpessoal Aptidão administrativa <i>Networking</i> Visão estratégica

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Cada categoria dessas será detalhada e contextualizada com os relatos dos participantes nas próximas seções, que foram divididas de acordo com cada um dos temas. Devido ao fato de que alguns dos trechos dos relatos contêm informações sobre mais de um tema e até mesmo sobre mais de uma categoria, algumas vezes foi necessário tratar de outro assunto que não seja o principal da seção, porém isso foi realizado de forma apenas subsidiária.

4.3.2.1 Visão da cúpula administrativa sobre a unidade de GP

Os relatos que revelaram algum tipo de avaliação sobre a unidade de GP, suas funções e atividades foram enquadrados sobre um único tema relacionado à visão da Diretoria-Geral sobre a área. Estão apresentados na Tabela 68 as diferentes visões identificadas e as respectivas definições propostas para elas, sendo que os títulos dados a cada categoria são neutros e sua valoração em positiva ou negativa será tratada ao longo da narrativa desta seção.

Tabela 68

Definição sintética das visões da cúpula administrativa sobre a unidade de GP

Visão	Definição proposta
Qualidade dos serviços funcionais	Nível de desempenho da unidade de GP na execução de suas atividades funcionais/operacionais e aos serviços prestados
Qualidade dos serviços estratégicos	Nível de desempenho da unidade de GP na execução de suas atividades estratégicas
Atuação propositiva	Iniciativa da unidade de GP para apresentação de propostas
Suficiência de recursos	Adequação da quantidade de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos à consecução das atividades de GP
Frequência de problemas	Recorrência com que a unidade de GP é a causadora de problemas para a Diretoria-Geral
Compartilhamento de decisões	Nível de abertura para participação da Diretoria-Geral nas decisões de alçada da unidade de GP
Rotatividade de gestores	Frequência com que os titulares das funções de diretor e de demais gestores da unidade de GP são substituídos
Mobilização da equipe	Nível de engajamento da equipe de GP nas atividades e objetivos da unidade

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Em relação à qualidade dos serviços funcionais de GP, os representantes da Diretoria-Geral entendem que operacionalmente a unidade de GP vem aumentando gradativamente a qualidade dos serviços que presta e, com isso, tem atendido às necessidades das casas legislativas, imprimindo mais agilidade e eficiência nas respostas e maior disseminação de suas informações, melhoria que aparentemente foi fruto de uma revisão da sistemática de trabalho da área.

[...] a nossa unidade de gestão de pessoas atende plenamente as necessidades da casa, tendo em vista que a casa tem, num tempo razoável, e aliás vem diminuindo muito, né, o tempo de atendimento às demandas geradas pelas pessoas da casa para aquela área, isso tanto é verdade que as pessoas..., outro dia um colega chegou pra mim “pô, [...] [...], eu pedi minha aposentadoria e já saiu”, na expectativa dele ia levar 3 meses e levou 10 dias, 20 dias, então nesse sentido a gestão de pessoas da casa experimentou uma melhora bastante grande na sua sistemática de trabalho.

[...] há um espaço pra criatividade e revisão dos processos, eu fui..., eu acho que foi em cima dessa criatividade e revisão de processos que a gente deu o primeiro passo, que é a melhoria da função operacional da gestão de pessoas, né, foi ao revisar processos, ao integrar áreas, ao buscar maneiras mais eficientes de fazer os processos que a gente conseguiu uma equidade na informação, uma disseminação melhor da informação dentro da gestão de pessoas, e uma rapidez nas respostas.

Quando analisados esses trechos, percebe-se que as unidades de GP gozam de relativa reputação com a cúpula administrativa, pelo menos na dimensão referente à qualidade dos serviços (Souza, 2016a, 2016b). Porém, os participantes também são da opinião de que há um foco exacerbado nos aspectos funcionais da área, com formalismo excessivo e receio de promover mudanças não relacionadas a atividades operacionais.

[...] eu percebo que há uma cultura da satisfação desse primeiro aspecto, do aspecto burocrático, de manutenção e de atendimento dos serviços vinculados à gestão de pessoas

[...] eu acho que as pessoas dentro da gestão de pessoas são muito formalistas e têm muita dificuldade de sair do operacional porque elas morrem de medo de ousar.

Aparentemente, esse direcionamento exagerado para atividades funcionais de GP pode ser o motivo pelo qual a Diretoria-Geral entende que não há ainda qualidade suficiente no exercício de atividades estratégicas pela unidade de GP, carecendo de um dirigente que procure desenvolver esse foco, envolvendo o entendimento dos servidores como um ativo da organização e o questionamento de seus processos e fluxos.

[...] no entanto isso pode ser entendido de uma outra maneira, porque a área de gestão de pessoas ela não tem que ser única e simplesmente responsável por esses trâmites burocráticos, até porque aí ela deixa de ser uma gestão de pessoas e passa a ser um DP, um departamento de pessoal, nesse outro sentido, no sentido mais estratégico, mais propositivo, do entendimento da pessoa como principal ativo, né, da organização, eu acho que a gente ainda precisa amadurecer e caminhar um pouco.

[...] ainda não há um amadurecimento organizacional pra que a gestão de pessoas possa ser vista como o local primordial onde se pensa estrategicamente, né, a questão da satisfação das pessoas numa organização, né, eu percebo que isso parte muito mais de outras áreas do que exatamente, é, da unidade de GP.

[...] eu acho que o que levou a uma melhoria dos serviços operacionais é o que vai levar pro melhor entendimento desse segundo nível estratégico, mas a gente ainda não chegou lá. É..., eu percebo que é uma nova forma de perceber a organização e seus ativos, e uma abertura pro questionamento e o entendimento dos fluxos de processos.

[...] porque a visão de gestão de pessoas tem que ser muito mais do que isso, e é isso que tá difícil de botar lá dentro, né, é isso que tá difícil [...] [...], mas ainda falta um Diretor, e eu digo assim, [...] [...] eu ainda acho que não chegou lá a pessoa que vai ser o cara, entendeu, que vai pegar, que vai estrategicamente pegar isso na mão e desenvolver.

Assim, a visão da cúpula administrativa de que os serviços estratégicos não são bem desenvolvidos pela unidade de GP também revela que ela tem a expectativa de que a área algum dia consiga uma maior integração estratégica, o que é condizente com o entendimento de Tsui e Milkovich (1987), de que, normalmente, a alta administração tende a esperar um auxílio da GP para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Logo, isso corrobora os resultados de estudo anterior no Legislativo Federal relativo ao impacto da baixa integração estratégica da área em sua reputação, o que pode estar ligado à dimensão da credibilidade proposta por Souza (2016a, 2016b), já que a Diretoria-Geral percebe que a área não atende plenamente suas expectativas.

Outra forma pela qual a Diretoria-Geral das casas legislativas percebe a unidade de GP é pela sua atuação propositiva, no sentido de sugerir alterações legais ou normativas necessárias à área e também de ter a iniciativa de recomendar a realização de atividades relacionadas à capacitação de gestores.

A unidade de GP também ela é uma grande captadora de, dessas condições da melhoria da legislação.

[...] uma das iniciativas principais pra mudança da cultura e da formação dos gestores, que é o plano de formação gerencial, foi uma iniciativa da gestão de pessoas.

Quanto à suficiência de recursos, os entrevistados entendem que há uma quantidade satisfatória de recursos humanos, materiais e financeiros para a execução de suas atividades, tendo sido apontado um único problema na parte tecnológica, relativo à incompatibilidade entre sistemas informatizados de GP, fruto de decisão de gestões anteriores.

[...] voltou-se pra sua vocação maior que é exatamente o que? Preparar servidores, então nesse contexto a área de GP eu diria que ela tá muito bem, é..., aparelhada.

[...] em relação aos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, eu não acredito que falem nenhum deles, é..., pelo menos não os 3 primeiros.

Em relação aos aspectos tecnológicos, eu acho que especificamente na gestão de pessoas a gente vive na sombra de uma decisão que foi tomada e que eu acho que foi errada, que foi a convivência de 2 sistemas que não conversam um com o outro.

Apesar de haver uma visão de que a área de GP conta com uma boa capacidade operacional, os gestores comentaram que a unidade foi e é uma constante fonte de problemas, normalmente relacionados à ausência de fluxos processuais e de cautela nos procedimentos, o que gera uma necessidade de constante revisão por parte da cúpula administrativa dos trabalhos desenvolvidos pela unidade de GP e uma provável falta de confiança em relação à área.

[...] vou te dizer que a área de gestão de pessoas foi uma área que nos deu muitos problemas durante esta gestão.

[...] é uma área que preocupa muito, porque é uma das áreas que mais tem que marcar de cima e que a assessoria técnica tem mais que trabalhar revisando, né, e vendo o que eles fazem pra ver, e a gente tem muitos problemas, né, problemas pretéritos, dos esqueletos que tão no armário, e problemas de agora também, por falta de fluxos de processos, por falta de *check-lists*, por falta de você ter uma forma estruturada de fazer as coisas.

Não obstante o último relato ter uma aparente contradição com a visão da Diretoria-Geral sobre a maturidade funcional da área, pelo contraste entre as falas pode-se verificar que a melhoria da parte operacional é um processo que ainda está em andamento, com algumas melhorias já percebidas e algumas falhas ainda presentes.

A visão sobre o compartilhamento de decisões foi relatada no sentido de que, ocasionalmente, a unidade de GP toma decisões em seu nível de alçada sem comunicar a Diretoria-Geral, o que pode gerar impactos para os servidores e para a organização como um todo, a exemplo de aumentos de gastos.

[...] a gestão de pessoas tomou uma decisão num processo que o impacto daquele processo era R\$ [valor], e não veio conversar com a Diretoria-Geral, só que ela não se deu conta que aquele processo podia ser estendido pra uma série de servidores e o impacto geral é quase R\$ [valor].

Também foi abordada a visão sobre a rotatividade do dirigente da unidade de GP, no sentido de que há um impacto negativo para a equipe quando este é substituído. Adicionalmente, houve um relato sobre as trocas dos gerentes de linha da unidade de GP, porém com um entendimento de que esta rotatividade pode ser benéfica quando acontece naturalmente e envolve servidores com menos tempo na área.

[...] e essa, esse troca troca de diretores em nada contribui pra dar segurança pras pessoas.

[...] acho que o que talvez tenha de alguma forma facilitado alguma coisa foi a troca que aconteceu natural dos coordenadores por pessoas mais novas e não tão marcadas, ou não tão resabiadas.

No que tange a esse assunto, o que se pode afirmar sobre o cenário do Legislativo é que talvez essa rotatividade gerencial interna à unidade de GP seja reflexo da descontinuidade administrativa iniciada bienalmente na cúpula político-administrativa, que costuma ter um efeito cascata nos demais níveis hierárquicos, com consequentes prejuízos para uma maior integração estratégica de GP.

A última visão externada pelos representantes da Diretoria-Geral foi sobre o nível de mobilização da equipe de GP que, aparentemente, é baixo, pois um dos relatos mencionou que é difícil perceber entusiasmo nos servidores que laboram na unidade de GP, com o entendimento de que talvez isso se deva ao fato de a área ser “traumatizada”. Como o participante que emitiu essa opinião não detalhou o que teria causado esse “trauma”, apenas se pode supor que talvez esteja relacionado aos inúmeros problemas protagonizados pela unidade de GP, conforme relato já mencionado na categoria “frequência de problemas”.

[...] quando eu vou pras áreas e vou conversar com os servidores, uma das áreas que eu tenho mais dificuldade de enxergar nos olhos das pessoas o propósito delas virem trabalhar e o entusiasmo por uma casa melhor é a gestão de pessoas, o que me preocupa muito, né, porque é a área que tem que mais entender o servidor como o centro da ação da casa, e ela não entende isso, porque ela é uma área traumatizada.

Em resumo, em que pese a cúpula administrativa demonstrar visões positivas sobre um razoável desempenho das atividades operacionais, da atuação propositiva e da quantidade de recursos da unidade de GP, há uma perspectiva negativa de que a área gera problemas constantes, além de ainda estar aquém do nível estratégico esperado, de não compartilhar decisões sensíveis e de ter pouca mobilização interna de sua equipe. Assim, com base nas três dimensões de reputação propostas por Souza (2016a, 2016b), pode-se dizer que há uma situação favorável quanto à qualidade dos serviços, mas desfavorável em termos de confiança e credibilidade, o que talvez possa significar que o nível de reputação junto à Diretoria-Geral ainda pode ser trabalhado pela área.

4.3.2.2 Visão da cúpula administrativa sobre a política organizacional

Trechos das entrevistas que demonstraram alguma opinião concernente à interface entre a PO e a GP nas casas legislativas foram agrupados e categorizados dentro de um tema específico. Assim, a Tabela 69 apresenta os diferentes tipos de percepção sobre a PO e as definições ora propostas.

Tabela 69

Definição sintética das percepções da cúpula administrativa sobre a interface entre PO e GP

Tipo de percepção	Definição proposta
Interferência nas designações de funções gerenciais	Ingerência dos parlamentares na escolha de gestores, a exemplo do Diretor-Geral e do Diretor de GP
Decisões sobre políticas e práticas de GP	Utilização de critérios políticos em detrimento dos técnicos no processo decisório de GP
Apoio da cúpula político-administrativa	Necessidade de suporte decisório da cúpula político-administrativa para a adoção de princípios estratégicos de GP

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Sobre a interferência nas designações de funções gerenciais, os participantes asseveraram que muitas vezes são os parlamentares que escolhem as pessoas que ocuparão determinadas funções ou pelo menos exercem uma influência grande nas opções feitas, como é o caso do próprio titular da Diretoria-Geral, determinado pelo Presidente das casas legislativas.

Imagina aqui o seguinte, o cargo de Diretor-Geral é um cargo de confiança do Presidente, na verdade é isso, e o que eu te falei, é..., o Presidente ele escolhe o Diretor-Geral.

Os relatos dão a entender que a própria natureza política da Câmara dos Deputados e do Senado Federal implica em uma influência na definição dos servidores que ocuparão posições gerenciais, incluindo as diretorias de áreas administrativas, como as unidades de GP.

Numa casa política, sobretudo numa casa com as características de funcionamento nosso, [...] [...] é inegável que há uma influência muito grande do político em relação a nomeações de servidores.

[...] mas o que me preocupa hoje exatamente é que há cada vez mais essa sensação que eu tenho uma pressão muito grande do político, eu não acho ruim se você pode compatibilizar determinadas coisas, mas é..., eu acho até natural que o que acontece lá fora de uma certa maneira acabe se refletindo aqui dentro, o poder político é..., ele se dá na sua concretude, por servidores indicados por pessoas, e aí é que se verifica o partido político, mas eu acho que no caso [...] [...] isso é muito ruim.

Hoje eu percebo que, nos últimos anos, está cada vez maior essa sensação de que o político acaba interferindo nas escolhas não apenas do Diretor-Geral, mas dos Diretores de área.

[o dirigente de GP] veio por uma questão, é..., política, absolutamente política [...] [...] tentando reconstruir uma área que tinha uma história muito boa aqui na casa, ela teve Diretores assim que, que efetivamente tinham uma preocupação muito grande, e essa área assim, de uma certa maneira ela foi extremamente, é..., atingida por um contexto político.

Essas intervenções negativas já foram verificadas no Legislativo federal, como uma consequência negativa para a integração estratégica de GP, já que muitas vezes as escolhas políticas feitas não se alinham com os objetivos organizacionais e normalmente visam à satisfação de interesses pessoais, em consonância com os componentes de algumas definições de PO (Ferris *et al.*, 1989; Vredenburg & Maurer, 1984) e com a característica denominada por Ferris e Judge (1991) como maquiavelismo.

O comportamento descrito pelos participantes é entendido por alguns autores de PO como uma tática política negativa denominada de alocação (Zanzi & O'Neill, 2001), tendo como um de seus possíveis efeitos a existência de servidores com menos direcionamento para os objetivos da organização (Madison *et al.*, 1980; Zanzi & O'Neill, 2001), o que também corrobora os achados de estudo anterior sobre o impacto da configuração política na integração estratégica de GP no Legislativo.

Ainda sobre a interferência nas designações, os entrevistados apontam que esse ambiente político tende a levar alguns servidores a também adotarem comportamentos políticos com o objetivo de se aproximar de grupos parlamentares e detentores de poder para conseguirem uma futura posição gerencial.

[...] eu acho ruim quando os servidores começam a perceber que o poder político é importante e eles começam a se filiar, entre aspas, ou seja, eles se aproximam de lideranças partidárias e na hora que aquela liderança partidária ela atingir o poder parece que todos surgem, entendeu, e normalmente são pessoas..., o engraçado disso assim é que são pessoas com uma vivência em lideranças do processo legislativo que no caso eles conhecem muito pouco ou quase nada a realidade da área administrativa, e aí surgem nomes assim, “pô, onde é que tava esse cara?”, “não, esse cara tava na liderança tal”, e hoje ele é Diretor tal.

Isso talvez seja uma decorrência do fato de o ambiente das casas legislativas ser muito permeado por essa natureza política, sendo que comportamentos políticos são considerados comuns e tolerados pela maioria, o que pode aumentar a propensão dos membros organizacionais à ação política (Drory & Vigoda-Gadot, 2010; Ferris & King, 1991), ainda mais quando impulsionados pela possível recompensa de assim atuar (Ferris & Judge, 1991).

Um dos participantes comentou que as questões políticas algumas vezes são levadas tão a sério pelos diversos atores organizacionais que já houve situações em que a configuração

interna de determinada unidade administrativa, em termos de ocupantes de funções gerenciais, foi determinada a partir da consideração dos grupos políticos aos quais os servidores pertenciam.

[...] e você começa assim, em casos, é..., terríveis, por exemplo como o [setor], você começa a ter facções que o Diretor anterior chegou assim e falou “[...] [...], eu faço da seguinte forma, eu fiz um levantamento”, isso pra vocês é um estudo interessantíssimo que ele tinha, ele pegou e fez o seguinte, olha, tem tantos servidores do concurso tal, tantos do concurso tal e tantos do concurso tal, esse pertence ao grupo A, aí ele faz assim, esse aqui é do grupo B, esse aqui é do grupo C, esse aqui é do grupo D, esse aqui do grupo A..., aí ele faz uma proporcionalidade pra dividir as funções dentro desse contexto partidário por concursos pra que todos fiquem satisfeitos e ele possa controlar..., cara, isso é absolutamente ilógico, a meritocracia num caso desse vai pro brejo, o cara tá querendo fazer na verdade uma composição política pra ele fazer um trabalho..., sabe, administrativo, todos os valores administrativos de..., sabe, de confiança efetivamente sob o qual se assenta o Direito Administrativo, vão pro brejo.

A situação descrita indica o uso de uma abordagem similar a uma das táticas negativas mencionadas por Zanzi e O’Neill (2001): a cooptação, em que grupos de poder são incorporados por um ator político para que este possa melhor controlá-los. Essa percepção dos representantes da Diretoria-Geral parece revelar uma situação em que há uso de táticas políticas consideradas negativas pela literatura, ao tempo em que são pautadas por interesses pessoais e não organizacionais, cenário que pode prejudicar a efetividade da gestão estratégica (Gunn & Chen, 2006) e, caso acontecesse na realidade da GP, configuraria o que Drory e Vigoda-Gadot (2010) denominam de GP negativa/destrutiva, com reflexos tais como avaliações e promoções enviesadas e sem consideração do mérito.

Além da interferência política nas escolhas dos ocupantes de funções gerenciais, foram citadas outras decisões de GP que muitas vezes são baseadas em critérios de origem política, como alocação e movimentação de servidores entre as áreas, em que os parlamentares atuam e utilizam a sua influência sem considerar os critérios técnicos e o impacto de suas ações.

[...] eu acho que a questão política pauta decisões sim, [...] [...] elas são muitas.

[...] por exemplo, de alocação de servidor, transferência de um lugar pra outro na casa, porque a influência política ela é muito forte, o político não quer saber se aquele servidor da área de TI é o único que sabe fazer ou manter um determinado sistema vital pra casa, ele não quer saber se a Comissão Permanente de Licitação vai sofrer uma perda imensa, preparou um servidor por 2, 3 anos, investiu, mandou ele pra fazer cursos e tal, ele quer aquela pessoa.

Em consonância com a expectativa da Diretoria-Geral demonstrada na seção anterior de que a unidade de GP passe a atuar mais estrategicamente, os entrevistados entendem que para

isso acontecer, a exemplo da adoção de modelos estratégicos de GP como a GPC, talvez seja necessário que a cúpula político-administrativa, em especial o Presidente das casas, apoie essas iniciativas.

[...] porque a gente chegou num momento na gestão de pessoas que a gente precisa trabalhar com linhas que são, que exigem mais tempo, como a gestão de competência, como a análise se as pessoas estão no lugar certo e como até a construção de concurso público, e isso não se faz em 2, 3 meses, nenhuma das coisas. Então precisa que um Presidente entenda e dê liberdade pra que o Diretor-Geral alavanque essas iniciativas.

Supostamente, tanto o apoio da cúpula administrativa quanto o da cúpula político-administrativa seria fator essencial para uma efetiva implementação dos princípios da GEP, tendo possíveis efeitos sobre o grau de autonomia da unidade de GP e sobre o engajamento de gestores e servidores, fatores que por sua vez parecem impactar o nível de integração estratégica da área.

Face ao exposto, a percepção da cúpula administrativa sobre a interface da PO com a GP parece demonstrar que o atual cenário de comportamentos políticos das casas legislativas federais tende a dificultar a integração estratégica de GP, já que a maior parte das táticas empregadas pelos parlamentares são negativas e visam a objetivos outros que não os organizacionais (Drory & Vigoda-Gadot, 2010; Gunn & Chen, 2006).

4.3.2.3 Interferências da cúpula administrativa na GP

Quando as respostas dos entrevistados remetiam ou a alguma espécie de apoio concedida à unidade de GP ou a algum tipo de restrição às atividades e decisões da área, os respectivos trechos foram classificados como interferências. Na Tabela 70 estão as 12 diferentes interferências identificadas e uma proposta sucinta de definição.

Tabela 70

Definição sintética das interferências promovidas pela cúpula administrativa na unidade de GP

Tipo de interferência	Definição proposta
Suporte decisório em geral	Apoio e incentivo fornecido à unidade de GP por meio de decisões favoráveis a suas atividades e propostas
Decisão colegiada	Ampliação do debate sobre as decisões de GP com a inclusão da própria unidade e de outros atores no processo decisório
Continuidade do Diretor	Escolha sobre a designação e manutenção do titular da unidade de GP
Recursos financeiros	Patrocínio financeiro para a concretização de políticas e práticas de GP
Ações corretivas	Intervenção na unidade de GP para sanar problemas
Intervenção junto à cúpula político-administrativa	Apresentação e defesa das propostas da unidade de GP às instâncias decisórias superiores

Elaboração conjunta de propostas	Construção e redação colaborativa de minutas de normas apresentadas pela unidade de GP
Suporte às atividades estratégicas	Apoio e incentivo ao desenvolvimento dos serviços estratégicos prestados pela unidade de GP
Interferência na composição da equipe	Intervenção na alocação dos servidores e gestores que fazem parte da unidade de GP
Incentivo ao engajamento de gestores e servidores	Estímulo à participação do quadro gerencial e operacional nas atividades promovidas pela unidade de GP
Intervenção para minimização da interferência política	Ações com o objetivo de amenizar as consequências negativas da política organizacional
Recursos tecnológicos	Destinação de insumos de tecnologia da informação para a unidade de GP

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A primeira categoria de interferência da cúpula administrativa mencionada pelos entrevistados refere-se ao apoio decisório em geral e ao incentivo às atividades de GP, a exemplo do apoio fornecido para a estruturação do subsistema de treinamento e desenvolvimento e para a realização de atividades deste subsistema.

[...] a Diretoria-Geral tem a função de, primeiro, ser o incentivador.

[...] a Diretoria-Geral ela incentiva a unidade de GP.

[...] isso aqui foi um mérito muito grande de um ex Diretor-Geral, que mudou totalmente a figura, a finalidade da área de treinamento.

[...] ela contribuiu pra efetivação do plano de gestão, do, do plano de formação gerencial, né, dando consecução e apoiando a gestão de pessoas.

Outra forma de apoio fornecido pela Diretoria-Geral à unidade de GP é possibilitar que as decisões atinentes às políticas e práticas de GP sejam discutidas colegiadamente, com a participação dos mais diversos atores, como os diretores de outras unidades administrativas, lideranças políticas e até mesmo o Sindicato, em que há uma ampliação do debate no processo decisório de GP, uma das possíveis consequências positivas da PO (Child *et al.*, 2010).

[...] chama os diretores da área, evidentemente, tem o costume de ampliar essa discussão, em alguns casos inclusive, isso aqui é um método de gestão dele, tá, muitas vezes chama alguns chefes de liderança, ou seja, alguns formadores de opinião aqui na casa que ele sabe que têm uma sensibilidade, uma experiência maior e apresenta a proposta pra eles, [...] [...] normalmente ele também faz questão de chamar o sindicato, ainda que um *petit* comitê, assim, apresenta pra eles, discute propostas...

[...] dentro dessa questão colegiada que a gente sempre adota aqui na casa, onde tudo é muito discutido abertamente entre os Diretores.

Mais uma situação em que pode haver interferência é na designação e manutenção da função do dirigente de GP, o que é uma competência regulamentar do Diretor-Geral, sendo que

este tem a liberdade de escolher o servidor que estará à frente da área, de forma semelhante à ingerência política exercida por parlamentares descrita na seção anterior.

[...] eu acho que, é..., o Diretor-Geral, assim como o Presidente tem toda a liberdade de ficar com o Diretor-Geral que está ou de trocar, o Diretor-Geral tem que ter toda a liberdade de ficar com a pessoa que está ou trocar.

Os participantes também comentam que a cúpula administrativa é a responsável por alocar recursos financeiros para as atividades de GP, já que a Diretoria-Geral é a única ordenadora de despesas nas casas legislativas.

[...] a Direção Geral ela é o grande ordenador de despesa, é o grande não, é o único ordenador de despesa da casa.

[...] a Diretoria-Geral tem a função de, [...] [...] e garantindo efetivamente recursos, e recursos hoje, nesse ano, que é um ano atípico.

[...] a Diretoria-Geral ela [...] [...], garante o suporte financeiro pras atividades.

Aparentemente, a cúpula administrativa também age como supervisora das atividades da unidade de GP, ocasionalmente precisando intervir para a resolução de problemas identificados na área, seja por meio da criação de grupos de trabalho específicos ou pela condução de processos de punição por erros cometidos por integrantes da área de GP.

[...] todo esse sentimento que nós tivemos, é..., de frustrações eu poderia dizer com a área de GP, de uma certa maneira a gente viu que isso veio à tona, isso aflorou nas diversas..., entre aspas, não gosto de chamar, foram entrevistas mas que na verdade são reclamações barra sugestões, pega essa reclamação, entende isso na verdade como uma sugestão e já estamos, montamos os grupos de trabalho pra atacar esses problemas.

[...] errou, é claro, quem errou..., e vamos aprender com o erro, e se precisar punir quem errou tem que punir também, né, porque assim, há uma instância de aprendizado, mas também há uma instância de punição, especialmente se tem um terceiro que tá sendo punido num processo, né, num processo de devolução de recurso.

Como a Diretoria-Geral é a instância hierarquicamente intermediária entre a unidade de GP e a Comissão Diretora, uma das formas pela qual ela pode demonstrar seu suporte à área é por meio da submissão e da defesa de propostas sobre políticas e práticas de GP junto à cúpula político-administrativa.

[...] quem está em mora somos nós, porque [o dirigente de GP] já entregou, nós é que teríamos já a obrigação de ter submetido isso à Comissão Diretora.

[...] semana passada mesmo nós recebemos um processo [...] [...] aí conversamos com a assessoria técnica e levamos ao Presidente uma proposta [...] [...] e ele aceitou.

E essas propostas, segundo os participantes, normalmente recebem o auxílio da Diretoria-Geral, que discute e elabora as normas conjuntamente com a unidade de GP, sendo que as minutas de normas apresentadas em geral sofrem modificações antes da deliberação final.

[...] isso não acontece isoladamente não, essas coisas são..., primeiro se discute a ideia e se escreve em conjunto [...] [...] então dificilmente vem uma norma fechada da gestão de pessoas, ela chega aqui pra ser debatida.

Mais um tipo de suporte fornecido pela cúpula administrativa refere-se ao incentivo dado para que a unidade de GP possa ampliar e desenvolver o seu papel estratégico, sendo que há o entendimento de que essa faceta da área pode ser estimulada pela gestão estratégica organizacional e, quando isso ocorre, há uma possível minimização das interferências políticas nas políticas e práticas de GP.

[...] acho que a nossa maior contribuição [...] [...] é fazer com que, é..., fazer com que este pensamento de ter a pessoa no centro e não o processo no centro se estabeleça, né, eu costumo dizer aqui que sem as pessoas nós somos um conjunto de paredes, igualzinho o Palácio do Planalto, que sem as pessoas também é um conjunto de paredes, o que nos faz diferentes deles são as pessoas que tão aqui, né, e o que nos faz diferentes de qualquer outro órgão é esse grupo de servidores.

[...] nós temos gestão estratégica aqui muito bem feita aqui [...] [...], por isso que a situação não foi tão drástica, porque em que pese..., [...] [...], apesar das questões políticas, ele teve essa preocupação e conseguiu avançar muito nesse contexto.

De fato, parece que um melhor desenvolvimento de suas atividades estratégicas poderia levar a uma melhor reputação da unidade de GP com as instâncias superiores, o que por sua vez faria com que a área tivesse mais influência no processo decisório, podendo refrear, com isso, as possíveis interferências de grupos de interesses, cujas opiniões seriam menos consideradas pela cúpula político-administrativa (Teo, 2002).

Além de auxílio, incentivo e apoio, a cúpula administrativa algumas vezes também assume uma postura de intervenção e imposição de restrições à unidade de GP, por meio de determinações que afetam, por exemplo, a alocação dos servidores, podendo inclusive fazer com que alguns deixem a área.

[...] várias pessoas saíram da gestão de pessoas, todas por determinação nossa.

Uma interferência que parece benéfica para a unidade de GP é o estímulo dado pela Diretoria-Geral para que os servidores e gestores das casas legislativas participem e se engajem nas atividades promovidas pela área, a exemplo das situações que envolvem treinamento e desenvolvimento.

[...] eu acho que a Diretoria-Geral primeiro contribuiu, é..., estimulando as pessoas a fazerem esse treinamento [...] [...], a gente já tá no segundo ano, com um número bastante grande de servidores treinados, né, então acho que nesse sentido ela contribuiu.

Ao que tudo indica, a cúpula administrativa também atua como um filtro para as possíveis interferências políticas nas atividades de GP ao centralizar algumas decisões (Child *et al.*, 2010), assim como nos casos em que há pedidos de nomeação de servidores passíveis de identificação como nepotismo que, de antemão, são apurados e tratados diretamente com os parlamentares antes que possam se concretizar.

[...] sobre aquela questão das decisões políticas, sim, eu acho que elas são muitas, né, e posso te dar um exemplo, por exemplo, nós, nessa gestão, com toda certeza, absoluta, não deixamos passar nenhum caso de nepotismo, e inclusive aqueles que chegaram fizemos questão de falar com o parlamentar, dizer que não ia poder nomear.

A derradeira interferência da Diretoria-Geral na unidade de GP é no direcionamento de recursos tecnológicos, já que a área de TI do Legislativo Federal conta com uma equipe exclusivamente direcionada para as questões de GP.

[...] em relação a outros aspectos, por exemplo aspecto tecnológico, a área de gestão de pessoas é a única área, fora a Diretoria-Geral e a Secretaria-Geral da Mesa, que tem um nicho específico na área de TI, e por muito tempo foi até desvinculado da Diretoria-Geral, isso foi uma coisa que nós mudamos, né, queremos que seja vinculado e queremos que a gente consiga orientar esse trabalho também pra orientar o que está sendo feito dentro da gestão de pessoas.

Afinal, aparentemente, a maioria das interferências da cúpula administrativa visa a fornecer condições operacionais para que os serviços da unidade de GP sejam prestados, apoiar a consecução das políticas e práticas de GP, incentivar um maior papel estratégico, isolar a área de influências políticas e corrigir situações problemáticas. Essas interferências serão retomadas na próxima seção, quando serão contextualizadas com os seus critérios que as fundamentam.

4.3.2.4 Critérios utilizados pela cúpula administrativa para interferir na GP

Sempre que os entrevistados mencionavam algum tipo de parâmetro que pauta a postura ou as interferências da cúpula administrativa em relação à unidade de GP, os respectivos trechos eram separados, agrupados e enquadrados no tema “critérios para interferência”, sinteticamente apresentados e hipoteticamente definidos na Tabela 71.

Tabela 71

Definição sintética dos critérios utilizados nas interferências promovidas pela cúpula administrativa na unidade de GP

Critérios para interferência	Definição proposta
Eficiência nos processos e rotinas	Fluidez dos fluxos processuais e agilidade na resposta a demandas pela unidade de GP
Ocorrência de problemas	Transtornos originados na unidade de GP em razão de erros ou descumprimento de normas e diretrizes
Convergência de opiniões	Quantidade de avaliações consensuais em relação a decisões de GP
Características do Diretor de GP	Habilidades e atributos do dirigente da unidade de GP
Importância estratégica	Relevância que determinada decisão de GP tem para o desenvolvimento dos serviços estratégicos pela unidade de GP
Adequação das normas internas	Compatibilidade e completude do arcabouço normativo interno em relação às políticas e práticas que se planeja implementar
Satisfação dos servidores	Grau de contentamento do quadro funcional com as políticas e práticas de GP
Interlocução com a sociedade	Canal estabelecido entre a organização e a coletividade por intermédio da unidade de GP
Aspectos financeiro-orçamentários	Compatibilidade entre os recursos pecuniários disponíveis e as atividades de GP
Conformidade legal	Congruência de atividades e decisões de GP com a legislação e a conjuntura normativa e jurídica
Relacionamento	Qualidade da convivência entre Diretor-Geral e dirigente de GP
Impacto em outras unidades administrativas	Possibilidade das decisões sobre GP afetarem outras áreas da organização

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Como os critérios estão intrinsecamente relacionados às interferências promovidas pela cúpula administrativa, a Tabela 72 apresenta os critérios identificados para a decisão de interferir, o que também orientará a apresentação dos resultados desta seção, na mesma ordem constante da Tabela.

Tabela 72

Interferência da cúpula administrativa na GP x critérios utilizados

Tipo de interferência	Critérios utilizados
Suporte decisório em geral	Eficiência nos processos e rotinas Aspectos financeiro-orçamentários Interlocução com a sociedade Satisfação dos servidores
Decisão colegiada	Adequação de normas internas Características do Diretor de GP

	Convergência de opiniões Ocorrência de problemas
Continuidade do Diretor	Características do Diretor de GP Relacionamento
Recursos financeiros	Aspectos financeiro-orçamentários
Ações corretivas	Ocorrência de problemas
Intervenção junto à cúpula político-administrativa	Adequação de normas internas Conformidade legal
Elaboração conjunta de propostas	Impacto em outras unidades administrativas
Suporte às atividades estratégicas	Importância estratégica
Interferência na composição da equipe	Ocorrência de problemas
Incentivo ao engajamento de gestores e servidores	Importância estratégica
Intervenção para minimização da interferência política	Conformidade legal
Recursos tecnológicos	Eficiência nos processos e rotinas

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Com relação ao suporte decisório em geral, são consideradas questões como o interesse da unidade de GP em melhorar a qualidade do seu fluxo processual e a suficiente disponibilidade de recursos financeiro-orçamentários para a concretização de decisões operacionais de GP.

Há decisões operacionais que têm um viés financeiro, orçamentário importante, nesse aspecto uma vez garantido o direito é necessário saber se existe aquele recurso disponível, em existindo somos favoráveis a pagar diretamente.

[...] então se a pessoa tem um interesse genuíno em melhorar, né, tem um interesse genuíno em qualificar os processos, é..., ela vai encontrar guardada na Diretoria-Geral.

Também influenciam a decisão da cúpula administrativa de dar apoio às atividades de GP a possibilidade de estabelecimento de uma conexão com a sociedade mediada pelas unidades de GP das casas legislativas, especificamente as áreas que administram o subsistema de treinamento e desenvolvimento, como o Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) do Senado Federal e o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor) da Câmara dos Deputados, que abrem alguns de seus cursos para a população em geral.

[...] inclusive que tem uma interlocução muito boa com a própria sociedade e vamos avançar mais ainda, estamos pensando em muito em breve em lançar mecanismos assim, que serão muito bem vistos aqui pela sociedade, nesse aprimoramento da cidadania.

Provavelmente, a percepção do nível de satisfação dos servidores com as políticas e práticas de GP, a exemplo da questão da jornada de trabalho, também seja considerada no processo decisório da cúpula administrativa sobre a GP.

[...] então há uma insatisfação dos servidores em relação por exemplo à jornada, ao ponto biométrico..., de controle biométrico, mas eu vejo nesse contexto, né, grandes oportunidades, a Diretoria-Geral tem a função de, primeiro, ser o incentivador, é..., [...] [...] defendendo aquelas ideias.

Outrossim, afiguram-se como critérios utilizados pela cúpula administrativa para submeter as propostas da unidade de GP a um processo decisório colegiado: a tentativa de se obter a maior convergência de opiniões possível entre os participantes; o objetivo de se checar a adequação das normas internas relacionadas às propostas; a verificação e o apontamento de erros da unidade de GP; e a capacidade de o dirigente de GP convencer que seus projetos são relevantes, o que se configura na habilidade política da influência interpessoal (Ferris *et al.*, 2007).

[...] ele é muito, vamos dizer, democrático, gosta mesmo de escutar as diversas áreas e..., pra encaminhar as normatizações necessárias à área normalmente chama os diretores da área, [...] [...] de uma certa maneira busca não o consenso [...] [...], mas tenta buscar uma espécie de média, é..., com a curvação um pouquinho maior.

[...] na área de recursos humanos, de pessoal, exatamente buscando escutar o maior número possível de atores.

[...] chamar as pessoas a participar não significa passar a mão na cabeça delas, e a gente faz questão de pontuar os erros, até porque erros em gestão de pessoas, em geral, eles repercutem no bolso, e isso não é justo.

[...] há que se ter sobretudo a competência profissional para o convencimento, então se um Diretor de recursos humanos ele convence que aquilo ali é algo bom...

Quanto à continuidade do dirigente de GP, parece depender de como é o relacionamento entre os titulares da unidade de GP e da Diretoria-Geral, além das características do dirigente de GP, tal qual se ele detém confiança da cúpula administrativa, o que é uma das dimensões da reputação (Souza, 2016a, 2016b) e pode ser trabalhada por meio da habilidade política de construção da imagem (Zanzi & O'Neill, 2001).

[...] então há uma sintonia entre o [dirigente de GP] e a Diretoria-Geral.

Eu acho assim, que o Diretor-Geral tem que ter os seus Diretores, as pessoas da sua confiança.

[...] era uma pessoa de uma confiança pessoal muito grande.

No tocante à disponibilização de recursos financeiros à unidade de GP, um dos participantes citou que um dos critérios é a situação do orçamento, especialmente na conjuntura atual, pois o entendimento é o de que se deve tentar aproveitar os recursos do presente exercício

com atividades de GP, a exemplo de treinamento. Nesse contexto, foi citada a proposta à emenda à constituição nº 241/2016, que, se aprovada, significará um teto para os gastos públicos (<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2088351>).

[...] recursos hoje, nesse ano, que é um ano atípico, você sabe disso, a rigor a gente está pedindo inclusive que se gaste efetivamente, é..., mais, ou seja, a gente precisa robustecer o orçamento, eu acho que qualquer gestor público hoje diante da realidade da 241 está tomando essa medida, a gente vai ficar aqui até o dia 31 de dezembro pra empenhar tudo que puder empenhar, e a gente..., uma das orientações que a gente deu foi exatamente essa, é..., invista em treinamento, invista em treinamento.

A interferência que ocorre por meio de ações corretivas de iniciativa da Diretoria-Geral está relacionada à existência de problemas acumulados ou da constatação de erros cometidos na unidade de GP.

[...] a quantidade de problemas acumulados na área de recursos humanos é muito grande.

[...] ou você assume seu erro, inclusive a sua culpa, sua falta de atenção, é..., a sua dificuldade de agir como espera sua instância superior e aprende com isso ou você joga pra baixo do tapete e não aprende nunca, né, e a gente não deixa jogar pra baixo do tapete, apareceu, errou, é claro, quem errou..., e vamos aprender com o erro.

Quando se trata da intervenção da Diretoria-Geral para apresentação de propostas à Comissão Diretora, um dos critérios considerados é se a proposta apresentada necessitará de uma normatização, face à adequação das regulamentações já existentes. Ademais, também é adotado como parâmetro a necessidade de conformar legalmente as políticas e práticas de GP, a exemplo da compatibilização com aspectos jurisprudenciais.

A unidade de GP também ela é uma grande captadora de, dessas condições da melhoria da legislação para que determinados problema, por exemplo, de alocação de servidor, transferência de um lugar pra outro na casa [...] [...] então essa questão política a gente tá fazendo..., isso aqui já é fruto da unidade de GP, isso aqui, pra você ter uma ideia, na verdade quem está em mora somos nós, porque ele já entregou, e a gente que teria já a obrigação de ter submetido isso à Comissão Diretora.

[...] conversamos com a assessoria técnica e levamos ao Presidente uma proposta [...] [...], até porque já existe jurisprudência no Supremo pra isso, e ele aceitou.

A decisão da cúpula administrativa referente a propor uma construção e elaboração conjunta das propostas da área de GP, com participação de representantes de outras áreas da organização, pode ser motivada pela percepção de que a aprovação de determinadas propostas pode impactar a realidade de outras unidades organizacionais.

[...] então dificilmente vem uma norma fechada da gestão de pessoas, ela chega aqui pra ser debatida[...] [...] mas pode ser que seja uma norma que de alguma forma interfira nos outros setores, então aí o ideal é que converse com os outros setores.

Os entrevistados demonstram que algumas das decisões que adotam sobre GP guardam relação com a expectativa que a cúpula administrativa tem de que a unidade de GP assuma um papel mais estratégico, de forma que a Diretoria-Geral normalmente ofereça suporte às atividades de GP que percebam como importantes para isso.

Em relação a decisões estratégicas, especialmente a treinamento, capacitação, estímulo, a gente tem agido num viés de bastante apoio, né, sempre aproveitando essas demandas.

[...] eu acho que é esse mesmo processo que vai fazer que a gente chegue na visão mais estratégica da gestão de pessoas, mas eu acho que a gente ainda não chegou lá, a gente ainda tem muita coisa pra revisar.

No que tange à interferência na composição da equipe de GP, aparentemente, pode ser embasada em problemas ocorridos no âmbito da unidade de GP, situações em que a Diretoria-Geral pode acabar dispensando alguns indivíduos das funções gerenciais que exercem na área.

[...] eu acho que, assim, que houve um momento em que ele foi, ficou muito ruim, que foi o momento em que nós fomos muito incisivos e muito duros quando aconteceu a questão [problema] [...] tiramos todas as pessoas.

Com relação ao incentivo de gestores e servidores, ao falar do apoio que estava dando para tentar imbuir a unidade de GP de um papel mais estratégico, um dos participantes transpareceu que leva em consideração a importância estratégica de determinadas atividades de GP para, por exemplo, estimular os servidores a participarem de um programa de capacitação gerencial.

[...] eu acho que a Diretoria-Geral primeiro contribuiu, é..., estimulando as pessoas a fazerem esse treinamento [...] [...], no segundo sentido ela contribuiu pra efetivação do plano de gestão, do, do plano de formação gerencial, né, dando consecução e apoiando a gestão de pessoas.

De acordo com o que foi relatado na seção anterior, quando a cúpula administrativa decide filtrar o impacto de interferências políticas em atos de nomeação de servidores comissionados, por exemplo, o critério utilizado é a conformidade com a legislação, já que a configuração de nepotismo contrariaria os preceitos legais vigentes.

Por fim, no direcionamento de recursos tecnológicos, conforme já relatado também, parece ser o critério considerado a necessidade de se imprimir eficiência nos processos e rotinas da área, por meio de equipe da área de TI exclusiva para a automatização dos seus fluxos e processos de trabalho.

Resumidamente, pode-se dizer que alguns dos critérios utilizados nas decisões de GP tomadas pela cúpula administrativa parecem ter alguma interface com a PO, tais como: a convergência de opiniões, que seria uma ampliação política do debate existente em processos decisórios (Child *et al.*, 2010) e a consideração das características do dirigente de GP e do relacionamento estabelecido com ele, em que a confiança construída por meio da habilidade política de construção da imagem (Zanzi & O'Neill, 2001) parece ser determinante.

4.3.2.5 Características do dirigente de GP valorizadas pela cúpula administrativa

As características do dirigente de GP referem-se às habilidades, atributos pessoais e experiências profissionais dos titulares das unidades de GP, sendo que algumas das categorias utilizadas já constavam da literatura compulsada para este trabalho, como construção de imagem (Zanzi & O'Neill, 2001), astúcia social, influência interpessoal e *networking* (Ferris *et al.*, 2007a), enquanto outras foram criadas a partir dos relatos (conhecimento técnico de GP, capacidade gerencial, visão estratégica e experiência na área). As definições propostas para as categorias constam da Tabela 73.

Tabela 73

Definição sintética das características do diretor de GP observadas pela cúpula administrativa

Característica	Definição proposta ou constante da literatura
Conhecimento técnico de GP	Compreensão e domínio de aspectos teóricos e práticos de GP
Construção de imagem	Promoção de interesses próprios por meio da criação e da manutenção de uma imagem favorável junto aos detentores de poder (Zanzi & O'Neill, 2001)
Astúcia social	Capacidade de observar os outros e estar afinado com diversas situações sociais, compreendendo interações e interpretando de maneira apurada o comportamento dos outros em ambientes sociais, com alto poder de discernimento e elevada auto consciência (Ferris <i>et al.</i> , 2007a)
Experiência na área	Quantidade de tempo laborado na área de GP
Influência interpessoal	Exercício de influenciar as pessoas por meio de um estilo sutil e convincente, com a capacidade de adaptar e calibrar o próprio comportamento de acordo com a situação para provocar reações específicas nos outros (Ferris <i>et al.</i> , 2007a)
Aptidão administrativa	Capacidade de gerir adequadamente os recursos da unidade de GP
<i>Networking</i>	Desenvolvimento e uso de redes de relacionamentos com pessoas, por meio da construção de amizades, alianças benéficas e coalizões (Ferris <i>et al.</i> , 2007a)
Visão estratégica	Capacidade de imprimir uma orientação estratégica à unidade de GP

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

A primeira característica mencionada nos relatos é o conhecimento técnico de GP, sendo que os participantes reputam necessário que o dirigente de GP seja preparado e conheça de fato a área, sob pena de causar prejuízos ao desenvolvimento das políticas e práticas de GP das casas legislativas, como já aconteceu antes.

[...] tivemos um dirigente de GP é..., que não tinha uma preparação, ao meu sentir, para a área, e que causou prejuízos muito grandes.

[...] que efetivamente seja um conhecedor dessa área de pessoal, pra resgatar a autoestima do servidor, pra fazer uma política efetivamente que possa ir ao encontro do que existe de mais moderno em termos de gestão da administração.

[...] eu acho que falta à gestão de pessoas um Diretor que assuma aquilo e um Diretor que assuma aquilo com conhecimento do que que é gestão de pessoas.

[...] falta ainda alguém que entenda do riscado.

Conforme já foi abordado na última seção, a cúpula administrativa preza pela confiança transmitida pelo dirigente de GP, que é dimensão de reputação da unidade de GP (Souza, 2016a, 2016b) e geralmente pode ser trabalhada por meio da habilidade de construção da imagem (Zanzi & O'Neill, 2001).

[...] foi na confiança, [...] [...], né, e confiava muito nele.

Além disso, a visão da Diretoria-Geral é a de que a área de GP é sensível, pois envolve lidar com os servidores e com a satisfação destes em trabalhar, o que pode exigir do dirigente de GP uma das habilidades políticas propostas por Ferris *et al.* (2007a), a astúcia social, já que consiste em compreender e interpretar interações e comportamentos em ambientes sociais e saber agir de acordo com a situação.

[...] porque você pode imaginar o seguinte: a questão de recursos humanos ela é muito delicada, [...] [...] o que eu tô te falando é o seguinte, lidar com pessoas, lidar com a satisfação, com a sensação de alegria, de satisfação que uma pessoa tem pra trabalhar, é muito difícil.

Outro ponto levantado é a importância de o dirigente de GP deter experiência profissional na área, preferencialmente já tendo atuado em outros cargos gerenciais intermediários dentro da própria unidade de GP.

[...] e é preciso alguém com experiência na área de recursos humanos.

[...] basta você ver o currículo dele, uma experiência efetiva na área, ele passou pelo [subunidade de GP], foi uma pessoa que foi montando a sua carreira nesse contexto.

Supostamente, como também já foi citado na última seção, a Diretoria-Geral entende como importante para a área ter um dirigente que saiba convencer as pessoas, por meio do uso de outra habilidade política, a influência interpessoal, visando a provocar reações específicas tanto na própria cúpula administrativa quanto em outros grupos (Ferris *et al.*, 2007a).

[...] há que se ter sobretudo a competência profissional para o convencimento, então se um Diretor de recursos humanos ele vem e me convence que aquilo ali é algo bom...

Questionado sobre a questão dos efeitos da descontinuidade administrativa bienal das cúpulas político-administrativa e administrativa na GP, um dos participantes externou a opinião de que as consequências dependem da capacidade do dirigente da área de gerenciar adequadamente a transição. Outro ponto julgado importante e relacionado à aptidão administrativa é o de saber gerenciar adequadamente os recursos da unidade de GP, a exemplo da distribuição acertada de atribuições para os servidores, com foco nas atividades mais estratégicas.

[...] você viu que pode ter um desastre ou pode ser que não tenha nada, porque cada pessoa, cara, aí é uma questão mais de gestão, [...] [...] o gestor que para coisas do antecessor por uma questão medíocre, política, pequena, é um péssimo gestor, [...] [...], se ele tiver a sensibilidade mínima pra tocar aqueles projetos, ele faz um benefício pra instituição e pra ele mesmo.

[...] eu não acho que há falta de pessoas na casa, eu acho que há pessoas mal direcionadas, né, acho que há pessoas fazendo trabalhos extremamente operacionais quando são servidores muito bem remunerados e deviam estar fazendo trabalhos mais estratégicos.

Mais uma característica do dirigente de GP que parece importante é a sua habilidade de criar redes de relacionamento apropriadas, evitando inserir no seu círculo de convivência indivíduos que possam prejudicar o seu trabalho ou fazer com que ele aja fora de procedimentos e normas. Essa capacidade de construir e administrar redes positivas de relacionamento pode ser denominada de *networking* (Ferris *et al.*, 2007a).

[...] a despeito dele ser uma pessoa com ideias muito boas, não acho que ele contribuiu positivamente, é..., porque ele deixou se cercar por pessoas que trouxeram de volta pra gestão de pessoas o fantasma do trabalhar fora das normas.

Como último atributo do dirigente de GP apontado pelos participantes está a visão estratégica, manifestada por uma capacidade de o titular da unidade de GP reconhecer a importância estratégica da área e a direcionar nesse sentido. A cúpula administrativa, mesmo reconhecendo a necessidade de ampliar o papel estratégico da área, também acredita que não se deve desatender o seu lado operacional, o que corrobora o entendimento de que deve haver um equilíbrio na coexistência do papel funcional de GP com o estratégico (Teo, 2002).

[...] então talvez os próprios dirigentes da gestão de pessoas precisem enxerga-la mais estrategicamente, sem abandonar o viés operacional, porque se você não conseguir pagar o salário do mês não adianta você ser estratégico, né, você tem que fazer o feijão com arroz pra poder sofisticar, mas é necessário não ficar e não se satisfazer só com a área operacional, por mais que ela tenha melhorado, ela é uma etapa só.

Assim, para escolher e manter o servidor que estará à frente da unidade de GP e também para apoiar os projetos e propostas da área, a cúpula administrativa considera, entre outras coisas, as experiências passadas, os conhecimentos sobre GP e a aptidão administrativa do dirigente de GP, bem como a sua proficiência em habilidades políticas como astúcia social, influência interpessoal, *networking* e construção de imagem.

Esses achados parecem corroborar os resultados de estudo anterior sobre o Legislativo Federal e as propostas da literatura no sentido de que as habilidades políticas ajudam a construir a reputação da unidade de GP (Ferris *et al.*, 2007b; Fonseca, 2013; Souza, 2016a), que por sua vez pode ajudar a conquistar o suporte da alta administração (Child *et al.*, 2010; Galang & Ferris, 1997; Tsui, 1984).

4.3.3 Visão da cúpula político-administrativa sobre a GP

Em consonância com o explicado na seção 4.3.2, os temas utilizados como referência para a categorização dos relatos dos entrevistados ligados à cúpula político-administrativa são os mesmos daqueles usados para a cúpula administrativa. Conforme Tabela 74, em que constam as categorias consideradas e as suas recorrências, pode-se perceber que maior parte das categorias já foi utilizada e preliminarmente definida ao longo das seções anteriores, de forma que somente as novas categorias terão uma proposta de definição, o que será feito no decorrer da apresentação dos resultados.

Tabela 74

Síntese da visão da cúpula político-administrativa sobre a GP

Tema	Categorias	Recorrência
------	------------	-------------

Visão sobre a unidade de GP	Qualidade dos serviços	4
Visão sobre a PO	Descontinuidade administrativa	2
	Interferência nas designações de funções gerenciais	1
Interferência	Aprovação de normas internas	2
	Recursos humanos	2
	Suporte decisório em geral	2
	Suporte às atividades estratégicas	1
	Aspectos financeiro-orçamentários	3
Critério para interferência	Eficiência nos processos e rotinas	3
	Importância estratégica	2
	Interlocução com a sociedade	2
	Repercussão externa	2
	Pareceres técnicos	2
	Conformidade legal	1
	Conhecimento técnico de GP	2
Característica do Diretor de GP	Capacidade gerencial	1
	Astúcia social	1

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

De acordo com o que foi relatado na seção de método deste estudo, não foi possível realizar a entrevista pessoalmente com os participantes desse extrato da amostra, sendo que eles optaram por responder as perguntas constantes dos instrumentos, o que impediu a moderação pelo pesquisador e, em virtude disso, a quantidade de dados obtida foi pequena, de maneira que os resultados serão todos tratados sequencialmente nesta seção.

No que se refere à qualidade dos serviços prestados pela unidade de GP, a cúpula político-administrativa entende que, apesar de estar passando por uma fase de melhorias graduais, ainda não atendem as suas expectativas, principalmente em termos de movimentação e promoção dos servidores.

[...] os serviços prestados pelo setor de gestão de pessoas vêm evoluindo bastante ao longo dos anos.

Eu avalio a gestão de pessoas por meio dos pilares capacitação, movimentação e promoção, sendo: a) Capacitação: capacidade de manter os servidores treinados para atividades gerais da instituição e específicas da unidade de lotação; b) Movimentação: capacidade de alocar adequadamente as pessoas nas unidades, de acordo com seus perfis profissionais e pessoais; e c) Promoção: capacidade de colocar servidores em cargos de chefia e direção, observando critérios de mérito e qualificação. Nesse sentido, avalio que os serviços prestados pela unidade de gestão de pessoas são bastante deficientes. O quesito capacitação é o que possui maior qualidade, embora seja realizado de forma pontual, *ad-hoc*, sem um planejamento específico de treinamento/reciclagem baseado em capacidades genéricas/específicas necessárias ao desempenho das atribuições profissionais.

O serviço que é melhor avaliado pelos participantes é o prestado pela área de treinamento e desenvolvimento, não obstante julgarem que ainda não é executado de maneira ideal, pois as ações de capacitação não seriam fundamentadas em um planejamento específico voltado para

o desempenho das atribuições profissionais, o que talvez indique um problema de alinhamento vertical com relação a esse subsistema, com reflexos na integração estratégica geral de GP.

Logo, de forma similar à percepção da cúpula administrativa, parece que a unidade de GP ainda tem margem para trabalhar a sua reputação junto à Comissão Diretora, uma vez que as dimensões de credibilidade e qualidade dos serviços (Souza, 2016a, 2016b) não são bem percebidas por esse ator, o que poderia ampliar a obtenção do apoio dessa instância decisória (Child *et al.*, 2010; Galang & Ferris, 1997; Tsui, 1984).

Indagados sobre o impacto da rotatividade periódica dos membros da Comissão Diretora, os entrevistados externaram o entendimento de que há uma interferência nas políticas e práticas de GP em razão do perfil dos novos gestores que assumem, porém acreditam que isso não seria um efeito negativo, já que supostamente as mudanças promovidas pela cúpula político-administrativa seriam fundamentadas no atendimento à missão constitucional do Parlamento, que é estável e, portanto, não afetaria tanto a parte administrativa.

Existe uma interferência significativa. Toda a gestão de pessoas, ainda que esteja em execução e faça parte de um planejamento de longo prazo, é afetada pelo perfil da direção em exercício.

As mudanças bienais da Comissão Diretora não interferem negativamente no planejamento de longo prazo. Na verdade, entendo que cada Mesa faz a sua contribuição para que a Administração da casa possa desempenhar com eficiência seu trabalho de suporte as missões constitucionais da casa. Nessa linha não há muitas alterações a serem feitas na Administração, uma vez que o papel constitucional da casa é algo muito estável. [...] [...] O planejamento que dará suporte a Comissão Diretora não muda bienalmente, nem mudam os servidores responsáveis pela sua produção.

Essas colocações não coincidem com as opiniões da unidade de GP coletadas durante estudo anterior sobre o Congresso Nacional, cujos resultados apontam que a descontinuidade administrativa da Comissão Diretora gera uma rotatividade nos demais níveis gerenciais, com mudança de prioridades da alta administração e potenciais prejuízos para planos e projetos de longo prazo de GP e, conseqüentemente, para a integração estratégica da área, o que também já foi constatado em outras esferas da Administração Pública federal brasileira (Fonseca & Meneses, 2016). Em que pese essa divergência, supõe-se que a descontinuidade possa sim ser prejudicial para a implementação da GEP no Legislativo Federal, já que ela normalmente apresenta efeitos nocivos para a efetividade de projetos e propostas de longo prazo (Ring & Perry, 1985).

Já na questão do preenchimento dos cargos e funções gerenciais das casas legislativas, os representantes da Comissão Diretora, à semelhança da Diretoria-Geral, também veem que as

escolhas dos indivíduos que assumem certas posições não são impessoais, baseando-se em indicações políticas, o que, por vezes, pode acarretar um descompasso entre as capacidades requeridas e as possuídas para o exercício das atribuições gerenciais. Esse possível despreparo dos gerentes já foi apontado como um dos motivos de falta de engajamento dos gestores nas políticas e práticas de GP, com efeitos potencialmente negativos para a integração estratégica da área.

Os quesitos movimentação e promoção são deficientes porque as vagas e funções (disponíveis ou não!), via de regra, não são preenchidos de forma impessoal – geralmente são preenchidas por indicação política e os indicados não necessariamente possuem os requisitos pessoais ou técnicos para assumir as atribuições dos cargos.

Como já comentado na seção de visão da cúpula administrativa sobre a PO, esse modo de agir pode configurar a tática política negativa de alocação (Zanzi & O'Neill, 2001), o que talvez possa acarretar em menor integração estratégica de GP (Madison *et al.*, 1980; Zanzi & O'Neill, 2001).

Da mesma forma como foi mencionado pela unidade de GP e pela cúpula administrativa, os representantes da cúpula político-administrativa também citam o seu papel de instância superior em que ocorre boa parte do processo decisório de GP e, em decorrência, também a aprovação de normas internas relacionadas à área.

Enquanto instância decisória, a Comissão Diretora delibera sobre temas que interessam diretamente aos servidores da casa.

[...] envolve um espectro de atividades parlamentares, políticas e administrativas. Entre as administrativas estão aquelas que dizem respeito à gestão de pessoal [...] [...] bem como à formatação de iniciativas que contribuam para aprimorar a atuação da casa.

Com relação ao apoio concedido pela Comissão Diretora para a GP, há o entendimento de que essa arena decisória contribuiu para a realização dos últimos concursos de seleção de servidores, o que configuraria um suporte no fornecimento de recursos humanos para a organização e a unidade de GP.

[...] a renovação do quadro de pessoal efetivo, que tem possibilitado o ingresso de servidores extremamente qualificados, com formação atualizada, o que tem sido fundamental para esse quadro de evolução institucional.

Mais uma vez, em consonância com os relatos constantes de seções anteriores, os participantes também comentaram que o suporte decisório que concedem nas questões de GP é

intermediado e apoiado pela Diretoria-Geral, a quem cabe posteriormente a execução das decisões exaradas nessa seara.

A grande maioria das decisões adotadas pela Comissão Diretora são encaminhadas para a Diretoria-Geral, para que o órgão adote as providências necessárias para a sua implementação. Como a Diretoria-Geral tem a atribuição de gerir a casa e cabe à Comissão Diretora superintender essa gestão, pode-se dizer que as duas unidades trabalham de maneira sintonizada, porquanto uma unidade executa as decisões tomadas em sua instância superior e, via de regra, participando do processo decisório como órgão consultivo e de apoio.

Nesse contexto decisório, os entrevistados ressaltam que um dos apoios dados foi a adoção de técnicas de governança, provavelmente fazendo referência à implantação das instâncias colegiadas e dos escritórios responsáveis pelo monitoramento da execução do planejamento estratégico organizacional das casas legislativas.

[...] a incorporação de técnicas modernas de governança.

E, para fornecerem apoio ou não às atividades de GP, os membros da Comissão Diretora, alegadamente, observam as implicações financeiro-orçamentárias que suas decisões terão, pois consideram que as questões relativas à GP normalmente envolvem grande dispêndio de recursos públicos.

[...] bem como a qualidade do gasto, aplicando da melhor forma possível os recursos públicos.

[fatores considerados nas decisões sobre GP] restrições orçamentárias.

[...] pois todas as questões de gestão de pessoas esbarram em vultosa despesa.

De forma complementar aos critérios financeiros, adicionalmente, a Comissão Diretora tende a verificar se determinado suporte decisório provocará ganho de eficiência operacional, diminuição de desperdícios e melhora na qualidade gerencial de GP, além de pautarem suas decisões em questões relacionadas à estratégia organizacional, como o próprio planejamento e os mecanismos de governança.

Os principais critérios considerados envolvem a busca de eficiência, com a eliminação de burocracias e desperdícios.

Os critérios considerados são eficiência [...] [...] e qualidade na gestão.

[fatores considerados nas decisões sobre GP] planejamento.

[critérios considerados nas decisões sobre GP] governança.

Semelhantemente a um dos critérios utilizados pela cúpula administrativa, a Comissão Diretora parece pautar algumas de suas decisões sobre GP na interface que é possível desenvolver a partir da unidade de GP com a sociedade, procurando atender aos anseios da população em relação ao Congresso Nacional, a exemplo da transparência e da velocidade da disponibilização de informações sobre suas atividades.

Nesse contexto a atuação da Comissão Diretora avulta-se na definição de políticas capazes de atender as novas demandas da sociedade para com a casa.

[...] de atendimento as novas exigências da sociedade tais como transparência e instantaneidade da informação.

Justamente nesse sentido, é o entendimento de que a cúpula político-administrativa, por ser constituída por parlamentares, preocupa-se muito com os reflexos e repercussões que determinadas decisões de GP podem ter para a sua imagem e também a das casas legislativas no ambiente externo.

[...] todas as questões de gestão de pessoas esbarram em [...] [...] questões de imagem que envolvem a instituição. [...] [...] não rende ao parlamentar uma propaganda favorável.

[...] ao presidente da casa, que se preocupa com a repercussão do ato, pode parecer que se está tentando inchar uma máquina ineficiente.

Tal achado pode ser uma das causas das divergências de prioridades identificadas como integrantes da configuração política dessas organizações, pois enquanto a unidade de GP se preocupa com a escassez de servidores, por exemplo, a cúpula político-administrativa pode estar considerando, na verdade, o julgamento a ser feito pela população sobre um aumento na máquina pública.

Ademais, talvez isso corrobore também os resultados indicativos de que um dos fatores de categoria institucional que interfere na obtenção de apoio da alta administração para as políticas e práticas de GP são os aspectos societais, especialmente em relação à mídia, que seria um dos grupos de interesse com poder para afetar as decisões de políticos (Ferrary, 2009).

Durante o processo decisório, na prática, a Comissão Diretora, além de contar com a Diretoria-Geral como órgão consultivo, aparentemente também se mune de informações,

análises e pareceres técnicos disponibilizados pelo corpo funcional que compõe sua assessoria técnica.

A informação correta e [...] [...] são os principais fatores para nortear a tomada de decisões. Nessa atividade, a atuação do corpo funcional da Comissão Diretora tem sido de fundamental importância, uma vez que as informações corretas são prontamente disponibilizadas na medida das necessidades.

Com enfoque maior na atuação político/parlamentar a Comissão Diretora delega à sua assessoria técnica a análise detalhada dos processos administrativos sob sua competência e a elaboração de pareceres que lhe subsidiarão no processo decisório.

Segundo os entrevistados, a cúpula político-administrativa também não se furta a observar, no relacionamento entre os ambientes político e administrativo das casas legislativas, os limites e a conformidade legais.

A interação entre os ambientes político e administrativo da casa se dá de maneira muito serena, pautada pelos limites da legalidade.

Inquiridos sobre que atributos e habilidades a cúpula administrativa considera relevantes para o exercício da função de dirigente da unidade de GP, os participantes apontaram que essa pessoa deve ter domínio técnico da área e uma aptidão administrativa, citada como o saber planejar.

Quando o assunto diz respeito a gestão de pessoas, a atuação do titular da unidade de GP é muito importante, devendo ele deter conhecimento profundo da área e excelente capacidade de planejamento.

Por fim, também julgam importante a habilidade política de saber lidar com a visão política detida pela Comissão Diretora e, especificamente, pelo Presidente das casas legislativas, sobretudo para tentar minimizar a já citada divergência de prioridades, o que configura a habilidade política da astúcia social (Ferris *et al.*, 2007a).

Vejo que uma das maiores habilidades desse gestor, além das técnicas, é a de dialogar com facilidade com a alta gestão e, sobretudo, com a comunidade política, notadamente o presidente da casa, [...] [...]. Por exemplo, a nomeação de um servidor pode ser tecnicamente defensável pela área de GP, mas ao presidente da casa, que se preocupa com a repercussão do ato, pode parecer que se está tentando inchar uma máquina ineficiente.

Em suma, supostamente, a unidade de GP não detém uma reputação muito positiva com a cúpula político-administrativa, pois esta não avalia bem a qualidade dos seus serviços e julga

que a área não cumpre com a expectativa de imprimir uma preocupação estratégica em suas atividades.

Ademais, a Comissão Diretora parece ter um posicionamento em relação à GP das casas legislativas voltada para o aporte de recursos e o suporte decisório, mas as suas decisões nesse sentido são embasadas em uma visão de atingimento da missão constitucional do Congresso Nacional e de manutenção de uma imagem positiva junto à sociedade, de forma que há uma preocupação com a racionalidade dos processos e dos gastos envolvidos com GP, sendo que para isso os dirigentes de GP devem ter domínio técnico da área e capacidade gerencial, além de saberem adaptar seu comportamento e seu discurso para lidar com essa arena de natureza política.

4.4. Discussão

Os resultados indicam que a configuração da política organizacional no Legislativo Federal brasileiro provoca um cenário complexo para a GP, em que a unidade precisa se relacionar com variados atores externos e internos, cada um fornecendo apoio ou impondo restrições às atividades de GP, por diferentes motivos e demandando habilidades diversas dos dirigentes da área, conforme quadro resumo da visão de GP sobre os atores com quem mais interage constante da Tabela 75.

Tabela 75

Quadro resumo da visão de GP sobre os atores com que mais interage

Ator	Interferência	Critério	Habilidade/Atributo
Tribunal de Contas da União	Limites de ação	Conformidade legal	Construção de imagem
Comissão Diretora	Aprovação de normas internas	Aspectos financeiro-orçamentários	Capacidade técnica
	Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão	Objetividade e clareza das propostas	
Diretoria-Geral	Abertura para propostas	Sensibilidade do assunto	Astúcia social
	Aprovação de normas internas	Aspectos financeiro-orçamentários	
	Continuidade do Diretor de GP	Adequação das normas internas	Capacidade técnica
	Decisão colegiada	Características do Diretor de GP	Construção de imagem
	Intervenção junto à cúpula político-administrativa	Conformidade legal	
Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão	Convergência de opiniões	Influência interpessoal	
		Existência de riscos	

	Poder de decisão	Impacto em outras unidades administrativas	<i>Networking</i>
	Recursos financeiros	Sensibilidade do assunto	Visão estratégica
	Suporte decisório em geral		
Equipe de GP	Elaboração conjunta de propostas	Características do Diretor de GP	Influência interpessoal
	Mobilização de esforços		

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

No entanto, a perspectiva da unidade de GP sobre as interferências, os critérios utilizados e as habilidades relevantes não é inteiramente convergente com a da Diretoria-Geral e a da Comissão Diretora, conforme demonstrado no quadro comparativo constante da Tabela 76.

Tabela 76

Quadro comparativo das visões da unidade de GP e cúpulas administrativa e político-administrativa

Tema	Categoria	Unidade de GP	Diretoria-Geral	Comissão Diretora
Interferência	Abertura para propostas	X		
	Ações corretivas		X	
	Aprovação de normas internas	X		X
	Continuidade do Diretor de GP	X	X	
	Decisão colegiada	X	X	
	Elaboração conjunta de propostas		X	
	Incentivo ao engajamento de gestores e servidores		X	
	Interferência na composição da equipe de GP		X	
	Intervenção junto à cúpula político-administrativa	X	X	
	Intervenção para minimização da interferência política		X	
	Poder de decisão	X		
	Pressão para adoção de procedimentos fora do padrão	X		
	Recursos financeiros	X	X	
	Recursos humanos			X
	Recursos tecnológicos		X	
	Suporte às atividades estratégicas		X	X
Suporte decisório em geral	X	X	X	
Critério	Aspectos financeiro-orçamentários	X	X	X
	Adequação das normas internas	X	X	
	Características do Diretor de GP	X	X	
	Conformidade legal	X	X	X
	Convergência de opiniões	X	X	
	Eficiência nos processos e rotinas		X	X
	Existência de riscos	X		
	Impacto em outras unidades administrativas	X	X	
	Importância estratégica		X	X
	Interlocução com a sociedade		X	X
	Objetividade e clareza das propostas	X		
	Ocorrência de problemas		X	
	Pareceres técnicos			X
	Relacionamento		X	
	Repercussão externa			X
	Satisfação dos servidores		X	
Sensibilidade do assunto	X			
Habilidade	Aptidão administrativa		X	X
	Astúcia social	X	X	X

	Capacidade técnica	X		
	Conhecimento técnico de GP		X	X
	Construção de imagem	X	X	
	Experiência na área		X	
	Influência interpessoal	X	X	
	<i>Networking</i>	X	X	
	Visão estratégica	X	X	

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Há unanimidade apenas na interferência relativa ao suporte decisório em geral, nos critérios sobre os aspectos financeiro-orçamentários e a conformidade legal, e na habilidade política da astúcia social, o que tem consonância com a proposta de Eisenhardt (1997), de que os diferentes membros organizacionais têm preferências e interesses divergentes e muitas vezes conflituosos em razão das posições hierárquicas que ocupam e de expectativas de futuro conflitantes.

Isso também pode indicar que há uma lacuna no diagnóstico que os dirigentes de GP fazem sobre o cenário político em que a área está inserida, talvez acarretando em um despreparo para antecipar as manifestações negativas da PO no processo decisório de GP (Child *et al.*, 2010), com potenciais prejuízos também para a efetividade estratégica da área (Gunn & Chen, 2006).

De toda forma, a visão conjunta dessas três instâncias permite verificar que a efetividade das atividades da unidade de GP depende em grande parte das interferências decisórias positivas promovidas pelas cúpulas administrativa e político-administrativa, em termos de apoio decisório às propostas de GP, aporte de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, aprovação de normativos de seu interesse, delegação de poder de decisão e inserção do dirigente no processo de deliberação sobre as questões de interesse da área que, conjuntamente, refletem o fator de categoria política denominado de apoio da alta administração.

A concessão desse apoio parece variar em relação a uma série de critérios, dentre eles o relacionamento do dirigente de GP com as instâncias superiores e as características desse indivíduo, como seus atributos e suas habilidades, sobretudo aquelas de natureza política, como astúcia social, construção de imagem, influência interpessoal e *networking* (Ferris *et al.*, 2007a).

Ademais, conforme percepção das três instâncias de poder, toda essa conjuntura é muito permeada por comportamentos políticos por parte de vários atores e grupos de interesse, com interferências na alocação e designação de servidores para cargos gerenciais e decisões sobre políticas e práticas de GP com base em critérios políticos em lugar de técnicos.

Assim, em um ambiente em que supostamente as habilidades políticas são importantes e valorizadas, os comportamentos políticos, tanto positivos quanto negativos, são frequentes, com uma provável propensão dos indivíduos à sua adoção e uma certa ambiguidade com normas de GP que ainda carecem de adequação, as casas legislativas federais brasileiras parecem ter um alto nível geral de política organizacional (Drory & Vigoda-Gadot, 2010).

Pela tipologia desses autores, quando os interesses envolvidos no processo decisório de GP voltarem-se para os objetivos organizacionais, como aparentemente é o caso da maioria das deliberações das cúpulas administrativa e político-administrativa, a GP nas organizações legislativas poderia ser enquadrada como Positiva/Construtiva, em que a interface entre PO e GP beneficia a organização, com uma maior chance de presença de princípios estratégicos de GP.

Já nas situações relatadas pelos participantes em que há a presença de táticas políticas negativas focadas em interesses pessoais, principalmente quando os atores envolvidos são parlamentares, a GP no Legislativo poderia ser classificada como Negativa/Destrutiva, situação em que o inverso ocorre: há um possível prejuízo ao atendimento dos objetivos organizacionais pela GP e, conseqüentemente, menores chances de um efetivo papel estratégico da área.

Por conseguinte, para a implementação dos princípios da GEP nas casas legislativas, parece ser relevante o entendimento detido pelos dirigentes de GP e um diagnóstico adequado sobre os padrões com que se afigura a PO (Child *et al.*, 2010), de forma que talvez também seja fundamental o engajamento desses gestores em comportamentos políticos para que consigam exercer uma maior influência no processo decisório (Lewis, 2002), à semelhança do processo de gestão da influência descrito por Mayes e Allen (1977), em que o papel Positivo/Construtivo de GP poderia ser ampliado e o Negativo/Destrutivo minimizado (Child *et al.*, 2010; Gunn & Chen, 2006).

No presente estudo foi possível, ainda que parcialmente, identificar alguns dos padrões de comportamentos políticos (configuração política e descontinuidade) e suas inter-relações com variáveis de GP (habilidades políticas dos dirigentes, reputação da área, inserção estratégica, autonomia e mobilização da equipe), e como tudo isso se articula para a obtenção de apoio da alta administração e para a existência de maior integração estratégica da área.

Assim, essas possíveis relações entre fatores políticos e de GP, identificadas empiricamente, foram contrastadas com a literatura e com o modelo de estruturação dinâmica de GP de Bader (2016) e, depois, aplicados ao modelo orientador deste estudo (Figura 19) para

propor um modelo teórico-empírico de interface da PO com a GP do Legislativo Federal, conforme consta da Figura 20.

Portanto, o referido modelo pressupõe um ciclo político (Bader, 2016), em que há interações bidirecionais constantes entre Comissão Diretora e Diretoria-Geral (1), Diretoria-Geral e dirigente de GP (2), dirigente de GP e equipe de GP (3), conforme representado pelas setas curvas entre eles, em um processo decisório complexo e multifacetado, afetado pelas relações entre as categorias de fatores.

Outro pressuposto do modelo é o de que a GP está inserida em um contexto maior, assim como proposto por Hendry e Pettigrew (1990) e Paauwe (2004), de maneira que toda essa conjuntura política de GP também depende de variáveis externas (4), como sociedade, economia, tecnologia, macro política, legislação, mídia, controle externo e pressões sindicais, e variáveis internas, características da organização (5), a exemplo de estrutura, normas, cultura, comunicação, estratégia e recursos, o que guarda consonância com os achados de estudo anterior sobre a GP no Congresso Nacional.

Quanto às relações específicas, conforme constatado, por exemplo, os comportamentos dos membros da cúpula político-administrativa ou de parlamentares, quando têm natureza política e são direcionados para objetivos outros que não os organizacionais, tal qual as interferências em cargos gerenciais e decisões políticas de GP, tendem a prejudicar a integração estratégica (6) da área (Gunn & Chen, 2006; Madison *et al.*, 1980; Zanzi & O'Neill, 2001).

Já em relação à descontinuidade administrativa, percebeu-se, durante o estudo, que ela pode se dar tanto nas cúpulas político-administrativa e administrativa quanto na unidade de GP, sendo que quando ocorre a troca bienal dos membros da Comissão Diretora, é comum que haja a rotatividade do titular da Diretoria-Geral (7) e, conseqüentemente, também do dirigente de GP (8). Essa troca dos componentes das arenas decisórias e do dirigente de GP poderia, por sua vez, afetar o andamento dos projetos de longo prazo de GP, que poderiam ser abandonados ou reformulados, o que ocasionaria diminuição da integração estratégica existente (9), com possíveis prejuízos para uma eventual implementação dos princípios da GEP (Fonseca & Meneses, 2016).

Quando as instâncias decisórias superiores apoiam a unidade de GP, o suporte fornecido pode se dar por meio de recursos, seja pelo provimento de servidores com a autorização de realização de concursos públicos, no caso da Comissão Diretora (10), seja pelo aporte financeiro na ordenação de despesas ou disponibilização de equipes dedicadas de tecnologia da

informação para desenvolvimento de sistemas informatizados de GP, no caso da Diretoria-Geral (11).

Outro possível efeito do apoio fornecido pela cúpula administrativa é na minimização das interferências provenientes da configuração política organizacional (12), já que ela parece promover uma diminuição dos conflitos de interesses no processo decisório da área, em uma forma de blindagem política (Child *et al.*, 2010). Ademais, como é o Diretor-Geral o superior hierárquico do dirigente de GP, o apoio dessa instância também pode se manifestar na designação do titular da área e na manutenção dele nessa função ao longo do tempo (13).

Esse suporte da cúpula administrativa parece ser afetado pelas habilidades políticas do dirigente de GP (14), em específico pela influência interpessoal (Ferris *et al.*, 2007a), que pode ser empregada para o convencimento desse ator sobre a importância de seus projetos e propostas, o que de fato foi apontado pela própria Diretoria-Geral como um dos critérios por ela utilizados no processo decisório.

Também parece facilitar a obtenção de apoio da cúpula administrativa a habilidade política (14) da astúcia social (Ferris *et al.*, 2007a), já que os dirigentes de GP parecem adaptar seus comportamentos a partir da percepção de como as suas interações com a Diretoria-Geral acontecem.

A astúcia social (Ferris *et al.*, 2007a) também parece ser útil no sentido descrito pelos próprios representantes da Comissão Diretora, de saber lidar com a visão de seus membros na tentativa de minimizar a divergência de prioridades que frequentemente ocorre na configuração política da organização (15). Tal habilidade também tende a ser usada pelo dirigente da área para saber o momento e o modo certos de interagir com a cúpula político-administrativa e, com isso, ser inserido estrategicamente (16) com o tempo.

Um dirigente da área politicamente habilidoso também poderia, por meio da sua influência interpessoal (Ferris *et al.*, 2007a), procurar aumentar a mobilização da equipe de GP (17), fazendo com que seus subordinados acreditassem nele e direcionassem seus esforços para atingir os objetivos da unidade.

Outra habilidade política parece surtir efeitos na reputação da unidade de GP (18), que é a construção da imagem (Zanzi & O'Neill, 2001), referente à criação de uma imagem positiva da área junto aos atores com que se relaciona, a qual se manifestaria por meio da confiança deles acerca dos comportamentos esperados da unidade de GP (Souza, 2016a, 2016b).

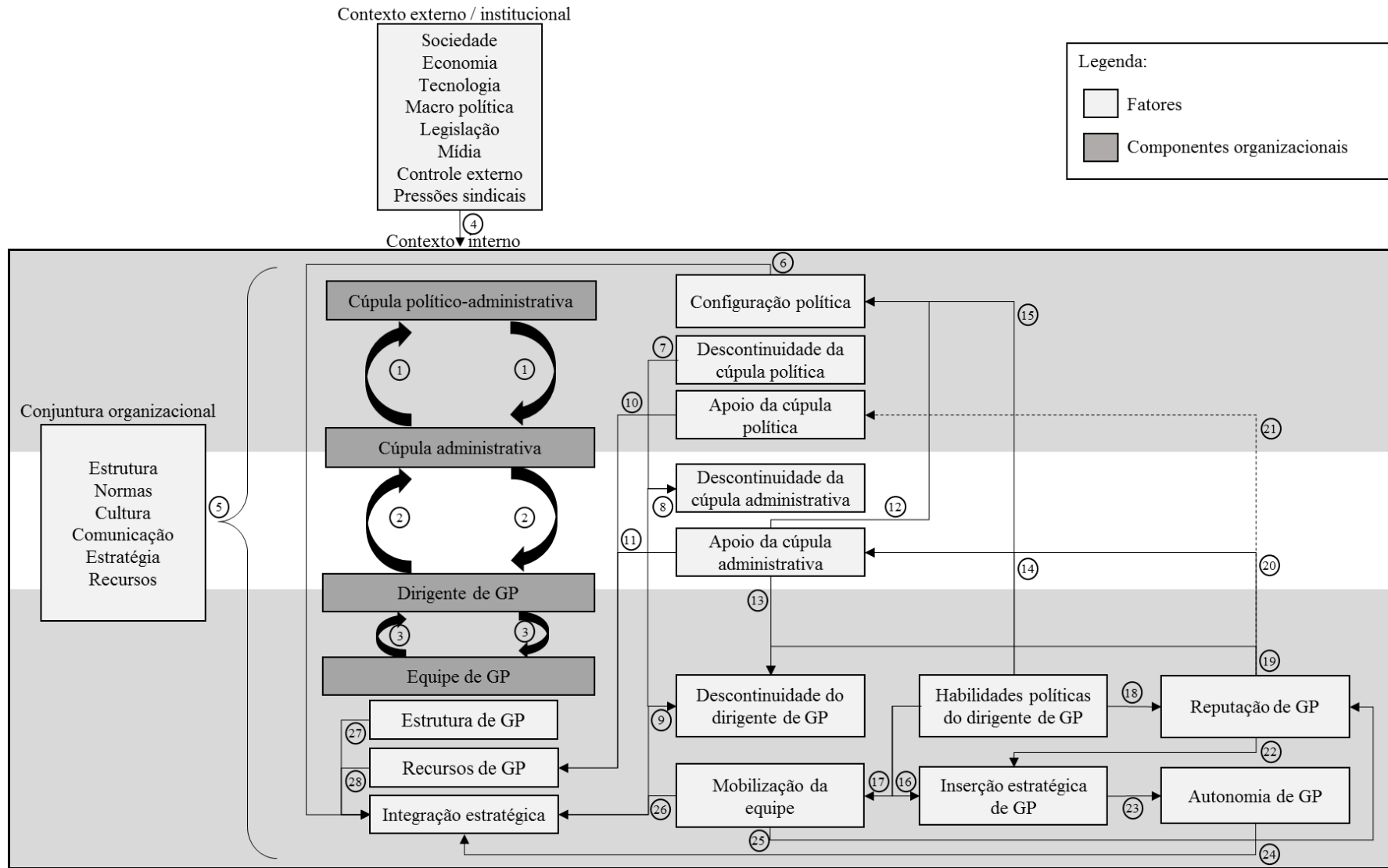


Figura 20. Modelo teórico-empírico de interface entre política organizacional e gestão de pessoas no Legislativo Federal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Maiores níveis de reputação, entendida a partir da confiança que o Diretor-Geral possui no dirigente de GP, também podem fazer com que haja maiores chances desse titular continuar à frente da área (19), além de aumentar o nível de suporte decisório da cúpula administrativa (20), que passaria a ter uma percepção positiva sobre o atendimento de suas expectativas pela unidade de GP (Child *et al.*, 2010; Ferris *et al.*, 2007b; Galang & Ferris, 1997; Souza, 2016a, 2016b; Tsui, 1984, 1987; Tsui & Milkovich, 1987)

Como os dados demonstraram que raramente a unidade de GP tem acesso direto à cúpula político-administrativa, necessitando do intermédio da cúpula administrativa, outro possível efeito da reputação, porém proveniente apenas da literatura e por isso representado com uma seta tracejada, é na obtenção de apoio da Comissão Diretora (21), que poderia se dar por meio de juízos de valor positivos quanto à credibilidade e à qualidade dos serviços prestados (Child *et al.*, 2010; Galang & Ferris, 1997; Souza, 2016a, 2016b; Tsui, 1984).

A partir dos relatos de que a cúpula administrativa tende a dar mais abertura para participação da área nas decisões de GP quando tem uma boa percepção do dirigente da área, a exemplo de sua capacidade técnica, também se verificou, portanto, que essa inserção estratégica da GP no processo decisório poderia ser alavancada pela reputação (22) da unidade (Brandl & Pohler, 2010).

Quanto à inserção estratégica da unidade de GP, por meio de uma maior participação no processo decisório da área, com espaço para o dirigente junto à cúpula administrativa para opinar e apresentar propostas, parece influenciar o nível de autonomia (23) informal (Fonseca, 2013), o que por sua vez é indicado pela literatura como uma das condições para uma maior integração estratégica (24) de GP (Fonseca *et al.*, 2013).

Já os níveis de reputação, além de serem influenciados pelo uso de habilidades políticas, também podem ser fruto da mobilização da equipe de GP (25), que despenderia tempo e esforço para melhorar a qualidade dos serviços entregues, uma das dimensões da reputação (Souza, 2016a, 2016b), fazendo com que a talvez a unidade fosse mais bem percebida pelos diversos atores.

Essa mobilização da equipe, entendida como um engajamento e esforço conjunto de seus membros para a consecução dos objetivos da unidade, também parece ser importante para que haja um maior alinhamento horizontal dos subsistemas de GP e, em decorrência disso, maior integração estratégica (26) da área (Fonseca & Meneses, 2016). Devido a isso, decidiu-se pela sua inclusão no modelo como uma das categorias de fator interferente setorial.

A integração estratégica nas casas legislativas também parece ser afetada por uma incompatibilidade da estrutura de GP (27), em virtude da quantidade excessiva de níveis hierárquicos e de departamentalização da unidade (Ubeda & Santos, 2008), e pela quantidade de recursos disponíveis (28) para a área (Camões & Meneses, 2016; Fonseca & Meneses, 2016).

Assim, o modelo proposto intenciona demonstrar, a partir de uma conjugação teórica-empírica, como parece funcionar o processo decisório de GP face à PO existente nas casas legislativas federais brasileiras, com uma suposta complexidade e um presumível grande número de inter-relações entre categorias de fatores interferentes, cenário em que as habilidades e a atuação políticas dos dirigentes de GP parecem ser decisivas.

4.5. Considerações finais

O presente estudo teve como objetivos específicos identificar os atores com que as unidades de GP das casas legislativas federais brasileiras interagem, que critérios tais atores consideram para fornecer apoio e recursos e que habilidades os dirigentes da área GP empregam nesse contexto.

Cumpriram-se todos os objetivos, sendo que se constatou que as unidades de GP do Legislativo relacionam-se com um grande número de atores, com um maior número de interações externas promovidas com o Tribunal de Contas da União e internas com a Diretoria-Geral, a Comissão Diretora e a própria equipe de GP.

Cada um desses atores promove diferentes interferências, em termos de apoio ou restrições, que condicionam a efetividade das políticas e práticas de GP e a implementação dos princípios da GEP, em um intrincado cenário que envolve critérios e interesses constantemente conflituosos e por vezes calcados na política organizacional.

Esse panorama é envolto por conexões entre fatores interferentes relacionados à cúpula político-administrativa (configuração política, descontinuidade e apoio), à cúpula administrativa (descontinuidade e apoio) e à unidade de GP (descontinuidade, habilidades políticas, reputação, autonomia, inserção estratégica, mobilização da equipe, estrutura e recursos), que foram conjugados em um modelo teórico-empírico que hipotetiza sobre o funcionamento da interface entre PO e GP no Legislativo Federal brasileiro.

A partir dos dados coletados e do referido modelo teórico-empírico, pode-se concluir que, de fato, uma eventual implementação dos princípios estratégicos de GP na Câmara dos Deputados e no Senado Federal seria principalmente condicionada por fatores de natureza

política, conjuntura que daria relevância para uma condução política das atividades de GP pelo dirigente da área, que poderia empregar suas habilidades políticas para obtenção de apoio das cúpulas, alavancagem da reputação de GP e maior inserção no processo decisório estratégico organizacional.

As principais contribuições acadêmicas do estudo são: proporcionar melhor entendimento sobre a realidade administrativa e de GP do Poder Legislativo e a interface entre PO e GP, face à escassa produção científica sobre esses temas (Araújo & Silva, 2012; Drory & Vigoda-Gadot, 2010); dar continuidade à busca de melhor compreensão da GP no setor público e dos condicionais contextuais para sua efetividade; propor modelos teórico e teórico-empírico mais adequados para a compreensão e futuras pesquisas sobre a GP no Legislativo; sugerir novas formas de se pesquisar sobre GP e seus princípios estratégicos no setor público; apresentar uma forma de se estudar a GP sob o ponto de vista de múltiplos grupos de interesse, como já sugere a literatura há alguns anos (Tsui, 1984; Tsui, 1987; Tsui & Milkovich, 1987; Ferrary, 2009); propor definições constitutivas para os tipos de relação entre a GP e seus grupos de interesse, bem como para as interferências promovidas, critérios utilizados e habilidades de GP relevantes para a efetividade das políticas e práticas de GP.

Institucionalmente, foi proporcionado um panorama de como o processo decisório de GP ocorre nas casas legislativas e de que maneira é influenciado pelas questões políticas tão presentes nesse ambiente, o que pode ser útil para que Câmara dos Deputados e Senado Federal possam ter insumos para aprimorar a forma como conduzem a GP.

Profissionalmente, as discussões promovidas podem ser úteis primeiramente para os gestores de GP que atuam no Legislativo Federal, de forma a saberem melhor atuar politicamente para promover os interesses da área, com possíveis implicações para os dirigentes de GP de casas legislativas de outras unidades da federação, como as Assembleias Legislativas dos Estados e as Câmaras Municipais.

Com relação às limitações, aponta-se inicialmente a dificuldade de construir um referencial teórico que pudesse fundamentar a análise dos dados, já que a produção que relaciona política organizacional e GP é escassa, não tendo sido localizados trabalhos que tratassem especificamente dessa interface no Poder Legislativo.

Ademais, deve-se ressaltar aqui que os modelos teórico e teórico-empírico, bem como as definições constitutivas de relações, interferências, critérios e habilidades a princípio são adequados apenas para a realidade do Legislativo Federal brasileiro e, mesmo nesse cenário, ainda carecem de validações teóricas e teórica-empíricas posteriores.

Assim, os resultados encontrados, as discussões, os modelos propostos e as definições podem servir de base para novas pesquisas visando à validação empírica e compreensão aprofundada do objeto de estudo. Destarte, propõe-se futuras investigações que verifiquem detalhadamente as interferências, critérios e habilidades presentes nas interações da unidade de GP com os diversos atores, aperfeiçoando as definições constitutivas e alvidrando definições operacionais para cada um deles; testem cada uma das relações propostas nos modelos teórico e teórico-empírico de interface entre PO e GP; apliquem as discussões aqui constantes com foco em outras organizações públicas, pertencentes a outras esferas e poderes.

Para tanto, o uso dos conceitos, definições e construtos da literatura de política organizacional mostra-se muito pertinente para a realização de pesquisas sobre gestão de pessoas no setor público, em especial devido à lógica decisória de seus atores não se pautar puramente em critérios de lucro e racionalidade, mas também considerar aspectos sociais e questões relacionadas a influência e poder.

5 Discussão geral integrada

Ao longo dos três estudos sequenciais e interdependentes conduzidos com o intuito de cumprir o objetivo geral desta pesquisa, foram identificadas 23 categorias de fatores interferentes que poderiam afetar uma hipotética implementação de princípios da GEP no Poder Legislativo Federal brasileiro, bem como foram constatadas possíveis relações entre essas categorias de fatores. Para permitir uma discussão geral integrada de tais resultados, a Tabela 77 apresenta uma síntese de todas as categorias e prováveis relações, bem como a indicação dos respaldos empírico e teórico em que se basearam.

Tabela 77

Quadro geral de categorias de fatores interferentes e suas relações identificadas nos três estudos

Tipo de fator	Categoria interferente	Categoria interferida	Respaldo empírico			Respaldo teórico
			Estudo 1	Estudo 2	Estudo 3	
Institucionais	Aspectos societais	Apoio da alta administração	X		X	Fonseca <i>et al.</i> (2013) Fonseca & Meneses (2016) Gabriel <i>et al.</i> (2013) Truss (2008)
		Autonomia de GP			X	
		Configuração política da organização	X			
		Descontinuidade administrativa	X			Iles <i>et al.</i> (2012)
		Recursos de GP			X	
	Legislação e normas externas	Coexistência do papel funcional de GP	X			Randma-Liiv & Järvalt (2011)
		Configuração política da organização	X			
		Integração estratégica de GP	X			Camões <i>et al.</i> (2014)
	Mecanismos de controle externo	Coexistência do papel funcional de GP	X		X	Randma-Liiv & Järvalt (2011)
		Configuração política da organização		X		Dhiman e Maheshwari (2013)
Políticos	Apoio da alta administração	Autonomia de GP	X		X	Fonseca <i>et al.</i> (2013)
		Configuração política da organização			X	Child <i>et al.</i> (2010)
		Descontinuidade administrativa			X	
		Engajamento de gestores e servidores	X			

		Inserção estratégica de GP			X	
		Recursos de GP			X	
Configuração política da organização		Apoio da alta administração	X			
		Coexistência do papel funcional de GP			X	
		Engajamento de gestores e servidores		X		Dzansi & Dzansi (2010) Karatepe (2013) Kepes <i>et al.</i> (2013)
		Integração estratégica de GP	X		X	Gunn & Chen (2006) Ingraham & Rubaii-Barrett (2007) Järvalt & Randma-Liiv (2010)
Descontinuidade administrativa		Apoio da alta administração	X			
		Integração estratégica de GP	X			
Habilidades políticas da liderança de GP		Apoio da alta administração		X	X	Ferris <i>et al.</i> (2007a) Sheehan <i>et al.</i> (2015)
		Aspectos societais		X	X	Aguzzoli e Geary (2014)
		Configuração política da organização			X	
		Inserção estratégica de GP		X	X	Sheehan <i>et al.</i> (2015)
		Engajamento de gestores e servidores			X	
		Mecanismos de controle externo		X	X	Rees & Edwards (2009)
		Mobilização da equipe de GP			X	Ferris <i>et al.</i> (2007a)
		Reputação de GP	X		X	Fonseca <i>et al.</i> (2013) Jacobson <i>et al.</i> (2014) Souza (2016a, 2016b) Truss (2008)
	Inserção estratégica de GP	Autonomia de GP	X			Ingraham & Rubaii-Barrett (2007) Sheehan <i>et al.</i> (2015)
Organizacionais	Aspectos culturais	Engajamento de gestores e servidores	X			
		Integração estratégica de GP	X			Lima & Lima (2013)

Comunicação institucional	Configuração política da organização	X			Lodge & Hood (2003)
	Integração estratégica de GP	X			Harris (2005)
Engajamento de gestores e servidores	Aspectos culturais	X			Guest (1987) Hondeghe <i>et al.</i> (2006)
	Coexistência do papel funcional de GP			X	
	Configuração política da organização	X			
	Integração estratégica de GP	X		X	Guest (1987)
Estrutura organizacional	Apoio da alta administração			X	
	Aspectos culturais	X			Farndale <i>et al.</i> (2010)
	Configuração política da organização	X			
	Engajamento de gestores e servidores	X			
	Integração estratégica de GP	X		X	Fonseca & Meneses (2016)
Normas internas	Autonomia de GP	X		X	
	Configuração política da organização	X	X		Dhiman e Maheshwari (2013) Guimarães <i>et al.</i> (2012)
Planejamento estratégico organizacional	Integração estratégica de GP	X			Jacobson <i>et al.</i> (2014) Randma-Liiv & Järvalt (2011)
Recursos organizacionais	Coexistência do papel funcional de GP	X		X	Teo (2002)
	Comunicação institucional	X			
	Descontinuidade administrativa	X			Gabriel <i>et al.</i> (2013)
	Engajamento de gestores e servidores	X			
	Integração estratégica de GP	X			Vo & Bartram (2012)
	Recursos de GP	X			
Setoriais	Autonomia de GP	Integração estratégica de GP	X		Fonseca <i>et al.</i> (2013) Vo & Bartram (2012)
	Coexistência do papel funcional de GP	Integração estratégica de GP	X		Teo (2002)
	Estrutura de GP	Autonomia de GP	X		Fonseca (2013)
		Integração estratégica de GP	X		Ubeda & Santos (2008)

Integração estratégica de GP	Reputação de GP	X		X	Tsui (1987) Souza (2016a, 2016b)
Metodologia de implementação	Engajamento de gestores e servidores	X			Boyett & Currie (2001)
Mobilização da equipe de GP	Integração estratégica de GP			X	Fonseca & Meneses (2016)
	Reputação de GP			X	Souza (2016a, 2016b)
Recursos de GP	Coexistência do papel funcional de GP	X			Camões & Meneses (2016) Fonseca & Meneses (2016)
	Integração estratégica de GP	X			Fonseca & Meneses (2016) Mello & Amâncio (2010) Vo & Bartram (2012)
Reputação de GP	Apoio da alta administração	X			Tsui (1987) Tsui & Milkovich (1987) Souza (2016a, 2016b)
	Configuração política da organização	X			Teo (2002)
	Recursos de GP	X			

Nota. Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme se depreende da Tabela 77, a maior parte das categorias e relações são resultados do Estudo 1, já que seu objetivo específico era justamente esse. No entanto, o Estudo 2 contribuiu para inserir a pesquisa na literatura específica de política organizacional, além de corroborar e permitir uma melhor compreensão dos fatores políticos e seus componentes. Além disso, apontou indícios de que as habilidades políticas dos profissionais e dirigentes de GP são fundamentais para lidar com a política organizacional e até mesmo para minimizar o impacto de fatores institucionais. Já o Estudo 3 aprofundou o entendimento do relacionamento entre PO e GP no Legislativo e, conseqüentemente, da dinâmica das relações existentes entre fatores políticos e setoriais.

Diante disso, adaptou-se o modelo teórico-empírico de interface entre PO e GP no Legislativo Federal para permitir a inclusão das relações entre categorias de fatores identificadas pelo Estudo 1 e inicialmente não retratadas na Figura 20. O resultado está exposto na Figura 21, sendo que as setas de maior espessura indicam seis novas conexões originalmente

não consideradas e que serão explicadas nos parágrafos seguintes, a partir dos dados coletados e respaldo teórico existente, conforme foi exposto ao longo do trabalho.

A primeira relação incluída diz respeito à interferência que a configuração política pode ter sobre o nível de apoio concedido pela cúpula político-administrativa (1), em virtude do fato de que as casas legislativas são entidades eminentemente de natureza política, com processos decisórios mais complexos e permeados por comportamentos políticos manifestados pelos diversos grupos de interesse envolvidos, o que pode dificultar a obtenção de suporte decisório para as atividades de GP.

Outra particularidade do Legislativo é o fato de que a sua cúpula político-administrativa é inteiramente renovada a cada dois anos, em um fenômeno denominado pela literatura (Ring & Perry, 1985) e por este trabalho como descontinuidade administrativa, com possíveis prejuízos para os projetos e propostas de longo prazo da unidade de GP, que podem não ser do interesse da nova gestão política e, conseqüentemente, serem abandonados ou modificados substancialmente, em virtude de falta de apoio da nova cúpula (2). Como essa rotatividade normalmente é refletida também na cúpula administrativa, o mesmo pode ocorrer nessa instância decisória (3).

O apoio da Diretoria-Geral também pode ser consubstanciado em uma maior abertura para recebimento de ideias, sugestões, opiniões e propostas provenientes da unidade de GP, normalmente também envolvendo a inserção do dirigente de GP (4) em instâncias de decisão colegiada, de forma que a área tenha um representante no processo decisório estratégico organizacional.

Esse suporte fornecido pela cúpula administrativa para as atividades de GP também pode tomar forma de maior liberdade de ação para as unidades de GP (5), principalmente por meio do processo de delegação de atribuições à área, o que amplia a sua autonomia formal (Fonseca, 2013) e, conseqüentemente, a liberdade de conduzir algumas de suas atividades sem necessidade de autorização superior.

A última relação incluída refere-se à possibilidade de a unidade de GP, por meio da reputação construída principalmente por seu dirigente, conseguir ampliar a sua influência para que as pressões de grupos de interesse no processo decisório que afeta a área sejam menos consideradas pela cúpula político-administrativa (6), o que pode fazer com que haja menos chance de conflitos de interesse e de sobreposição de critérios técnicos por políticos (Teo, 2002).

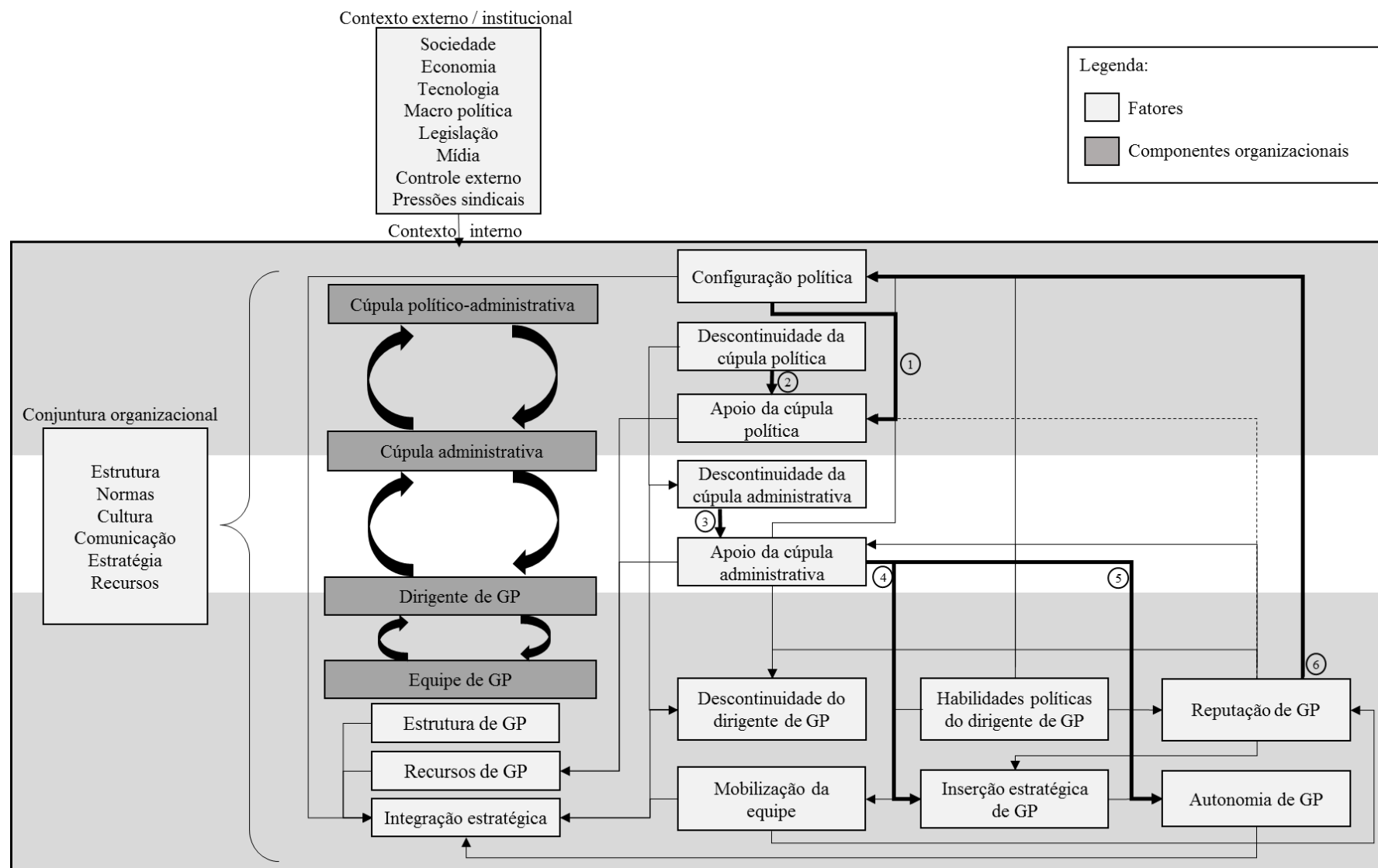


Figura 21. Modelo teórico-empírico final de interface entre política organizacional e gestão de pessoas no Legislativo Federal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, o modelo final proposto, ainda que não especifique os possíveis efeitos exercidos pelos fatores institucionais e organizacionais, demonstra a complexidade de associações entre os fatores políticos e setoriais e, conseqüentemente, do processo decisório em que se inserem as unidades de GP no Legislativo Federal.

No entanto, conforme defendido no Estudo 1, há três categorias de fatores que parecem essenciais para que seja possível implementar os princípios da GEP nesse contexto: o apoio da alta administração, a existência de um planejamento estratégico organizacional e a integração estratégica de GP. Como já foi mencionado ao longo do trabalho, tanto a Câmara dos Deputados quanto o Senado Federal possuem um plano estratégico organizacional formalizado, de forma que esta categoria não será pormenorizada no restante da discussão.

Em relação ao apoio da alta administração, além de ter sido identificado por este trabalho como fundamental para a existência de uma vertente estratégica de GP, a própria literatura da GEP já aponta que um dos fatores críticos para a sua efetividade é justamente que as instâncias decisórias tenham compromisso com o processo de implementação (Boxall, 1996).

Quanto à integração estratégica, decomposta em alinhamentos vertical (coerência da GP com os objetivos organizacionais) e horizontal (coerência interna dos subsistemas de GP), adicionalmente aos achados dos três estudos, a literatura de GEP já indica que esses são dois de seus componentes elementares, juntamente com a participação dos gerentes de linha e da força de trabalho da organização no processo de implementação (Guest, 1987).

Assim, pode-se dizer, com base nos resultados obtidos e no arcabouço teórico compulsado, que há três grandes requisitos que precisariam ser atendidos para que os princípios estratégicos de GP efetivamente estivessem presentes no Legislativo Federal: apoio da alta administração, integração estratégica de GP e engajamento de gestores e servidores. Porém, esses três requisitos aparentemente teriam alguns condicionantes específicos do cenário legislativo, conforme síntese apresentada na Tabela 78, elaborada a partir da integração dos resultados deste trabalho.

Tabela 78

Condicionantes dos requisitos de implementação dos princípios da GEP no Legislativo

Requisito	Condicionante
Apoio da alta administração	Aspectos societais
	Configuração política
	Descontinuidade administrativa
	Estrutura organizacional
	Habilidades políticas da liderança de GP
	Reputação de GP

Engajamento de gestores e servidores	Apoio da alta administração
	Aspectos culturais
	Configuração política
	Estrutura organizacional
	Habilidades políticas da liderança de GP
	Metodologia de implementação
	Recursos organizacionais
Integração estratégica de GP	Aspectos culturais
	Autonomia de GP
	Coexistência do papel funcional de GP
	Comunicação institucional
	Configuração política da organização
	Descontinuidade administrativa
	Engajamento de gestores e servidores
	Estrutura de GP
	Estrutura organizacional
	Legislação e normas externas
	Mobilização da equipe de GP
	Recursos de GP
Recursos organizacionais	

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, considera-se que seria viável a implementação dos princípios da GEP no Legislativo Federal, contanto que os condicionantes apontados fossem trabalhados pelas unidades de GP para que os requisitos pudessem ser atendidos. E como a maior parte desses condicionantes contextuais são de natureza política ou têm alguma relação com a interface de GP e PO nas casas legislativas (vide Figuras 20 e 21), aparentemente as principais ferramentas de que poderia dispor a unidade de GP para proceder com o planejamento e o processo de implementação também seriam de caráter político.

Somando-se a isso o fato de que há uma multiplicidade de atores externos e internos com interesses muitas vezes conflitantes, que interferem de variadas formas nas políticas e práticas de GP e na condução das atividades da área, considerando critérios distintos, pode-se presumir que a realidade das casas legislativas e a complexidade das relações existentes entre os condicionantes da Tabela 78 exigiriam bastante preparação dos profissionais e dirigentes da área, em especial se quisessem imprimir uma efetividade à atuação da unidade de GP.

Como explicitado nos modelos e na literatura, é possível que para esses gestores lidarem com esse cenário seja preciso uma leitura acertada da PO e o desenvolvimento e uso de habilidades de natureza política, como a astúcia social, a influência interpessoal, o *networking* (Ferris *et al.*, 2007a) e a construção da imagem (Zanzi & O'Neill, 2001), já que elas podem auxiliar na obtenção de apoio das cúpulas (Armstrong, 2004; Ferris *et al.*, 2007), em uma maior inserção estratégica no processo decisório (Sheehan *et al.*, 2015), em uma maior mobilização da equipe (Ferris *et al.*, 2007a) e em melhores níveis de reputação junto aos seus principais

grupos de interesse (Fonseca, 2013; Souza, 2016a), todos condicionantes dos requisitos de uma efetiva GEP.

Assim, infere-se que talvez seja por meio das habilidades políticas, principalmente dos dirigentes de GP, que as interferências negativas seriam amenizadas e as positivas aproveitadas (Gunn & Chen, 2006), de forma que a unidade de GP pudesse trabalhar esses condicionantes contextuais.

Por exemplo, os aspectos societais, sobretudo aqueles provenientes do relacionamento com órgãos de controle externo e de representação dos servidores, poderiam talvez ter seus efeitos negativos minimizados por meio de negociação e conciliação de interesses, conforme foi indicado no Estudo 2 (Rees & Edwards, 2009).

Enquanto os demais condicionantes talvez pudessem ser enfrentados por meio da construção de uma imagem e uma reputação satisfatórias da unidade junto às arenas decisórias, o que poderia facilitar uma maior inserção decisória e patrocínio dos interesses de GP. Tal apoio poderia, conforme sugerem os dados, ajudar a superar uma boa parte das barreiras verificadas neste trabalho, a exemplo da divergência de prioridades próprias da configuração política organizacional, do engajamento de gestores e servidores e do aporte de recursos para a área.

Face a todo o exposto, a hipotética implementação efetiva dos princípios da GEP no Poder Legislativo Federal brasileiro, ainda que de considerável complexidade, seria viável, mas dependeria do enfrentamento dessa miríade de fatores e possíveis condicionantes, o que exigiria uma postura mais politicamente ativa da unidade de GP e, sobretudo, de seu dirigente, de forma a alcançar um apoio decisório da cúpula durante o planejamento e a execução do processo de implementação e a conseguir administrar os demais condicionantes para integrar estrategicamente a área e engajar os servidores e gestores.

6 Conclusão

A presente pesquisa foi conduzida por meio de três estudos sequenciais e interdependentes, de forma a poder cumprir o objetivo de analisar a viabilidade de implementação dos princípios da gestão estratégica de pessoas no Poder Legislativo Federal brasileiro.

O Estudo 1 identificou 22 possíveis fatores que interfeririam na adoção de princípios estratégicos de GP nesse cenário, que foram agrupados nos tipos institucionais (externos), políticos (internos e relacionados a poder e influência), organizacionais (internos e relacionados à configuração administrativa da organização) e setoriais (internos e relacionados à configuração departamental da unidade de GP).

A partir da constatação de que os fatores do tipo político seriam os mais presentes e representariam os maiores desafios para as casas legislativas, o Estudo 2 focou na caracterização temática, teórica, metodológica e de resultados da produção científica internacional sobre a interface entre política e GP. Os resultados demonstraram que existem três temáticas principais de pesquisas: efeitos da PO na GP; relações entre habilidades políticas e GP; e interface entre ambiente institucional, PO e GP.

O Estudo 2 foi importante para contextualizar esta pesquisa face à literatura de PO, além de ter servido para corroborar o entendimento de que componentes compõem os fatores políticos (apoio da cúpula, descontinuidade, configuração política organizacional, habilidades políticas e envolvimento estratégico de GP) e de ter reforçado a importância das habilidades políticas para a área de GP, e de que por meio delas é possível trabalhar internamente as pressões institucionais provenientes do ambiente externo.

Já no Estudo 3, foram aplicadas as teorias, conceitos e definições de PO e de sua interface com a GP para poder aprofundar o entendimento de como os fatores políticos interfeririam em uma eventual implementação de princípios da GEP na Câmara dos Deputados e no Senado Federal. Assim, identificaram-se 18 atores ou grupos de interesse com que as unidades de GP interagem, que influências exerciam sobre a efetividade, quais critérios utilizavam nesse relacionamento e que habilidades eram importantes.

Com os resultados de tal estudo, foi possível propor um modelo teórico-empírico sobre a interface que a PO tem com a GP no Legislativo, com a indicação dos principais fatores políticos e setoriais e as diversas inter-relações que existem entre eles. Ao final, foi possível rever esse modelo para a inclusão de relações inicialmente identificadas no Estudo 1 e o

acréscimo de uma nova categoria de fator interferente setorial (mobilização da equipe), culminando em um modelo integrado que representa a maior parte dos resultados desta pesquisa.

Por meio da conjugação dos dados integrados dos três estudos com os fundamentos da GEP trazidos pela literatura do campo (Boxall, 1996; Guest, 1987), percebeu-se que supostamente há viabilidade de se implementar os princípios da GEP no Congresso Nacional, sob a condição de que exista apoio da alta administração (Diretoria-Geral e Comissão Diretora) e de que se consiga integrar estrategicamente a GP (alinhamentos vertical e horizontal) e engajar os gestores e servidores no processo.

Tais requisitos poderiam ser obtidos pela unidade de GP principalmente por meio de uma postura política mais ativa, em que seria importante que o dirigente da área fosse proficiente nas habilidades políticas de astúcia social, influência interpessoal, *networking* e construção da imagem, de maneira a ter um instrumental próprio para lidar com os tão presentes fatores políticos da realidade legislativa, procurando minimizar as interferências negativas dos condicionantes contextuais e aproveitar os facilitadores existentes.

Quanto às contribuições da presente pesquisa, academicamente, os resultados encontrados ajudaram a suprir uma lacuna de pesquisas sobre a GP no Legislativo, ajudando a compreender como as peculiaridades desse ambiente interferem na efetividade das políticas e práticas de GP adotadas e a identificar que condicionantes contextuais e políticas existiriam caso os princípios da GEP fossem lá adotados. Também contribuiu para melhor entendimento da GP no setor público como um todo, cumprindo uma agenda de pesquisa focada na administração pública, com uma proposta de fatores interferentes e modelo teórico-empírico que podem ser adaptados e aproveitados para a condução de futuras investigações.

Ainda, é possível dizer que este trabalho colaborou para o campo de pesquisas da GEP, carente do desenvolvimento de modelos menos prescritivos e mais contextualizados, principalmente quando o foco são as organizações públicas, que estão inseridas em realidades distintas daquelas para as quais os modelos hegemônicos de GP foram propostos.

Institucionalmente, a pesquisa é relevante no sentido de que proporciona ao Congresso Nacional e à sua alta administração um panorama contextual da GP, com a indicação de possíveis problemas existentes e de suas prováveis soluções, podendo ser um caminho para repensar a forma pela qual é conduzida a GP atualmente. Os resultados aqui demonstrados também podem ser úteis para fornecer insumos para a formulação de políticas e práticas de GP das casas legislativas de outras unidades da federação, a exemplo de Assembleias Legislativas

Estaduais e Câmaras Municipais, que guardam algumas similaridades com o Legislativo Federal, guardadas as devidas proporções.

Sob o prisma profissional, a contribuição está na possibilidade de gestores de GP que atuam no próprio cenário estudado ou em outros órgãos do setor público contarem com um rol de prováveis limitantes e facilitadores à efetividade da área, além de um diagnóstico dos atores com quem normalmente as unidades de GP interagem, que interferências exercem e porque interferem, além das habilidades relevantes no relacionamento com cada um deles. Isso pode ser importante para que tais profissionais possam adequar rotinas e processos, além de procurar capacitar-se para fazer frente ao cenário delineado.

No que tange às limitações, pode-se dizer que os modelos teóricos e teórico-empíricos propostos nos estudos 1 e 3, bem como as definições constitutivas propostas para as variáveis trabalhadas poderiam ter sido submetidos a um processo de validação por juízes que objetivasse o seu aperfeiçoamento.

Como agenda de pesquisa, sugere-se que sejam promovidas investigações com o objetivo de aperfeiçoar todos os modelos apresentados, por meio de foco concentrado em uma ou poucas relações, para que seja possível confirma-las e melhor entende-las. Também podem ser estudadas as variáveis isoladamente, já que carecem de definições operacionais e de refinamento nas definições constitutivas proposta, viabilizando posteriores construções de medidas.

Outras possibilidades para estudos futuros são o aprofundamento do entendimento da realidade da GP no Legislativo, por meio de: exploração mais detalhada da sua dinâmica política; composição de amostras a partir de outros grupos de interesse das unidades de GP, como servidores, áreas de compras, controle interno, TI e Sindicato; e investigação do processo de formação da agenda política dos grupos decisórios que definem as políticas e práticas de GP e a influência que exercem os fatores institucionais.

Por fim, é forçoso reconhecer que estudar a GP no contexto do Legislativo é desafiador, em virtude da complexidade e dinamicidade que esse ambiente apresenta, mas é um meio muito próspero para promoção de pesquisas sobre o relacionamento entre política e administração, por ser o local onde está sediada a política nacional e a produção legal, o que se reflete na existência de um quadro profissional e gerencial misto, formado por parlamentares, servidores de carreira e servidores comissionados em maior proporção do que em outros órgãos públicos, cenário que favorece um processo gerencial permeado por negociações, barganhas, uso de influência e construção de coalizões.

Referências

- Abrucio, F. L. (1997). O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, 10, 1-50.
- Aguzzoli, R., & Geary, J. (2014). An 'emerging challenge': the employment practices of a brazilian multinational company in Canada. *Human Relations*, 67(5), 587-609.
- Alonso, J. M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2013). Did new public management matter? Na empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, 17(5), 643-660.
- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 1-19.
- Anselmi, L., Lazzini, S., Zarone, V. (2013). Institutional reform and public sector change: from knowledge and competence to accountable public management. *Journal of US-China Public Administration*, 10(9), 821-833.
- Araújo, S. M. V. G., & Silva, R. S. (2012). Reflexões e novas agendas de pesquisa para os estudos legislativos no Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estudos Legislativos*, 2, 58-74.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: a levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17, 77-92.
- Ato da Comissão Diretora do Senado Federal n. 5, de 05 de maio de 2015.* (2015). Revisa e altera os objetivos estratégicos do plano estratégico institucional e as diretrizes para a administração do Senado Federal estabelecidos, respectivamente, nos Atos da Comissão Diretora n° 9, de 2013 e n° 1, de 2014. Senado Federal. Brasília, DF.

- Bader, A. K. (2016). Paradox and power: a structurationist perspective on managers' hesitation regarding people management. *German Journal of Human Resource Management*, 30(2), 108-124.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barzelay, M. (2001). *The new public management: improving research and policy dialogue*. Los Angeles: University of California.
- Bauer, M. W., & Ege, J. (2012). Politicization within the european commission's bureaucracy. *International Review of Administrative Sciences*, 78(3), 403-424.
- Baum, H. S. (1989). Organizational politics against organizational culture: a psychoanalytic perspective. *Human Resource Management*, 28(2), 191-206.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Bergue, S. T. (2005). Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas. *Análise*, 16(2), 265-284.
- Bergue, S. T. (2014). *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo: Atlas.
- Bonder, A., Bouchard, C., & Bellemare, G. (2011). Competency-based management – an integrated approach to human resource management in the canadian public sector. *Public Personnel Management*, 40(1), 1-10.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.

Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.

Boyett, I., & Currie, G. (2001). The failure of competence-based management education in the public sector – a problem of generic transfer or implementation?. *Personnel Review*, 30(1), 42-60.

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.

Brandl, J., & Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, 49(6), 1025-1046.

Brans, M., & Hondeghem, A. (2005). Competency frameworks in the belgian governments: causes, construction and contents. *Public Administration*, 83(4), 823-837.

Brewer, G., & Kellough, E. (2016). Administrative values and public personnel management: reflections on civil service reform. *Public Personnel Management*, 45(2), 171-189.

Brown, A. D. (1995). Managing understandings: politics, symbolism, niche marketing and the quest for legitimacy in IT implementation. *Organization Studies*, 16(6), 951-970.

Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303-309.

Burbach, R., & Royle, T. (2013). Levels of e-HRM adoption in subsidiaries of a US multinational corporation: the mediating role of power, politics and institutions. *European Journal of International Management*, 7(4), 432-449.

Buren, H. J., van, III, Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21, 209-219.

Burns, T. (1961). Micropolitics: mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 6(3), 257-281.

Butcher, D., & Clarke, M. (2002). Organizational politics: the cornerstone for organizational democracy. *Organizational dynamics*, 31(1), 35-46.

Camões, M. R. S. (2013). *Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Camões, M. R. S., Fonseca, S. R., & Porto, V. (2014). Apresentação. In: Camões, M. R. S., Fonseca, S. R., & Porto, V. (Org.), *Estudos em gestão de pessoas no serviço público* (pp. 5-9). Brasília: ENAP.

Camões, M. R. S., & Meneses, P. P. M. (2012, novembro). Proposição de aparato metodológico para análise da implementação de políticas de gestão de pessoas no setor público. *Anais do Encontro de Administração Pública e Governo*, Salvador, BA, Brasil, 4.

Camões, M. R. S., & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. *Cadernos ENAP*, 45.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (3a ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Cardoso, O. O., & Serralvo, F. A. (2008). Pluralismo metodológico e transdisciplinaridade na complexidade: uma reflexão para a administração. *Revista de Administração Pública*, 43(1), 49-66.

Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423-426.

Chan, H. S. (2016). The making of chinese civil service law: ideals, technicalities, and realities. *American Review of Public Administration*, 46(4), 379-398.

Charko, P. (2013). Management improvement in the canadian public service, 1999-2010. *Canadian Public Administration*, 56(1), 91-120.

Child, J., Elbanna, S., & Rodrigues, S. (2010). The political aspects of strategic decision making. In: Nutt, P. C., & Wilson, D. C. (Eds.) *Handbook of decision making* (pp. 105-137). Chippenham: CPI Antony Rowe.

Cinnanti, C. J. J. (2011). A (des)confiança do cidadão no poder legislativo e a qualidade da democracia no Brasil. *E-legis*, 6, 84-95.

Clibborn, S. (2012). Local responses to a global downturn: labour adjustment in two multinational companies. *Journal of Industrial Relations*, 54(1), 41-56.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (4th ed.). London: Sage.

Cuevas-Rodriguez, G., Guerrero-Villegas, J., & Valle-Cabrera, R. (2016). Corporate governance changes, firm strategy and compensation mechanisms in a privatization context. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 199-221.

Dawson, C. (2007). *A practical guide to research methods: a user-friendly manual for mastering research techniques and projects*. Begbroke: How to books.

Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

Dhiman, A., & Maheshwari, S. K. (2013). Performance appraisal politics from appraisee perspective: a study of antecedentes in the indian contexto. *The International Journal fo Human Resource Management*, 24(6), 1202-1235.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.

Drory, A. & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: a review. *Human Relations*, 43(11), 1133-1154.

Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: a typology and the israeli experience. *Human Resouce Management Review*, 20, 194-202.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New public management is dead – long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 467-494.

Dzansi, D. Y., & Dzansi, L. W. (2010). Understanding the impact of human resource management practices on municipal service delivery in South Africa: an organizational justice approach. *African Journal of Business Management*, 4(6), 995-1005.

Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. III (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.

Eisenhardt, K. M. (1997). Strategic decisions and all that jazz. *Business Strategy Review*, 8(3), 1-3.

Elbanna, S. (2016). Manager's autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: an empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, 52, 210-220.

Farnham, D., & Stevens, A. (2000). Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department – a case study of West Sussex county council. *International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 369-382.

Ferrary, M. (2009). A stakeholder's perspective on human resource management. *Journal of Business Ethics*, 87, 31-43.

Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1), 83-103.

Ferris, G. R., Fedor, D. B., & King, T. R. (1994). A political conceptualization of managerial behavior. *Human Resource Management Review*, 4(1), 1-34.

Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/Human resources management: a political influence perspective. *Journal of Management*, 17(2), 447-488.

Ferris, G. R., & King, T. R. (1991). Politics in human resource decisions: a walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20(2), 59-71.

Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L., & Laird, M. D. (2007b). Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review*, 17, 117-130.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007a). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.

Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. London: Sage.

Fonseca, D. R. (2013). *Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na Administração Pública Federal* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Silva, A. I., Filho, & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1475.

Fonseca, D. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, 2(2), 117-133.

Forgia, G., la, Raha, S., Shaik, S., Maheshwari, S., K., & Ali, R. (2015). Parallel systems and human resource management in India's public health services: a view from the front lines. *Public Administration and Development*, 35, 372-389.

Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139-152.

Gabriel, C., Falconi, Y. H., & Salomão, S. M. (2013, abril). Burocracia e democracia: o desafio permanente da profissionalização da gestão de pessoas no parlamento municipal. *Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Brasília, DF, Brasil, 6.

Galang, M. C., & Ferris, G. R. (1997). Human resource department power and influence through symbolic action. *Human Relations*, 50(11), 1403-1426.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Oxford: Blackwell.

Golden, K. A., & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24(4), 429-452.

Goodman, D., French, P. E., & Neaves, T. T. (2014). The appropriate use of employment at-will in county sheriffs' departments: employment at-will or political patronage?. *Review of Public Personnel Administration*, 34(3), 199-217.

Gray, A., & Jenkins, B. (1995). From public administration to public management: reassessing a revolution?. *Public Administration*, 73, 75-99.

Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.

Guimaraes, T. A., Borges-Andrade, J. E., Machado, M. S., & Vargas, M. R. M. (2001). Forecasting core competencies in an R&D environment. *R&D Management*, 31(3), 249-255.

Guimarães, A. S., Schwartz, F. P., Souza, J. W., Melo, M. R. M., & Teixeira, R. V. (2012). Gestão estratégica no poder legislativo: o caso da Câmara dos Deputados. *Revista do Serviço Público*, 63(1), 25-42.

Guimarães, A. S., Schwartz, F. P., Werneck, J. S., & Melo, M. R. M. (2015). Strategic management in legislative public management: a comparative perspective. *International Business and Management*, 11(1), 13-24.

Gunn, J., & Chen, S. (2006). A micro-political perspective of strategic management. In: Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds.) *Handbook of organizational politics* (pp. 209-229). Bodmin: MPG Books.

Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman: Porto Alegre.

Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations: implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, 15, 515-536.

Hall, M., & Holt, R. (2008). New public management and cultural change: the case of UK public sector project sponsors as leaders. In: Windrum, P.; Koch, P. (Eds.), *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management* (pp. 21-40). Bodmin: MPG Books.

Hammerschmid, G., & Walle, S. V. de (2011). The impact of the new public management: challenges for coordination and cohesion in european public sectors. *Halduskultuur – Administrative Culture*, 12(2), 190-209.

Hansen, M. B. (2011). Antecedents of organizational innovation: the diffusion of new public management into danish local government. *Public Administration*, 89(2), 285-306.

Harris, L. (2005). UK public sector reform and the “performance agenda” in UK local government. *Personnel Review*, 34(6), 681-696.

Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.

- Holley, N. (2009). *HR models: lessons from best practice*. Henley: Henley Business School.
- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2006). Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, 57(2), 241-258.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69, 3-19.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting Organizations and Society*, 20(2/3), 93-109.
- Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 306-318.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Huselid, M. A. (1993). The impact of environmental volatility on human resource planning and strategic human resource management. *Human Resource Planning*, 16(3), 35-51.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Iles, P., Almhedie, A., & Baruch, Y. (2012). Managing HR in the middle east: challenges in the public sector. *Public Personnel Management*, 41(3), 465-492.
- Inácio, M., & Rennó, L. (2009). Estudos legislativos no Brasil. In: Inácio, M., & Rennó, L. (Org.), *Legislativo brasileiro em perspectiva comparada* (pp. 17-32). Belo Horizonte: UFMG.

Ingraham, P. W., & Rubaii-Barrett, N. (2007). Human resource management as a core dimension of public administration. *Foundations of Public Administration Series*. Recuperado de <http://www.aspanet.org/public/ASPADocs/PAR/FPA/FPA-HRM-Article.pdf>.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In: Spence, J. T., Darley, J. M., & Foss, D. J. (Eds.) *Annual review of psychology* (pp. 237-264). Palo Alto: Annual Reviews.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.

Jacobson, W. S., Sowa, J. E., & Lambright, K. T. (2014). Do human resource departments act as strategic partners? Strategic human capital management adoption by county governments. *Review of Public Personnel Administration*, 34(3), 289-301.

James, K. (2006). Antecedents, processes and outcomes of collective (group-level) politics in organizations. In: Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds.) *Handbook of organizational politics* (pp. 53-74). Bodmin: MPG Books.

Järvalt, J., & Randma-Liiv, T. (2010). Public sector HRM: the case of no central human resource strategy. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 242-256.

Jing, Y., & Zhu, Q. (2012). Civil service reform in China: an unfinished task of value balancing. *Review of Public Personnel Administration*, 32(2), 134-148.

Johnson, G., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2016). A new model of impression management: emotions in the 'black box' of organizational persuasion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 111-140.

Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: the state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 1-39.

Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.

Kang, S.-C., & Yanadori, Y. (2011). Adoption and coverage of performance-related pay during institutional change: an integration of institutional and agency theories. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1837-1865.

Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: the mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 82-104.

Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.

Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 62, 497-531.

Kimura, T. (2014). A review of political skill: current research trend and directions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 312-332.

Klering, L. R., Porsse, M. C. S., & Guadagnin, L. A. (2010). Novos caminhos da administração pública brasileira. *Análise*, 21(1), 4-17.

Krogh, G. von, & Roos, J. (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, 24(3), 56-76.

Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157-174.

Lamari, R. (2010). Reforma do legislativo. *Cadernos Adenauer*, 11(1), 38-50.

Legge, K. (2006). Human resource management. In: Ackroyd, S. et al. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press.

Leite, N. R. P., & Albuquerque, L. G. (2011). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. *Revista de Administração da USP*, 46(1), 19-31.

Lem, R. B. K. (2011). Evidence of strategic human resource management practice in a public sector organization: a content analysis of the HRM policy and strategy of the ministry of health of Ghana, 2007-2011. *Health policy and development*, 9(1), 7-16.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Strategic Human Resource Management*, 19, 64-85.

Lewis, D. (2002). The place of organizational politics in strategic change. *Strategic Change*, 11, 25-34.

Lima, M. A. M., & Lima, I. V. (2013). A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). *Revista Ciências Administrativas*, 19(2), 698-740.

Lima, T. C. S. de, & Miotto, R. C. T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, 10, 37-45.

Lodenstein, E., & Dao, D. (2011). Devolution and human resources in primary healthcare in rural Mali. *Human Resources for Health*, 9-15.

Lodge, M., & Hood, C. (2003). Competency and bureaucracy: diffusion, application and appropriate response?. *West European Politics*, 26(3), 131-152.

Longley, L. D. (1996). Parliaments as changing institutions and as agents of regime change: evolving perspectives and a new research framework. *The Journal of Legislative Studies*, 2(2), 21-43.

Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational politics: an exploration of manager's perceptions. *Human Relations*, 33(2), 79-100.

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A administração pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 153-171.

Marcelino, G. F. (1989). Administração pública brasileira: evolução, situação atual e perspectivas futuras. *Revista do Serviço Público*, 117(2), 105-116.

Marini, C. (2002). O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. *Revista do Serviço Público*, 53(4), 31-52.

Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., & Allpress, K. N. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117-126.

Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23, 18-36.

Martins, H. F. (1997). Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração. *Revista do Serviço Público*, 48(1), 42-78.

Matias-Pereira, J. (2008). Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. *Revista de Administração Pública*, 42(1), 61-82.

Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.

Mello, M. L. B. C., & Amâncio, A., Filho (2010). A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. *Revista de Administração Pública*, 44(3), 613-636.

Meneses, P. P. M., Coelho, F. A., Jr., Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Silva, A. I., Filho (2014). A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 110-134.

Mesch, D. J., Perry, J. L., & Wise, L. R. (1995). Bureaucratic and strategic human resource management: an empirical comparison in the federal government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(4), 385-402.

Motta, P. R. M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82-90.

O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: paradigmatic change and managerial implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2010). *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal (Portuguese Version)*. Paris: OECD, 2010.

Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N., & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: a european study. *European Management Journal*, 32(2), 305-318.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: achieving long term viability*. New York: Oxford University Press.

Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 39-55.

Pereira, L. C. B. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 120(1), 7-40.

Pereira, L. C. B. (2006). Da administração pública burocrática à gerencial. In: Pereira, L. C. B., & Spink, P. (Org.), *Reforma do estado e administração pública gerencial* (7a ed.) (pp. 237-270). Rio de Janeiro: FGV.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.

Pichault, F. (2007). HRM-based reforms in public organizations: problems and perspectives. *Human Resource Management Journal*, 17(3), 265-282.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2002). Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. *Revista do Serviço Público*, 53(3), 7-31.

Portaria da Diretoria-Geral da Câmara dos Deputados n. 233, de 28 de dezembro de 2009. (2009). Estabelece o modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados. Câmara dos Deputados. Brasília, DF.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.

Randma-Liiv, T., & Järvalt, J. (2011). Public personnel policies and problems in the new democracies of central and eastern Europe. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 13(1), 35-49.

Rees, C., & Edwards, T. (2009). Management strategy and HR in international mergers: choice, constraint and pragmatism. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 24-39.

Resolução da Câmara dos Deputados n. 17, de 21 de setembro de 1989. (1989). Aprova o Regimento Interno da Câmara dos Deputados. Câmara dos Deputados. Brasília, DF.

Resolução do Senado Federal n. 93, de 27 de novembro de 1970. (1970). Dá nova redação ao Regimento Interno do Senado Federal. Senado Federal. Brasília, DF.

Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic management in public and private organizations: implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*, 10(2), 276-286.

Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.

Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.

Ruas, R. (2003, setembro). Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. *Anais do Encontro Nacional ANPAD*, Atibaia, SP, Brasil, 27.

Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57, 518-532.

Sanchez, R., & Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: new theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, 15(3), 303-317.

Sanderson, I. (2001). Performance management, evaluation and learning in 'modern' local government. *Public Administration*, 79(2), 297-313.

Schikmann, R. (2010). Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Pantoja, M. J., Camões, M. R. S., Bergue, S. T. (Orgs.) *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP.

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369.

Selden, S. C., & Wooters, R. (2011). Structures in public human resource management: shared services in state governments. *Review of Public Administration*, 31(4), 349-368.

Shadish, W.R, Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quase-experimental designs for generalized causal inference*. New York: Houghton Mifflin Company.

Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, 34(2), 192-209.

Sheehan, C., Cooper, B., Holland, P., & Cieri, H., de (2007). The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. *Human Resource Management*, 46(4), 611-629.

Sheehan, C., & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: the impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 40(6), 742-760.

Sheehan, C., Cieri, H. de, Cooper, B. K, & Brooks, R. (2015). The impact of HR political skill in the HRM and Organisational performance relationship. *Australian Journal of Management*, 41(1), 161-181.

Shepherd, G., & Valencia, S. (1996). Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. *Revista do Serviço Público*, 120(3), 103-129.

Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740.

Sikora, D. M., Ferris, G. R., & Iddekinge, C. H. van (2015). Line manager implementation perceptions as a mediator of relations between high-performance work practices and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1908-1918.

Silva, F. M., & Mello, S. P. T. (2013). A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 2(1), 110-127.

Šiugždinienė, J. (2006). Competency management in the context of public management reform. *Viešoji Politika Ir Administravimas*, 18, 26-33.

Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: a typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325-346.

Souza, I. G. L. de (2016a). *Reputação das áreas de recursos humanos* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Souza, I. G. L. de (2016b, novembro). Reputação das áreas de recursos humanos da administração pública. *Anais do Encontro de Administração Pública e Governança*, São Paulo, Brasil, 7.

Souza, R. L. S. (2004, novembro). Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. *Anais do Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madri, Espanha, 9.

Susomrith, P., & Brown, A. (2013). Motivations for HR outsourcing in Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 704-720.

Tang, G., Wei, L.-Q., Snape, E., & Ng, Y. C. (2014). How effective human resource management promotes corporate entrepreneurship: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1586-1601.

Teixeira, H. J., Bassotti, I. M., & Santos, T. (2013). Uma palavra dos organizadores. In: Teixeira, H. J., Bassotti, I. M., & Santos, T. (Org.), *Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública*. São Paulo: FIA/USP.

Teo, S. T. T. (2002). Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public-sector entity during commercialization and corporatization. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 89-105.

Terabe, C. P. A. R., & Bergue, S. T. (2014). Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no ministério da ciência, tecnologia e inovação. In: Camões, M. R. S., Fonseca, S. R., & Porto, V. (Org.), *Estudos em gestão de pessoas no serviço público* (pp.11-37). Brasília: ENAP.

Tran, B. (2015). Triangulation in organizational research: validating knowledge in human competence at work. In: Takhar-Lail, A., & Ghorbani, A. (Eds.), *Market research methodologies: multi-method and qualitative approaches* (pp. 93-117). Hershey: Business Science Reference.

Truss, C. (2008). Continuity and change: the role of the HR Function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071-1088.

Tsui, A. S. (1984). Personnel department effectiveness: a tripartite approach. *Industrial Relations*, 23(2), 184-197.

Tsui, A. S. (1987). Defining the activities and effectiveness of the human resource department: a multiple constituency approach. *Human Resource Management*, 26(1), 35-69.

Tsui, A. S., & Milkovich, G. T. (1987). Personnel department activities: constituency perspectives and preferences. *Personnel Psychology*, 40, 519-537.

Tsui, A. S. (1990). A multiple-constituency model of effectiveness: an empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 458-483.

Tushman, M. L. (1977). A political approach to organizations: a review and rationale. *Academy of Management Review*, 2(2), 206-216.

Ubeda, C. L., & Santos, F. C. A. (2008). Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. *Gestão & Produção*, 15(1), 189-199.

Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2006). Preface: challenges and new frontiers for organizational politics in modern worksites. In: Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (Eds.) *Handbook of organizational politics* (pp. ix-xx). Bodmin: MPG Books.

Vidoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: the moderating effect of trust and social support. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829-2861.

Vo, A., & Bartram, T. (2012). The adoption, character and impact of strategic human resource management: a case study of two large metropolitan vietnamese public hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3758-3775.

Vredenburgh, D. J., & Maurer, J. G. (1984). A process framework of organizational politics. *Human Relations*, 37(1), 47-65.

Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15, 1-19.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414.

- Wilkinson, A. (2004). Quality and the human factor. *Total Quality Management*, 15(8), 1019-1024.
- Williams, M., & Dutton, J. E. (1999). Corrosive political climates: the heavy toll of negative political behavior in organizations. In: Quinn, R. E., O'Neill, R. M., & Clair, L. S. (Eds.) *The pressing problems of modern organizations: transforming the agenda for research and practice* (pp. 3-30). New York: American Management Association.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. (1998). Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37(1), 17-29.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.
- Yang, F. (2014). Guanxi human resource management practices as a double-edged sword: the moderating role of political skill. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 496-510.
- Zahra, S. A. (1987). Organizational politics and the strategic process. *Journal of Business Ethics*, 6(7), 579-587.
- Zanzi, A., & O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 245-262.

Zheng, Y. (2015). Building from below: subsidiary management moderation of employment practices in MNCs in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2275-2303.

Zou, M., & Lansbury, R. D. (2009). Multinational corporations and employment relations in the people's republic of China: the case of Beijing Hyundai Motor Company. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2349-2369.

Apêndice A - Instrumento 1 do Estudo 1

Instrumento 1 para Estudo 1 Roteiro semiestruturado de entrevista



Universidade de Brasília – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados para a Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade de Brasília do aluno Felipe Guimarães Côrtes, matrícula 15/0026633, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses. As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

- 1 – Atualmente, quais os principais objetivos da gestão de pessoas na organização?
- 2 – Como se dá o planejamento das atividades de gestão de pessoas?
 - 2.1 – E de que forma são conduzidas as atividades subseqüentes de implementação, monitoramento, avaliação e revisão desse planejamento?
- 3 – Como as políticas e práticas de gestão de pessoas contribuem com a consecução dos objetivos organizacionais?
 - 3.1 – De que forma isso é afetado por variáveis dos ambientes externo e interno à organização? E que variáveis são essas?
 - 3.2 – De que forma isso é afetado pelos atores e grupos de interesse com que a unidade de gestão de pessoas interage? E que atores/grupos são esses?
- 4 – Qual o grau de alinhamento entre os diversos subsistemas de gestão de pessoas?
 - 4.1 – De que forma isso é afetado por variáveis dos ambientes externo e interno à organização? E que variáveis são essas?
 - 4.2 – De que forma isso é afetado pelos atores e grupos de interesse com que a unidade de gestão de pessoas interage? E que atores/grupos são esses?
- 5 – Que fatores você considera que interferem, positiva ou negativamente, na condução das atividades de gestão de pessoas?
- 6 – Diante do que foi discutido, quais deveriam ser os objetivos da gestão de pessoas da organização e como eles poderiam ser alcançados com êxito?
- 7 – Além do que já foi mencionado, comente se e como os seguintes aspectos interfeririam no êxito desses objetivos ideais:
 - Institucionais
 - Políticos
 - Organizacionais
 - Setoriais

Apêndice B - Carta de apresentação do Estudo 1



Universidade de Brasília – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

Ao Senhor [...]

Diretor da [unidade de GP] da Câmara dos Deputados / do Senado Federal

Cumprimentando-o cordialmente, gostaria de me apresentar e expor a seguir a pesquisa que estou realizando no âmbito do Poder Legislativo Federal.

1) Meu nome é Felipe Guimarães Côrtes, sou estudante do curso de Mestrado Acadêmico em Administração, na área de concentração de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas, da Universidade de Brasília/UnB, matriculado pelo número 15/0026633;

2) Exerço atualmente o cargo de Analista Legislativo, Especialidade Administração, do Senado Federal, lotado na Secretaria de Administração de Contratações (SADCON).

3) Sou integrante do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Pessoas no Setor Público (CePGP), Grupo de Pesquisa vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UnB e coordenado pelo meu orientador, o Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses. O grupo busca contribuir com o desenvolvimento científico e profissional da área de gestão de pessoas no contexto do setor público brasileiro. Além disso, visa à formação e à consolidação de uma agenda própria de trabalho com vistas ao enfrentamento e à superação dos desafios instrumentais, estratégicos e políticos impostos aos profissionais e setores de gestão de pessoas de organizações públicas.

4) Inserido nessa linha de pesquisa, desenvolvo atualmente o projeto de dissertação intitulado: "Análise da viabilidade de implementação da gestão estratégica de pessoas no Poder Legislativo Federal". Face a um contexto de reformas administrativas nos órgãos da administração pública a nível nacional e internacional, com uma conseqüente e gradual transição da gestão de pessoas de um papel funcional para um mais estratégico, em que poucas foram as alterações presenciadas pelo Poder Legislativo, tal projeto tem por objetivo verificar a viabilidade de adoção dos princípios da gestão estratégica de pessoas nas casas legislativas federais brasileiras.

5) A primeira etapa do trabalho será desenvolvida por meio da coleta de impressões e opiniões dos gestores da unidade de gestão de pessoas sobre a realidade atual das políticas e práticas da área e sobre possíveis interferências existiriam em uma eventual transição para a gestão estratégica de pessoas.

6) Para tanto, duas abordagens de coleta serão adotadas: a realização de entrevistas individuais semiestruturadas com os Diretores titular e adjunto da Secretaria e, eventualmente, com alguns Coordenadores e/ou outros servidores da unidade de gestão de pessoa; a realização de um grupo focal com todos os Coordenadores da unidade de gestão de pessoas. A duração prevista de aplicação da entrevista é de uma hora e do grupo focal de uma hora e meia, a depender da quantidade informações coletadas.

7) Reitero que serão respeitadas todas as solicitações de sigilo de informações, não se fazendo necessárias a identificação das pessoas envolvidas. O assunto abordado somente será discutido no âmbito do Grupo de Pesquisa, eventos científicos e bancas de avaliação da dissertação resultante. De forma alguma farei uso do material de forma diferente do acordado ou de maneira a comprometer a organização e a equipe.

Assim, uma vez apresentadas as motivações, caso seja de anuência de Vossa Senhoria contribuir para essa pesquisa, solicito-lhe, por gentileza, indicar os dias e horários que melhor se adequem às atividades de seu setor e dos possíveis participantes, de forma que eu possa me apresentar para a coleta dos dados.

Para contatar-me, é possível utilizar o telefone (61) XXXX-XXXX ou o endereço eletrônico fgcortes@gmail.com. Para contatar o meu orientador, é possível utilizar o endereço eletrônico pemeneses@yahoo.com.br.

Obrigado,

Atenciosamente,

Felipe Guimarães Côrtes
Mestrando em Administração

Ciente e de acordo,

Professor Doutor Pedro Paulo Murce Meneses
Orientador

Apêndice C - Instrumento 2 do Estudo 1

Instrumento 2 para Estudo 1

Roteiro de grupo focal



Universidade de Brasília – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados para a Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade de Brasília do aluno Felipe Guimarães Côrtes, matrícula 15/0026633, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses. As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

A Gestão Estratégica de Pessoas pode ser definida como o repensar das políticas, práticas e atividades de gestão de pessoas, de forma a assumir uma integração estratégica com os objetivos organizacionais e uma coesão interna à função de gestão de pessoas, considerando-se as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos, com o objetivo de facilitar a implantação dos planos da organização, a alavancar os seus resultados e a sua capacidade de resiliência.

Primeira etapa (individual):

Suponha uma situação hipotética em que os princípios da gestão estratégica de pessoas serão implementados na organização e que você compõe a equipe responsável por essa transição. Quais dos fatores abaixo acredita que poderiam interferir na implementação desses princípios? Marque um “X” naqueles que interfeririam e escolha se essa interferência seria positiva ou negativa.

Tipo de fator	Categoria de fator	Interferência positiva	Interferência negativa
Institucionais	Normas/Legislação		
	Aspectos societais		
	Mecanismos de controle externo		
Políticos	Apoio da alta administração		
	Configuração política da organização		
	Influência de grupos de interesse		

	Descontinuidade administrativa		
Organizacionais	Aspectos estruturais		
	Papel dos gerentes de linha		
	Coerência do modelo com o contexto organizacional		
	Aspectos culturais		
	Comunicação institucional		
	Planejamento estratégico organizacional		
	Engajamento do quadro de servidores		
	Recursos financeiros e orçamentários		
Setoriais	Coerência interna dos subsistemas de GP		
	Estruturação da unidade de GP		
	Autonomia da unidade de GP		
	Reputação da unidade de GP		
	Metodologia de implementação		
	Coexistência do papel funcional de GP		
	Características da liderança de GP		
	Influência política da unidade de GP		
Inserção estratégica da unidade de GP			

Segunda etapa (coletiva):

Continuando a situação hipotética da primeira etapa:

- De que forma os fatores marcados interfeririam?
- Como atuariam em conjunto para aproveitar os facilitadores e contornar as barreiras?
- Descrevam como conduziriam esse processo de mudança.
- Que outros fatores não listados poderiam ser considerados interferentes e de que forma impactariam os resultados?

Apêndice D - Termo de consentimento livre e esclarecido



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA-UnB

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do Projeto:

Análise da viabilidade de implementação da gestão estratégica de pessoas no Poder Legislativo Federal

Pesquisador Responsável: Felipe Guimarães Côrtes

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Telefones para contato: (61) XXXX-XXXX / (61) XXXX-XXXX

Convidamos Vossa Senhoria a participar da Pesquisa intitulada “Análise da viabilidade de implementação da gestão estratégica de pessoas no Poder Legislativo Federal”, sob a responsabilidade do pesquisador Felipe Guimarães Côrtes, a qual pretende verificar se é possível aplicar princípios da gestão estratégica de pessoas nos órgãos do Poder Legislativo Federal brasileiro, face às características inerentes a esse contexto.

A participação é voluntária e se dará por meio de interação em grupos focais ou entrevistas, conduzidas em seu próprio local de trabalho. Serão obtidas cópias gravadas do áudio produzido durante essas ocasiões de coleta de dados, de forma a facilitar a transcrição e análise posteriores.

Caso Vossa Senhoria aceite participar, estará contribuindo para a melhor compreensão da gestão de pessoas e dos fatores que nela interferem no âmbito do Poder Legislativo, questões ainda muito pouco exploradas academicamente.

Após consentir em participar, caso Vossa Senhoria desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. A participação não gerará nenhuma despesa e também não ensejará nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas a identidade dos participantes não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o pesquisador e seu orientador estão à disposição por meio dos contatos informados.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre as atividades que o pesquisador pretende conduzir e porque precisa da minha colaboração, entendendo a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias, que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Brasília, ____/____/____

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável

Apêndice E - Instrumento 1 do Estudo 3

Instrumento 1 para Estudo 3 Roteiro semiestruturado de entrevista



Universidade de Brasília – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados para a Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade de Brasília do aluno Felipe Guimarães Côrtes, matrícula 15/0026633, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses. As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

1 – Em que medida a influência de atores externos à área interfere, positiva ou negativamente, na efetividade das políticas e práticas de gestão de pessoas? Que atores são esses e de que forma interferem?

2 – De que forma isso impacta:

- O acesso às arenas decisórias da organização;
- A participação nas decisões sobre gestão de pessoas?
- A abertura para apresentação de propostas sobre gestão de pessoas?

3 – Como você lida com essas interferências, de forma a aproveitar as positivas e evitar as negativas? Que habilidades você julga importantes nesse processo?

4 – Do ponto de vista prático, como essas habilidades são importantes para a unidade de gestão de pessoas? Que efeitos produzem?

Apêndice F - Instrumento 2 do Estudo 3

Instrumento 2 para Estudo 3 Roteiro semiestruturado de entrevista



Universidade de Brasília – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados para a Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade de Brasília do aluno Felipe Guimarães Côrtes, matrícula 15/0026633, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses. As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

1 – Como você avalia, de maneira geral, a qualidade dos serviços prestados pela unidade de gestão de pessoas?

1.1 – A que fatores você atribui esse nível de qualidade?

2 – Em que medida você atribui esse nível de qualidade percebido ao suporte dado nas decisões sobre gestão de pessoas e no fornecimento de recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos)?

2.1 – Que fatores interferem na decisão sobre o suporte a ser dado?

2.2 – E que critérios são utilizados?

2.3 – Como as habilidades e as características do Diretor de gestão de pessoas influenciam neste processo?

2.4 – É possível relatar alguma decisão que foi pautada por critérios políticos? E por técnicos?

3 – Que critérios são utilizados na designação do Diretor de gestão de pessoas? E por qual motivo são esses os critérios utilizados?

4 – Como a rotatividade dos membros da cúpula política e dos dirigentes da cúpula administrativa interfere na continuidade desse Diretor? E na qualidade dos serviços de gestão de pessoas?

5 – E como você avalia o relacionamento de seu setor com a unidade de gestão de pessoas?

5.1 – De que forma foi construído esse relacionamento? O que contribui para fortalece-lo ou enfraquece-lo ao longo do tempo?

Apêndice G - Instrumento 3 do Estudo 3

Instrumento 3 para Estudo 3 Roteiro semiestruturado de entrevista



Universidade de Brasília – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

O presente roteiro é uma ferramenta de auxílio à pesquisa para a coleta de dados para a Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade de Brasília do aluno Felipe Guimarães Côrtes, matrícula 15/0026633, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses. As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

1 – Como você avalia, de maneira geral, a qualidade dos serviços prestados pela unidade de gestão de pessoas?

1.1 – A que fatores você atribui esse nível de qualidade?

2 – De que forma a unidade de gestão de pessoas contribui para atender as necessidades da área pela qual você é responsável?

3 – Em que medida você participa das decisões sobre gestão de pessoas e sobre o fornecimento de recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos) à área?

3.1 – Que fatores interferem nessas decisões?

3.2 – E que critérios são utilizados?

3.3 – Como as habilidades e as características do Diretor de gestão de pessoas influenciam neste processo?

4 – Em que medida a Comissão Diretora participa das decisões sobre gestão de pessoas e sobre o fornecimento de recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos) à área?

4.1 – Que fatores interferem nessas decisões?

4.2 – E que critérios são utilizados?

4.3 – Como as habilidades e as características do Diretor de gestão de pessoas influenciam neste processo?

5 – Como você avalia os efeitos das mudanças bienais na composição da Comissão Diretora sobre essas questões?

6 – Como você avalia a interface entre os ambientes político e administrativo da organização?

6.1 – Essa interface afeta de alguma forma a gestão de pessoas?

Apêndice H - Carta de apresentação do Estudo 3



Universidade de Brasília – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Programa de Pós-Graduação em Administração

Ao Senhor [...]
[Gestor]

Cumprimentando-o cordialmente, gostaria de me apresentar e expor a seguir a pesquisa que estou realizando no âmbito do Poder Legislativo Federal.

1) Meu nome é Felipe Guimarães Côrtes, sou estudante do curso de Mestrado Acadêmico em Administração, na área de concentração de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas, da Universidade de Brasília/UnB, matriculado pelo número 15/0026633;

2) Exerço atualmente o cargo de Analista Legislativo, Especialidade Administração, do Senado Federal, lotado na Secretaria de Administração de Contratações (SADCON).

3) Sou integrante do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Pessoas no Setor Público (CePGP), Grupo de Pesquisa vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UnB e coordenado pelo meu orientador, o Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses. O grupo busca contribuir com o desenvolvimento científico e profissional da área de gestão de pessoas no contexto do setor público brasileiro. Além disso, visa à formação e à consolidação de uma agenda própria de trabalho com vistas ao enfrentamento e à superação dos desafios instrumentais, estratégicos e políticos impostos aos profissionais e setores de gestão de pessoas de organizações públicas.

4) Inserido nessa linha de pesquisa, desenvolvo atualmente o projeto de dissertação intitulado: "Análise da viabilidade de implementação da gestão estratégica de pessoas no Poder Legislativo Federal". Face a um contexto de reformas administrativas nos órgãos da administração pública a nível nacional e internacional, com uma conseqüente e gradual transição da gestão de pessoas de um papel funcional para um mais estratégico, em que poucas foram as alterações presenciadas pelo Poder Legislativo, tal projeto tem por objetivo verificar a viabilidade de adoção dos princípios da gestão estratégica de pessoas nas casas legislativas federais brasileiras.

5) A terceira e atual etapa do trabalho será desenvolvida por meio da coleta de impressões e opiniões de parlamentares integrantes das Comissões Diretoras das duas casas e também dos titulares das funções de Diretor-Geral acerca do relacionamento mantido com as unidades de gestão de pessoas.

6) Para tanto, a abordagem de coleta adotada será a realização de entrevistas individuais semiestruturadas, com duração prevista de uma hora, a depender das respostas fornecidas.

7) Reitero que serão respeitadas todas as solicitações de sigilo de informações, não se fazendo necessárias a identificação das pessoas envolvidas. O assunto abordado somente será discutido

no âmbito do Grupo de Pesquisa, eventos científicos e bancas de avaliação da dissertação resultante. De forma alguma farei uso do material de forma diferente do acordado ou de maneira a comprometer a organização e a equipe.

Assim, uma vez apresentadas as motivações, caso seja de anuência de Vossa Senhoria contribuir para essa pesquisa, solicito-lhe, por gentileza, indicar os dias e horários que melhor se adequem às atividades de seu setor e dos possíveis participantes, de forma que eu possa me apresentar para a coleta dos dados.

Para contatar-me, é possível utilizar o telefone (61) XXXX-XXXX ou o endereço eletrônico fgcortes@gmail.com. Para contatar o meu orientador, é possível utilizar o endereço eletrônico pemeneses@yahoo.com.br.

Obrigado,

Atenciosamente,

Felipe Guimarães Côrtes
Mestrando em Administração

Ciente e de acordo,

Professor Doutor Pedro Paulo Murce Meneses
Orientador