



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MARCUS VINICIUS DE MIRANDA CASTRO

**POLÍTICAS E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:**

Iniciativas organizacionais de favorecimento à implementação

Brasília – DF

2018

MARCUS VINICIUS DE MIRANDA CASTRO

**POLÍTICAS E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE
PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:
Iniciativas organizacionais de favorecimento à implementação**

Dissertação apresentada ao Departamento 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

2018

POLÍTICAS E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:

Iniciativas organizacionais de favorecimento à implementação

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova a Dissertação de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília do aluno

Marcus Vinicius de Miranda Castro

Doutor Pedro Paulo Murce Meneses

Professor-Orientador

Doutor Francisco Antônio Coelho Junior

Professor-Examinador

Membro interno do PPGA

Doutora Luciana Mourão Cerqueira e
Silva

Professora-Examinadora

Membro externo do PPGA

Brasília, 6 de dezembro de 2018

Agradecimentos

A Deus, pelo dom da vida plena de bênçãos por meio da qual me agraciou, por se mostrar maior do que qualquer desafio e ser a força de que precisei em muitos momentos ao longo do período dedicado ao Mestrado.

À minha mãe, Dalci, por todo o esforço e sacrifício dedicados à minha criação. Por me transmitir, pelo exemplo, os valores mais sólidos que me talharam o homem que hoje sou e por acreditar em mim, mais do que eu mesmo.

Ao meu pai, Samuel (*in memoriam*), por ser a minha referência de dedicação, esforço, trabalho duro e valorização do estudo e do conhecimento como meios de progredir pessoal e profissionalmente.

À minha irmã, Ludmila, por ser minha companheira e amiga de sempre e meu orgulho para toda a vida.

À minha amada esposa, Liliane, pelo amor, carinho e compreensão, nos diversos momentos de ausência em que me dediquei aos estudos nesses últimos dois anos, por me apoiar sempre e incondicionalmente e por estar ao meu lado sempre que foi preciso.

Ao meu filho Tarcísio, meu amor, que me inspira a me tornar um homem melhor a cada dia e que serviu de motivação ao longo de todo o caminho percorrido.

Ao meu professor orientador Pedro Meneses, por ser um exemplo de profissionalismo, seriedade e espírito crítico, que em muito me inspirou e contribuiu para meu crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

Aos professores Francisco Coelho e Luciana Mourão, que gentilmente aceitaram o convite para fazerem parte de minha banca e contribuírem para meu trabalho.

Ao amigo Felipe, que me estimulou a encarar o desafio de ingressar no Mestrado, me ajudou muito ao longo de todas as etapas e serviu de referência de competência e dedicação.

Aos meus amigos do trabalho, pela compreensão e apoio demonstrado diante da necessidade de que eu me dedicasse paralelamente e com afinco também a este desafio.

Às amigas Andréia e Mariana, com as quais compartilhei muitos momentos ao longo do caminho percorrido desde o ingresso no Mestrado, nas disciplinas, seminários e artigos.

Aos colegas do grupo de pesquisa, que me serviram de exemplo e inspiração para me esforçar no sentido de seguir os estudos por vocês realizados, com a qualidade por vocês alcançada.

RESUMO

O desafio de implementar práticas típicas do setor privado em organizações públicas se apresenta em vários países do mundo, em um contexto no qual se busca aumentar a eficiência no emprego dos recursos públicos. Constatada a importância estratégica da gestão de pessoas para que se alcance tal objetivo, essas práticas têm recebido renovada atenção tanto da academia como dos praticantes da administração. É necessário, todavia, que se conceda o necessário foco às dimensões estratégica, estrutural e cultural do fenômeno, de modo a viabilizar as alterações organizacionais necessárias para contornar entraves relevantes à efetiva implementação. Por meio da investigação de seis organizações públicas brasileiras bem-sucedidas na implementação de práticas estratégicas de gestão de pessoas, atingiram-se duas finalidades principais: identificaram-se 21 fatores interferentes, nas três dimensões de análise, e 17 iniciativas empreendidas pelas organizações para mitiga-los. Nesse sentido, cumpriu-se neste estudo o objetivo principal de validar dois modelos lógicos. Um compreendendo as relações identificadas entre os fatores interferentes entre si e outro que relacionou as iniciativas estratégicas, estruturais e culturais adotadas por organizações públicas aos fatores complicadores por elas mitigados para favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas. Constatadas as numerosas relações existentes entre os fatores interferentes, decidiu-se por dispô-los em rede e aplicar às 62 relações evidenciadas análises de centralidade típicas das redes sociais, tendo em vista identificar os Fatores interferentes de maior relevância. Cinco fatores foram assim priorizados e, em seguida, foram identificadas, entre todas as constantes do estudo, as iniciativas que atuavam com mais reincidência para mitiga-los. Deste modo, identificaram-se as cinco Iniciativas de maior relevância. Da combinação desses achados, elaborou-se um modelo hipotético-dedutivo que sumariza as relações identificadas entre os Fatores interferentes de maior relevância na realidade estudada, além das relações estabelecidas entre as Iniciativas e os Fatores interferentes de maior relevância, enunciando, para cada uma das 21 relações identificadas, uma hipótese a ser avaliada por estudos futuros sobre o campo. Para obter tais resultados, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com o emprego sucessivo de entrevistas, pesquisa documental e grupo focal, a fim de coletar opiniões, não apenas do dirigente de Gestão de Pessoas das organizações estudadas, mas também de outros atores organizacionais por ele indicados. Para analisar os resultados, adotou-se a análise de conteúdo, tanto pré quanto pós-categórica, além das análises de centralidade de grau, de intermediação e a centralidade *eigenvector*, quanto aos fatores interferentes. O trabalho contribuiu academicamente ao suprir uma lacuna e propor novas vias de pesquisa sobre a dinâmica organizacional da implementação de políticas e práticas de GP no setor público, institucionalmente ao proporcionar às organizações públicas um panorama da dinâmica organizacional da implementação da GEP e, profissionalmente, proporcionando um estímulo à reflexão a profissionais de GP interessados em rever sua atuação.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Implementação. Estratégia. Estrutura. Cultura. Administração Pública.

ABSTRACT

The challenge of implementing typical practices from the private sector in public organizations is faced by several countries in the world, on a context where the efficiency enhancement in the usage of public resources is aimed. Verified the strategic importance of human resources management to fulfill that goal, these practices have received constant attention from the academic community, as well as from management practitioners. It is necessary, nevertheless, to grant the adequate focus to the strategic, structural and cultural dimensions of the problem, in order to enable the organizational changes needed to work around significant hindrances to effective implementation. Through the investigation of six public organizations that have successfully implemented strategic human resources practices, two main goals have been fulfilled: 21 intervening factors on the three dimensions of analysis as well as 17 initiatives adopted by organizations to mitigate them have been identified. Therefore, the main objective of this study was fulfilled: to frame two logical models. The first comprising the relations between the intervening factors themselves, and the second addressing the relationships between strategic, structural and cultural initiatives taken by public organizations to mitigate the complicating factors and favor the implementation of strategic human resources policies and practices. Found numerous relations between the intervening factors, it was decided to place them as a network and apply centrality analysis, typical to the social network analysis, to the 62 identified connections, in order to detect the Most relevant intervening factors. Thus, five factors were prioritized, and, next, among all initiatives found in this study, those that have more frequently attacked the Most relevant intervening factors were identified. That way, the five Most relevant initiatives were recognized. By combining these findings, a hypothetic-deductive model was proposed, summarizing the described relations between the Most relevant initiatives and intervening factors and stating a hypothesis for every one of the 21 identified relations, so that they can be evaluated for future studies. To do so, a qualitative research was conducted, successively applying interviews, documental research and focus groups, in order to collect opinions, not only from the highest human resources authority in the organizations studied, but also from other relevant organizational actors nominated by them. Pre-categorical as well as post-categorical content analysis have been adopted, according to the categories of intervening factors and change initiatives identified in the literature. In addition, centrality measures such as degree, betweenness and eigenvector were also applied to the intervening factors. This work has contributed academically by fulfilling a research gap and proposing new lines of research about the organizational dynamic of strategic human resource policies and practices in the public sector; institutionally by providing public organizations with a perspective of the organizational dynamic of SHRM implementation; and professionally, by providing a stimulus to the reflection of HR professionals who want to reassess their procedure.

Key Words: Strategic Human Resource Management. Implementation. Strategy. Structure. Culture. Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mudança estratégica e a gestão de pessoas	22
Figura 2. Os sete temas da GEP	24
Figura 3 Os três tipos básicos de estratégias competitivas.....	28
Figura 4. A estabilização dos padrões culturais.	48
Figura 5. Os níveis da cultura e a sua interação.	49
Figura 6. Modelo dos valores antagônicos.	52
Figura 7. Modelo das interferências relatadas entre os fatores	115
Figura 8. Densidade da rede dos fatores interferentes - Modelo A	119
Figura 9. Rede dos fatores interferentes conforme a centralidade de grau	125
Figura 10. Rede dos fatores interferentes conforme o grau de centralidade eigenvector.....	130
Figura 11. Fatores interferentes de maior relevância	136
Figura 12. Iniciativas estratégicas e relações com os fatores interferentes – Modelo B	173
Figura 13. Iniciativas estruturais e relações com os fatores interferentes - Modelo C.....	175
Figura 14. Iniciativas culturais e relações com os fatores interferentes – Modelo D.....	177
Figura 15. Rede das iniciativas e dos fatores interferentes	184
Figura 16. Iniciativas de maior relevância	185
Figura 17. Modelo hipotético-dedutivo – Iniciativas e fatores interferentes de maior relevância.....	191

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Fatores interferentes, exemplos e evidências empíricas	13
Tabela 2. Graus de integração entre GP e a estratégia	32
Tabela 3. Fatores estratégicos interferentes na implementação.....	36
Tabela 4. Iniciativas estratégicas de favorecimento à implementação	36
Tabela 5. Mecanismos utilizados pelas organizações para construir suas estruturas	38
Tabela 6. Formas de estruturar organizações	39
Tabela 7. Fatores estruturais interferentes na implementação.....	46
Tabela 8. Iniciativas estruturais de favorecimento à implementação	46
Tabela 9. Dimensões culturais da gestão organizacional	50
Tabela 10. Fatores culturais interferentes na implementação.....	57
Tabela 11. Iniciativas culturais de favorecimento à implementação	58
Tabela 12. Fatores interferentes na implementação	59
Tabela 13. Iniciativas estratégicas, estruturais e culturais de implementação.....	60
Tabela 14. Descrição dos procedimentos metodológicos de pesquisa	62
Tabela 15. Organizações analisadas	64
Tabela 16. Quantidade de entrevistados por organização	66
Tabela 17. Documentos analisados por organização.....	67
Tabela 18. Participantes das entrevistas de validação por organização.....	71
Tabela 19. Fatores estratégicos, estruturais e culturais interferentes na implementação	74
Tabela 20. Fatores estratégicos interferentes na implementação.....	76
Tabela 21. Interferências da categoria Existência do Planejamento Estratégico Organizacional	78
Tabela 22. Interferências da categoria Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais	80
Tabela 23. Interferências da categoria Existência de um plano estratégico da área de GP	82
Tabela 24. Interferências da categoria Unidade de GP focada em atividades operacionais....	83
Tabela 25. Fatores estruturais interferentes na implementação.....	84
Tabela 26. Interferências da categoria Comunicação Interna.....	87
Tabela 27. Interferências da categoria Natureza dos processos de trabalho.....	88
Tabela 28. Interferências da categoria Instabilidade estrutural	90

Tabela 29. Interferências da categoria Desenho de cargos.....	92
Tabela 30. Interferências da categoria Centralização do processo decisório	94
Tabela 31. Interferências da categoria Posição da unidade de GP na hierarquia da organização	95
Tabela 32. Interferências da categoria Normas internas.....	97
Tabela 33. Interferências da categoria Estrutura Informal	98
Tabela 34. Interferências da categoria Número de níveis hierárquicos na organização.....	99
Tabela 35. Interferências da categoria Quantidade de servidores	100
Tabela 36. Interferências da categoria Rigidez estrutural	102
Tabela 37. Fatores culturais interferentes na implementação.....	103
Tabela 38. Interferências da categoria Grau de flexibilidade da cultura	107
Tabela 39. Interferências da categoria Capacitação dos Servidores.....	108
Tabela 40. Interferências da categoria Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança.....	110
Tabela 41. Interferências da categoria Grau de conhecimento da cultura.....	111
Tabela 42. Interferências da categoria Comprometimento.....	112
Tabela 43. Interferências da categoria Recompensas financeiras e motivacionais	113
Tabela 44. Conceitos básicos de redes	117
Tabela 45. Grau de centralidade de entrada – Fatores interferentes.....	121
Tabela 46. Grau de centralidade de saída – Fatores interferentes	122
Tabela 47. Centralidade de grau – totalização do número de relações.....	123
Tabela 48. Grau de intermediação (betweenness)	126
Tabela 49. Grau de centralidade <i>eigenvector</i>	128
Tabela 50. Fatores interferentes de maior relevância após a análise de redes.....	131
Tabela 51. Iniciativas consolidadas	138
Tabela 52. Relação entre a iniciativa Realizar parceiras estratégicas e as dificuldades relatadas	141
Tabela 53. Relação entre a iniciativa Adotar um plano estratégico da unidade de GP e as dificuldades relatadas	143
Tabela 54. Relação entre a iniciativa Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização e as dificuldades relatadas	145
Tabela 55. Mapear e redesenhar os processos de trabalho e as dificuldades relatadas	147

Tabela 56. Ampliar os canais de informação e as dificuldades relatadas.....	149
Tabela 57. Estimular o relacionamento interpessoal entre os servidores e as dificuldades relatadas	150
Tabela 58. Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes e as dificuldades relatadas..	153
Tabela 59. Adotar sistemas informatizados de GP e as dificuldades relatadas	155
Tabela 60. Desenhar cargos com atribuições ampliadas e as dificuldades relatadas	157
Tabela 61. Adotar estruturas organizacionais mais achatadas e as dificuldades relatadas....	158
Tabela 62. Criar novas unidades estruturais e as dificuldades relatadas	159
Tabela 63. Descentralizar a unidade de GP e as dificuldades relatadas	160
Tabela 64. Implementar programas de capacitação apropriados e as dificuldades relatadas	163
Tabela 65. Realizar mudanças com a participação dos funcionários e as dificuldades relatadas	165
Tabela 66. Sensibilizar os colaboradores antes do início de um processo de mudança e as dificuldades relatadas	167
Tabela 67. Instituir mecanismos de reconhecimento e as dificuldades relatadas.....	168
Tabela 68. Realizar estudos para analisar a cultura organizacional e as dificuldades relatadas	170
Tabela 69. Fatores não endereçados por iniciativas	178

SUMÁRIO

1	Introdução	11
1.1	Problematização	12
1.2	Objetivos de Pesquisa.....	16
1.3	Justificativa	16
2.	Referencial Teórico	18
2.1	Gestão Estratégica de Pessoas.....	18
2.2	A implementação da GEP	25
2.3	Cultura, estratégia e estrutura.....	27
2.3.1	A Estratégia e a GEP.....	31
2.3.2	A Estrutura e a GEP	37
2.3.3	A Cultura e a GEP.....	47
2.3.4	Consolidação dos fatores e das iniciativas	58
3.	Métodos e técnicas de pesquisa	62
3.1	Escopo.....	63
3.2	Roteiro metodológico 1: Objetivos i e ii	65
3.3	Roteiro metodológico 2: Objetivo iii	71
4.	Resultados e discussão	73
4.1	Fatores estratégicos, estruturais e culturais interferentes na implementação	73
4.1.1	Fatores estratégicos	75
4.1.2	Fatores estruturais	84
4.1.3	Fatores culturais	103
4.1.4	Análise da Rede dos Fatores interferentes – Modelo lógico	114
4.2	Iniciativas adotadas para favorecer a implementação	136
4.2.1	Iniciativas estratégicas.....	139
4.2.2	Iniciativas Estruturais	146
4.2.3	Iniciativas Culturais.....	161
4.3	Modelos lógicos das iniciativas.....	171
4.3.1	Iniciativas por categoria	171
4.3.2	Análise da rede das iniciativas e fatores.....	179
5.	Considerações Finais	192
	Referências	197
	Apêndice A – Roteiro misto de entrevista presencial – Parte 1	213
	Apêndice B – Roteiro misto de entrevista presencial – Parte 2.....	215
	Apêndice C – Roteiro de grupo focal	217

1 Introdução

A modernização das formas de desenvolver o trabalho no setor público é uma tendência observada inicialmente no fim da década de 1970, a partir de iniciativas ocorridas no Reino Unido, sob a administração da Primeira Ministra Margareth Thatcher, e em governos municipais nos Estados Unidos, que enfrentavam recessão econômica e crise fiscal (Gruening, 2001). Uma série de relevantes reformas gerenciais foi conduzida nas décadas seguintes em diversos países, com o objetivo de melhorar a efetividade e o desempenho de organizações públicas, por meio da adoção de modelos e técnicas típicas do setor privado, tais como a ampliação da autonomia gerencial, a gestão do desempenho e a adoção do planejamento estratégico (Gruening, 2001; Wynen & Verhoest, 2013)

O fenômeno, marcado pelas mudanças nos padrões do ato de governar, compreendendo medidas como a desconcentração, descentralização e delegação (Peters, 2008), foi observado nos Estados Unidos (Mesch, Perry, & Wise, 1995), no Reino Unido (Harris, 2005; Truss, 2008) e na Austrália (Podger, 2017; Teo, 2000), mas nos dias atuais já ocorre também na Turquia (Ates, 2004), China (Wei, Liu, Zhang, & Chiu, 2008) e em outros países orientais (Zahra & Jadoon, 2016), como resultado da abertura de novos mercados e do aumento da participação das economias emergentes no cenário econômico mundial.

Nesse contexto, desenvolveu-se também no Brasil um processo de reforma do estado, marcado pela busca do deslocamento de um modelo rigidamente burocrático e paternalista para a adoção de elementos típicos da administração pública gerencial, em resposta à crise do estado nos anos 1980 e à globalização da economia. Tais mudanças buscavam a redefinição do papel do estado, no sentido de passar a favorecer a competitividade internacional da economia, e foram de encontro à rigidez normativa experimentada desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 (Pereira, 2006).

Como consequência desse movimento, conhecido mundialmente como *New Public Management*, iniciativas gerenciais ligadas à gestão de pessoas (GP) passaram a receber maior prioridade no contexto do setor público, o que se reflete no foco concedido à implementação de práticas típicas da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) (Brown, 2004; Mesch et al., 1995; Truss, 2008).

Um exemplo dessa natureza de iniciativas é a Gestão por Competências (GPC), que consiste em mapear as competências essenciais para alcançar a estratégia organizacional e realizar de ações de treinamento, recrutamento e seleção de pessoas, planejadas com enfoque

nas competências mapeadas, de acordo com objetivos organizacionais (Brandão & Bahry, 2014).

No Brasil, a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto nº 5.707/2006, foi a principal e mais abrangente iniciativa ocorrida neste sentido, com o objetivo de adotar a GPC como ferramenta de capacitação dos servidores do Poder Executivo federal (Camões & Meneses, 2016; Silva & Mello, 2013).

1.1 Problematização

Deficiências de implementação centradas em limitações ocorridas nas fases de planejamento e execução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal foram constatadas após a realização de estudo junto a organizações públicas do poder executivo submetidas à PNDP (Camões & Meneses, 2016). Caracterizado pela existência de uma agência central de pessoal, que unifica o planejamento das iniciativas, o poder executivo federal, na condução da política, desconsiderou as peculiaridades das diferentes organizações dela participantes. Além disso, a ausência de elementos coercitivos para garantir as entregas necessárias por parte das organizações demandadas reduziu sobremaneira a conclusão dos Planos de Capacitação necessários (Camões & Meneses, 2016). Observou-se, neste caso, a interferência da estrutura organizacional centralizada como contingência à implementação.

Outro estudo, que investigou a implementação da gestão por competências nas 10 agências reguladoras brasileiras, identificou diferenças consideráveis no sucesso da implementação entre elas, embora estejam todas submetidas ao mesmo regramento legal (Lei nº 10.871/2014), no que se refere à gestão de pessoas, e também submetidas à PNDP (Fonseca & Meneses, 2016). Entre os fatores condicionantes da implementação, destacaram-se (1) a existência de planejamento estratégico, apontada na totalidade das agências; (2) a estabilidade da estrutura organizacional, relatada em 60% das agências; e (3) a sensibilização dos gestores e servidores, fator cultural destacado em 90% das agências (Fonseca & Meneses, 2016).

No contexto analisado, do ponto de vista estratégico, a necessária vinculação das competências individuais aos objetivos da organização evidenciou a importância do Planejamento Estratégico para o processo. A implementação foi também afetada por constantes alterações na estrutura organizacional, que interferiam na continuidade do projeto na maioria das agências. Por fim, no que concerne aos fatores culturais, a sensibilização dos servidores envolvidos mostrou-se premissa fundamental ao andamento do projeto. Ademais, a instituição de uma cultura de planejamento, fundada em critérios objetivos, foi também destacada,

juntamente com a necessidade de se administrarem as expectativas dos servidores acerca dos resultados do modelo (Fonseca & Meneses, 2016).

Estudos realizados no setor público brasileiro identificaram quatro grupos de fatores que influenciam a adoção de modelos da GEP (Camões, 2013; Fonseca, 2013; Côrtes, 2016): fatores institucionais são os que fogem ao controle da organização, afetando sua capacidade de se adaptar internamente às mudanças; fatores políticos decorrem da interação entre grupos e indivíduos na organização, tendo as relações de poder como principal foco; fatores organizacionais, por sua vez, referem-se ao ambiente interno das organizações e influenciam diretamente as práticas de GP; por fim, fatores setoriais são elementos sob o controle da unidade de Gestão de Pessoas, definindo sua atuação e condicionando sua efetividade. A Tabela 1 lista exemplos e evidências empíricas relacionadas a exemplos de fatores de cada tipo.

Tabela 1
Fatores interferentes, exemplos e evidências empíricas

Tipos de fator	Exemplos	Evidências que originaram os fatores
Institucionais	Normas/Legislação	Normas legais em contraste com os princípios da GEP (Silva & Mello, 2013).
	Aspectos Societais	Outras organizações exercendo pressão pela adoção da GEP (Fonseca, Meneses, Silva Filho, & Campos, 2013).
	Mecanismos de controle externo	Ação de órgãos de controle sobre as organizações públicas (Järvalt & Randma-Liiv, 2010).
Políticos	Apoio da alta administração	Patrocínio por parte dos dirigentes da organização à implementação da GEP (Bergue, 2014).
	Configuração política da organização	Prevalência de critérios políticos sobre os técnicos nas decisões relativas à gestão de pessoas (Bergue, 2014).
	Descontinuidade Administrativa	Alta rotatividade dos gestores de organizações públicas, prejudicando a implementação continuada de processos (Fonseca & Meneses, 2016).
Organizacionais	Aspectos estruturais	Quantidade de servidores (Silva & Mello, 2013); flexibilidade estrutural (Ubeda & Santos, 2008); nível de descentralização e de rigidez de procedimentos (Järvalt & Randma-Liiv, 2010); existência de mapeamento de processos e de sistemas de gestão (Fonseca & Meneses, 2016); grau de integração entre as diversas unidades organizacionais (Lodge & Hood, 2003).
	Aspectos culturais	Sensibilização de servidores e formação de grupos de resistência (Fonseca & Meneses, 2016); grau de flexibilidade da cultura (Ubeda & Santos, 2008); cultura patrimonialista restringindo a mudança (Silva & Mello, 2013).

	Planejamento estratégico organizacional	Processo objetivo de Planejamento organizacional que resulta em um plano estratégico sem o qual a GEP não pode ser implementada (Fonseca & Meneses, 2016; Järvalt & Randma-Liiv, 2010).
	Coerência interna dos subsistemas de GP	Os subsistemas de GP devem manter coerência com a estratégia organizacional (Ubeda & Santos, 2008).
Setoriais	Estruturação da unidade de GP	Equipe de GP com número adequado de servidores (Fonseca & Meneses, 2016); Deve possuir os recursos materiais e a tecnologia necessários a desempenhar suas atribuições (Fonseca, 2013).
	Autonomia da unidade de GP	Liberdade de ação dos gestores de GP para o desempenho de suas atividades (Fonseca, 2013).

Nota. Fonte: Adaptado de Côrtes, F.G. (2016). Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Um estudo empírico realizado no Poder Legislativo brasileiro apontou três principais requisitos para que os princípios estratégicos de GP estivessem presentes naquele contexto: (1) Apoio da alta administração; (2) Engajamento de gestores e servidores; e (3) Integração estratégica de GP (Côrtes, 2016). Aspectos culturais foram relacionados como fator condicionante nos dois últimos requisitos, enquanto o fator estrutura organizacional consta como requisito de todos eles. Esses resultados posicionaram esses dois aspectos da realidade organizacional, em conjunto com a Integração estratégica de GP, em evidência para estudos posteriores.

Dificuldades de implementação centradas em fatores estratégicos, estruturais e culturais, no entanto, não são exclusivas do setor público brasileiro. Um estudo que avaliou o panorama da gestão de pessoas no setor público australiano nos últimos 30 anos apresenta entre seus achados desafios de cunho estratégico e cultural dignos de nota: (1) mesmo após três décadas de implementação, as unidades de gestão de pessoas ainda não exercem papel relevante na elaboração dos planos estratégicos e as questões referentes ao campo não são levadas a sério no planejamento das agências; (2) constataram-se, ainda, dificuldades para articular os valores organizacionais e promover a eficiência e a efetividade (Podger, 2017).

No contexto europeu, mais especificamente durante a reforma do setor público conduzida no Reino Unido, restou patente o desafio de se relacionarem os objetivos estratégicos e metas organizacionais ao papel a ser desempenhado pelas unidades de GP. Evidenciou-se, neste caso, a ausência de alinhamento estratégico. Por não haver clareza em relação às prioridades da unidade de GP e de seu comprometimento com os processos necessários para integrar verticalmente as políticas de GP, restou comprometido o potencial da unidade em contribuir de modo relevante para o desempenho organizacional (Harris, 2005).

Na Holanda, o déficit de implementação de políticas de GP em instituições de treinamento e instrução vocacional teve como principal causa o modo como a gestão de pessoas foi moldada e implementada. A adoção de uma estratégia centralizada de controle prejudicou a implementação ao reduzir a autonomia dos responsáveis pela condução da política, denotando a centralização estrutural reinante no arranjo organizacional estudado (Runhaar & Runhaar, 2012). Traço típico de organizações públicas, as estruturas burocráticas hierarquizadas têm sido objeto de alteração em contextos organizacionais onde se busca acelerar os processos de tomada de decisão (Fredrickson, 1986), aprimorar a comunicação (Pandey & Garnett, 2006), e criar equipes de trabalho com maior liberdade (Driscoll & Morris, 2001). Para isso, buscaram-se estruturas mais achatadas e flexíveis, mais adequadas às iniciativas estratégicas de GP (Guest, 1987; Mesch et al., 1995).

Por sua vez, a ausência de uma estratégia central de gestão de pessoas, combinada a falhas de coordenação e à ausência de valores culturais compartilhados ao longo da organização, mostraram-se decisivas para impedir a adoção de uma abordagem sistemática na gestão de pessoas no setor público da Estônia (Järvalt & Randma-Liiv, 2010). Entretanto, a descentralização da função de GP concedeu a flexibilidade necessária para lidar com reformas organizacionais no período de transição enfrentado pelo país como condição para passar a integrar a União Europeia.

Além disso, já se constata, nos Estados Unidos, significativa preocupação com a crescente diversidade cultural dos colaboradores nas organizações e o papel moderador da cultura organizacional na relação entre os processos e práticas de gestão de pessoas e na aceitação e efetividade desses processos e práticas (Stone & Deadrick, 2015; Stone, Stone-Romero, & Lukaszewski, 2007).

Observa-se, em breve síntese, a ocorrência reiterada de fatores estratégicos, estruturais e culturais como elementos críticos à implementação. Nota-se, portanto, no contexto descrito, frequentes exemplos de dificuldades na implementação atinentes a esses fatores organizacionais e a indicação de uma lacuna na literatura para que se conduzam mais estudos integrados com a prática (Wright & Ulrich, 2017). Outrossim, um dos sete grandes temas identificados em uma revisão de 30 anos da literatura a respeito da Gestão Estratégica de Pessoas é a questão da implementação e execução da GEP (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009), também indicado por Becker & Huselid (2006) e por revisões de literatura mais recentes (Jiang & Messersmith, 2018) como agenda de pesquisa a ser explorada, inclusive por estudos que mapearam o campo no Brasil (Demo, Fogaça e Costa, 2018), o que

torna imperativo que se identifiquem as iniciativas adotadas nas perspectivas estratégica, estrutural e cultural para favorecer a implementação de políticas de Gestão de Pessoas.

Embora a proporção de estudos no campo de GP se divida de modo parêlo entre os setores público e privado no Brasil (Meneses, Coelho Junior, Ferreira, Paschoal, & Silva Filho, 2014), optou-se por pesquisar o tema no setor público, dadas as peculiaridades deste tipo de organização, não apenas por conta das excessivas limitações trazidas pelos regramentos e ditames legais (Perry, 1993), mas também pelos objetivos difusos buscados, tais como o foco no interesse público, diferentemente do que ocorre em organizações privadas (Brown, 2004). Ademais, o incremento dos resultados organizacionais trazido pela adoção de modelos estratégicos de GP (Saridakis, Lai, & Cooper, 2016) e o potencial retorno positivo à sociedade, se alcançado o sucesso na implementação (Knies, Boselie, Gould-Williams, & Vandenabeele, 2018), justificam a relevância do estudo do campo nesse particular contexto.

Pretende-se, portanto, por meio do presente estudo, responder à seguinte pergunta: Que iniciativas têm sido adotadas por organizações públicas nas dimensões estratégica, estrutural e cultural para favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas?

1.2 Objetivos de Pesquisa

- i. Identificar os fatores estratégicos, estruturais e culturais que interferem na implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas em organizações públicas;
- ii. Caracterizar iniciativas de natureza estratégica, estrutural e cultural adotadas por organizações públicas para favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas;
- iii. Validar um modelo lógico das relações entre as iniciativas estratégicas, estruturais e culturais adotadas por organizações públicas para mitigar os fatores complicadores e favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas.

1.3 Justificativa

Os estudos mais abrangentes conduzidos recentemente no Brasil a respeito da implementação de políticas de gestão de pessoas nas organizações públicas adotam a abordagem da investigação dos fatores interferentes no processo de implementação, na busca da identificação daqueles mais relevantes e recorrentes no processo (Côrtes & Meneses, 2017; Fonseca & Meneses, 2016). Possuem enfoque direcionado a fatores interferentes setoriais, tais

como a reputação e a autonomia da unidade de GP, a metodologia de implementação e a coexistência do papel funcional de GP, e também aos fatores políticos, exemplificados pelo apoio da alta administração, a descontinuidade administrativa e a habilidade política da liderança de GP (Côrtes & Meneses, 2017; Fonseca & Meneses, 2016). Ademais, adotam a perspectiva da identificação e priorização de fatores interferentes que resultam em déficits na implementação.

Os fatores organizacionais já foram apontados como os mais numerosos e recorrentes em investigações pretéritas (Fonseca & Meneses, 2016; Côrtes, 2016) e outros estudos empíricos destacam a interferência de fatores desta natureza para a efetiva implementação de modelos estratégicos de gestão de pessoas (Freitas & Jabbour, 2010; Silva & Mello, 2013; Ubeda & Santos, 2008). Outrossim, por se constituírem em características internas à organização e, em algum nível, compreendidas no arcabouço das alternativas gerenciais de intervenção e alteração do status quo (Child, 1972; Johnsen, 2015; Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978), estratégia, estrutura e cultura constituem o foco do presente estudo.

Embora já tenham apontado exemplos de dificuldades de implementação enfrentadas nessas dimensões organizacionais, os estudos anteriores não se aprofundaram na investigação das iniciativas empreendidas por organizações bem-sucedidas com o objetivo de mitigá-las. Almeja-se aqui comprovar a importância dos fatores restritivos por meio das iniciativas praticadas por organizações bem-sucedidas em minorá-los. Deste modo, complementam-se os estudos pretéritos na medida em que se agrega outro dado de realidade às reflexões anteriores.

O presente trabalho pretende, portanto, adotar uma estratégia complementar de investigação das deficiências na implementação. Além de pesquisar os antecedentes (fatores interferentes), objetiva-se adotar a pesquisa dos consequentes, ou seja, das iniciativas adotadas com sucesso por organizações com o intuito de favorecer a implementação de políticas e práticas típicas da GEP.

Cumpra, ainda, acrescentar que, conhecidos os benefícios estratégicos e contribuições ao desempenho organizacional obtidos como consequência da implementação efetiva de práticas estratégicas de GP (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Jackson, Schuler, & Jiang, 2014), espera-se que o presente estudo colabore para aprimorar os resultados de organizações públicas brasileiras. Isso se cumprirá por meio da contribuição para que as iniciativas reformistas sejam efetivamente postas em prática no que se refere à gestão de pessoas, que a partir de agora é pensada a partir e desde a realidade brasileira, diferentemente do que se fez até então, via importação tecnológica (Freitas & Jabbour, 2010; Moura & Souza, 2016).

2. Referencial Teórico

Esta seção abordará os princípios da Gestão Estratégica de Pessoas, seu desenvolvimento histórico e as diferentes perspectivas dos estudos conduzidos em mais de 30 anos de existência do campo. Em seguida, interseções essenciais entre as perspectivas estratégica, estrutural e cultural e sua relevância para a Gestão de Pessoas serão evidenciadas, delimitando o enfoque do presente estudo. Por fim, aspectos teóricos específicos da estratégica, estrutura e cultura serão abordados, ao tempo em que fatores interferentes e iniciativas de implementação de modelos estratégicos de gestão de pessoas no setor público serão discutidos com base em estudos teórico-empíricos de âmbito nacional e internacional.

2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

Pode-se precisar o início do delineamento da abordagem estratégica de gestão de pessoas na década de 1980, após a publicação dos livros *Strategic Human Resource Management*, de Fombrun, Tichy e Devanna, e *Managing Human Assets*, de Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton, ambos em 1984 (Kaufman, 2015). Um contexto de crescente competitividade, decorrente da ampliação dos mercados internacionais, evidenciou a necessidade de melhor gerir as pessoas nas organizações, concedendo enfoque estratégico aos processos e práticas de gestão de pessoas, em busca de melhores resultados organizacionais (Hendry & Pettigrew, 1990; Wright & McMahan, 1992).

Em sua publicação seminal, Fombrun, Tichy & Devanna (1984) propuseram um modelo cuja principal finalidade gerencial é viabilizar uma combinação integrada da estrutura organizacional, da estratégia do negócio e dos sistemas de gestão de pessoas para alcançar a efetividade organizacional. Por sua vez, Beer *et al* (1984) destacaram a importância de todas as decisões e ações gerenciais no seu potencial de afetar o relacionamento entre a organização e seus funcionários, enfatizando a frequência desse tipo de decisão e sua repercussão no clima e na cultura organizacional. Tais visões têm em comum o foco estratégico, mas são classificadas como “*hard*” e “*soft*” pela literatura, por concederem maior enfoque ao papel dos processos e das pessoas, respectivamente (Kaufman, 2015; Legge, 1995).

Pode-se definir a GEP como a conexão de práticas de gestão de pessoas com a gestão estratégica da organização e, horizontalmente, a congruência entre as várias práticas de gestão de pessoas (Wright & McMahan, 1992); ou como a gestão de pessoas inteiramente integrada à estratégia da organização, fundada em políticas de GP coerentes tanto entre as diferentes

unidades de GP quanto nos vários níveis hierárquicos, e ajustadas, acolhidas e incorporadas ao trabalho cotidiano por gerentes de linha e funcionários (Schuler, 1992).

Para Jackson, Schuler & Jiang (2014), trata-se do estudo das interações dos sistemas e subsistemas de GP com outros elementos, constituindo-se em um arranjo organizacional que contempla os ambientes interno e externo à organização, os diversos atores que exercem um papel nos sistemas de GP e os grupos de interesse que avaliam a efetividade da organização e determinam sua sobrevivência a longo prazo.

Para Legge (1995), no entanto, não há diferenças significativas entre o modelo estratégico de gestão de pessoas e as abordagens anteriores, de administração de pessoal. A autora defende que as diferenças existentes são mais adstritas ao significado e à ênfase do que à substância. Entre as semelhanças, aponta, por exemplo, que ambos os modelos (1) enfatizam a importância de se integrarem práticas de gestão de pessoas com as metas da organização; (2) atribuem a gestão de pessoas aos gerentes de linha; (3) enfatizam a importância do desenvolvimento completo das habilidades dos indivíduos para que ofereçam melhores contribuições aos resultados organizacionais; e (4) identificam que a adequada alocação das pessoas nos cargos é um importante meio de integrar práticas de GP com os objetivos organizacionais.

A autora ressalta, contudo, que uma das principais diferenças entre as duas abordagens é que a maioria dos modelos estratégicos de gestão de pessoas enfatiza a gestão da cultura organizacional como atividade primordial. Por meio de um conjunto de políticas de GP integradas e internamente consistentes, os valores essenciais da organização podem ser transmitidos. Nesse ponto, a integração assume papel duplo: das políticas com a estratégia e das políticas entre si, para decretar uma cultura forte e coerente (Legge, 1995).

Assim, a GEP aborda em nível macro a integração das diversas funções de GP entre si e com os objetivos estratégicos das organizações (Schuler, 1992; Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1991). Gerenciar as contribuições dos colaboradores aos objetivos estratégicos da organização por meio de iniciativas que respeitem as contingências ambientais, coordenando horizontalmente a atuação de cada um dos subsistemas de gestão de pessoas, é o objetivo dessa nova dinâmica de atuação (Hendry & Pettigrew, 1990; Jackson, Schuler, & Rivero, 1989; Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1991). As pesquisas sobre o tema, entretanto, não se limitam a essa perspectiva contingencial.

A literatura divide o estudo da GEP em três diferentes abordagens teóricas: universalista, contingencial e configuracional (Delery & Doty, 1996). Para a primeira, a melhoria dos resultados de uma organização está associada ao implemento de um grupo

específico de melhores práticas estratégicas de GP (Huselid, 1995; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997). Para essa linha, algumas práticas de GP serão sempre melhores do que outras e todas as organizações deveriam adotá-las com a finalidade de aprimorar seus resultados. Por sua vez, teóricos da perspectiva contingencial (Fombrum *et al.*, 1984; Schuler & Jackson, 1987) sustentam que, para serem bem-sucedidas, as políticas de GP devem ser coerentes com outros aspectos da organização, como, por exemplo, com diferentes posicionamentos estratégicos. Por fim, na abordagem configuracional (Delery & Doty, 1996; Miles & Snow, 1984; Wright & McMahan, 1992) prioriza-se um padrão de ações, que proporcionem resultados superiores, cujo modelo ideal seria aquele com o maior grau de alinhamento horizontal entre os subsistemas de GP.

Identificar e reconhecer cada uma das perspectivas teóricas é importante para que se contribua para o desenvolvimento do arcabouço teórico atinente à GEP (Delery & Doty, 1996). No que concerne a este estudo, tanto as práticas de GP convergentes com o posicionamento estratégico quanto aspectos ligados ao alinhamento horizontal dos subsistemas de GP serão estudados. Assim, esta pesquisa reúne contornos contingenciais e configuracionais.

Para tanto, partiu-se da premissa de que as relações de trabalho e o modo como estas são administradas pela organização no sentido de viabilizar o alcance de suas metas constituem o objeto de estudo da Gestão Estratégica de Pessoas (Legge 2006). A formalização de tais relações de trabalho é viabilizada por meio de políticas e práticas de GP.

Assim, os princípios que guiam o gerenciamento das pessoas são definidos pelas estratégias de Gestão de Pessoas, enquanto as políticas atendem à finalidade de viabilizar o alinhamento horizontal das práticas de modo transversal ao longo dos diferentes subsistemas, de modo que assumam contornos coerentes e um direcionamento coordenado. Por sua vez, as práticas, estas ocupando um nível micro frente às demais, correspondem às ações de GP propriamente ditas (Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey, 2005). Conforme observado por Morris & Snell (2010), o alcance dos objetivos da organização é favorecido pela coordenação de esforços entre as políticas e as práticas de GP.

As políticas de GP estão relacionadas ao posicionamento, aos valores e às expectativas organizacionais e influenciam as ações dos indivíduos que a elas estão submetidos no âmbito da organização. Servem de referência para outras práticas organizacionais, e são instrumentalizadas pelas práticas de GP (Armstrong, 2012). Nesse âmbito, as principais ações dos gestores ao se depararem com problemas na área de GP derivam das políticas de GP, especialmente no que se refere ao tratamento dos indivíduos. Elas influenciam o

desenvolvimento de práticas organizacionais e a tomada de decisões pelas pessoas, além de promoverem um tratamento equitativo entre os indivíduos (Armstrong, 2012).

Wright & Boswell (2002) denominam conjunto de práticas de GP as ações, programas, processos e técnicas sistemicamente instrumentalizadas em nível organizacional para estimular a motivação e o desenvolvimento dos indivíduos, propiciando oportunidades.

Os padrões observados pelos funcionários no desenvolvimento de suas atividades profissionais são a manifestação concreta das práticas organizacionais propriamente ditas, nas quais estão contidas as práticas de GP e até mesmo os procedimentos adotados pelos funcionários ao se relacionarem com os clientes (Guardani, Teixeira, Bido, & Mazzon, 2013).

Para entender o que caracteriza uma prática estratégica de GP, conforme asseverado por Wright & McMahan (1992), há que se avaliar o desenvolvimento do campo. Inicialmente, gestão de pessoas dizia respeito às práticas adotadas para administrar pessoas nas organizações, tais como a seleção, treinamento e avaliação de desempenho (Fombrum, Tichy & Devanna, 1984). Ocorre que, cada uma das funções básicas de GP evoluiu de modo separado, especializando-se tecnicamente sem levar em conta interdependências com outras subáreas.

À medida em que os profissionais nas organizações aumentaram seu interesse pelo conceito de planejamento estratégico, fez-se necessário alinhar as práticas de cada processo às estratégias organizacionais, o que se deu sem que se cada uma das práticas se alinhasse entre si. Embora a ligação com os objetivos estratégicos significasse um ganho, isso aconteceu em desprezo às relevantes interdependências existentes entre as diferentes funções (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Wright & Snell, 1991).

Deste modo, não há que se falar em práticas estratégicas de GP se não houver integração entre os diferentes subsistemas e coordenação entre os diferentes processos, por meio de um padrão ou ação planejada, vistos sob uma perspectiva macro organizacional (Wright & Snell, 1991; Schuler & Jackson 1987).

A coerência e integração entre as diferentes práticas de GP advogada pela literatura (Guest, 1987; Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1991) é premissa para que desenvolvam abordagens mais estratégicas como a Gestão por Competências (Brandão & Bahry, 2014), cuja aplicação combina elementos de diferentes subsistemas de gestão de pessoas, tais como a capacitação e a gestão do desempenho (Brandão & Guimarães, 2001), tendo em vista alinhar os resultados combinados das práticas à estratégia organizacional (Brandão et al., 2008).

Outro exemplo é a gestão do desempenho, que perpassa o estabelecimento dos objetivos organizacionais, aos quais deverão ser concatenados objetivos por equipe ou departamentais e

entregas individualizadas, medidas por meio de avaliações que podem ter múltiplas vertentes (Haines & St-Onge, 2012). O preenchimento de eventuais lacunas identificadas dependerá de ações de capacitação e/ou desenvolvimento, iniciativas que pertencem a outros sistemas de GP que enfrentam desafios de implementação próprios, de acordo com o setor de atuação da organização em estudo (Odelius, 2010).

Adotou-se o modelo teórico contingencial constante na Figura 1 como um dos principais fundamentos do presente estudo. Ele descreve a amplitude da atuação de GP, além de listar seus antecedentes e consequentes, especificando as variáveis em cada nível (Hendry & Pettigrew, 1990). Apresenta contextos relacionados à definição das estratégias de gestão de pessoas, descreve as variáveis relevantes em cada um deles e sugere relacionamentos entre as diferentes esferas na dinâmica organizacional. Ressalte-se, na análise do modelo, o papel preponderante exercido pelo Contexto Interno. Influenciado pelo Contexto Externo, sua atuação se reflete em duas outras esferas, o Contexto da Estratégia de Negócios e o Contexto de GP, ambas, por sua vez, com influências específicas na definição do Conteúdo de GP.

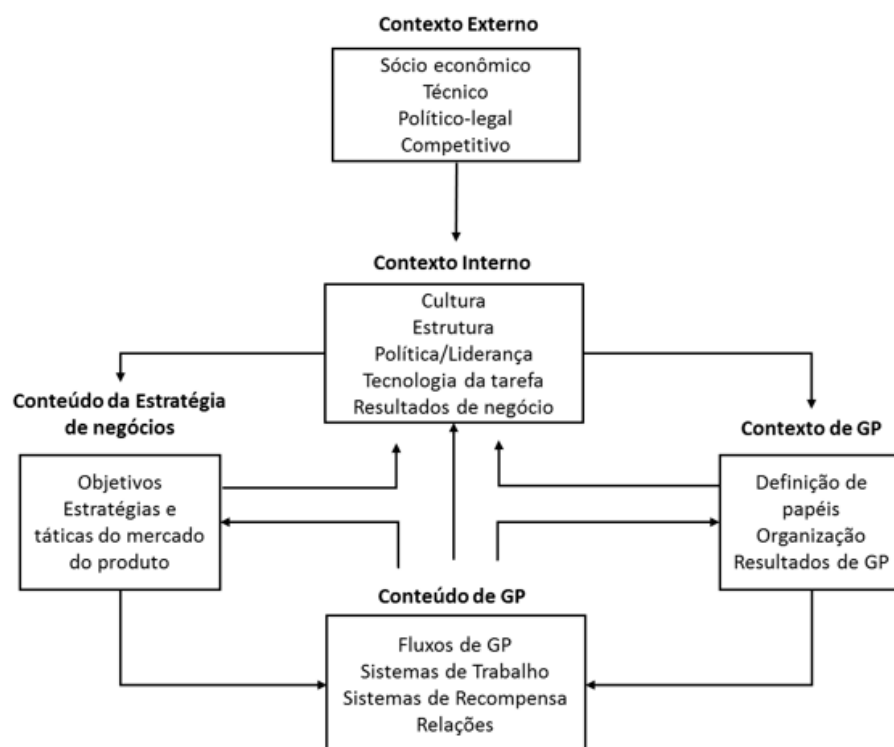


Figura 1. Mudança estratégica e a gestão de pessoas

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

Ressalte-se que, de acordo com o modelo, ao tempo em que é influenciada pelo contexto externo, a estratégia de negócios também tem como precedentes as características da cultura e da estrutura organizacionais. Para apoiar a estratégia organizacional e agregar valor, a unidade de GP deve se estruturar de modo a se ajustar à estrutura organizacional (Ulrich & Dulebohn, 2015). Na mesma medida, a administração de fatores culturais é decisiva para que se obtenha o alinhamento vertical e horizontal dos subsistemas de GP (Ogbonna & Whipp, 1999).

Compreendido nos princípios basilares da Gestão Estratégica de Pessoas, o alinhamento vertical das políticas e práticas de GP converter-se-á em um alinhamento organizacional à estratégia se a estrutura e cultura forem incorporadas à equação. A título de exemplo, o modelo de alinhamento de Semler (1997) avalia a importância da estratégia, da cultura e da estrutura para criar um ambiente interno que facilite a realização de objetivos organizacionais. Nesse sentido, o grau de alinhamento requer convergência entre as variáveis estratégicas, estruturais e culturais.

A necessidade de construir também a integração horizontal funda-se no fato de que as práticas adotadas para gerir os recursos humanos foram originalmente agrupadas nas subdisciplinas de seleção, treinamento, avaliação de desempenho e recompensas, para refletir as diferentes funções do departamento (Wright & McMahan, 1992). Ao longo do tempo, as funções evoluíram de modo isolado, sem coordenação entre si. À medida em que outras áreas das organizações procuraram se associar à estratégia, cada uma das funções de GP buscou o mesmo, mas de modo separado, pois ainda se negava a integração entre as funções (Wright & McMahan, 1992).

Alinhamento vertical e horizontal foram parte integrante dos primeiros modelos integrados dos sistemas de GP, inicialmente propostos na década de 1980 (Lengnick-Hall et al, 2009). O crescente interesse acadêmico pelo tema, associado à atenção ao potencial da GEP em aprimorar os resultados organizacionais, favoreceram a proliferação de estudos científicos com esse enfoque (Jackson et al., 2014; Kaufman, 2015).

Trinta anos de evolução temática e cronológica do campo foram sistematizados por Lengnick-Hall et al (2009) em vasta revisão do tema. A Figura 2 sumariza e descreve os sete campos em que se dividiu o estudo da GEP desde o surgimento e indica o momento em que cada enfoque passou a ser enfatizado nas últimas décadas.

A partir da década de 1980	<p align="center">Explicando as perspectivas contingenciais e de ajuste</p> <p>Identificação de maneiras de proporcionar o ajuste entre as atividades de GP e os resultados estratégicos desejados.</p>
	<p align="center">Da administração de pessoal à criação de contribuições estratégicas</p> <p>Busca da garantia de que os empregados estivessem suficientemente motivados e tivessem as habilidades necessárias para atender as necessidades da organização.</p>
	<p align="center">Elaborando os componentes e a estrutura do sistema de GP</p> <p>Identificação dos elementos constitutivos dos sistemas de GP e exame detalhado de seus elementos para uni-los em modelos integrados das atividades de GP.</p>
A partir da década de 1990	<p align="center">Expandindo o escopo da GEP</p> <p>Ênfase nas contribuições estratégicas de GP em um contexto competitivo, que passou a exceder os limites da organização.</p>
	<p align="center">Alcançando a Implementação e execução de GEP</p> <p>Avaliação da efetiva implementação dos modelos de GEP, à medida que se tornaram mais complexos.</p>
	<p align="center">Mensurando os resultados da GEP</p> <p>Determinação de mensurações válidas e apropriadas das atividades da GEP, devido à concessão de maior ênfase às questões de desempenho.</p>
Desde o ano 2000	<p align="center">Avaliando questões metodológicas</p> <p>Maior enfoque metodológico em decorrência do amadurecimento do campo e consolidação de estruturas conceituais.</p>

Figura 2. Os sete temas da GEP

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.

Enquanto os estudos iniciais enfatizaram perspectivas contingenciais e de ajuste para ligar políticas de gestão de pessoas a vários elementos estratégicos, após algum tempo diferentes fatores passaram a ser considerados. Posteriormente, conceitos como capital humano e social e suas contribuições foram agregados a modelos cada vez mais complexos. Após o estabelecimento do campo, deslocou-se o foco à mensuração dos resultados das atividades da GEP, à efetiva implementação e às questões metodológicas necessárias à consolidação do tema (Lengnick-Hall et al., 2009).

A complexidade dos temas pesquisados ao longo dos anos aumentou gradativamente, em consequência das novas temáticas pesquisadas no campo e das demandas ambientais, que excederam os limites das organizações e transcenderam fronteiras regionais (Lengnick-Hall et al., 2009). Nesse contexto, merece destaque a questão da implementação, que, desde a década de 1990 se afigura como um desafio acadêmico, tanto quanto prático, haja vista que mudanças organizacionais que extrapolam o escopo de GP são necessárias para que se efetivem modelos de GEP (Guest, 1987; Kaufman, 2015).

2.2 A implementação da GEP

Com enfoque nos fatores estratégicos, estruturais e culturais, o presente estudo tratará com mais ênfase o tema da implementação, ou, mais especificamente, iniciativas que, se empreendidas pelas organizações, favoreçam a efetiva execução de políticas e práticas estratégicas de GP.

A capacidade de uma organização realizar mudanças está ligada a características de sua estratégia, estrutura e cultura (Gravenhorst, Werkman, & Boonstra, 2003), tendo em vista que estes constituem aspectos interdependentes nos quais a mudança em um deles afeta os demais. Deste modo, intervenções planejadas realizadas no ambiente interno à organização, com respeito a fatores tais como estratégia, estrutura e cultura organizacional, mostram-se ao alcance dos gestores para buscar viabilizar a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP. Nesse contexto, o papel estratégico a ser assumido pela unidade de GP para que se consolide a implementação da Gestão Estratégica de Pessoas parece ser premissa para que a função assuma papel relevante na condução de processos de mudança (Ulrich, 1998).

Destaque-se, contudo, que as intervenções ocorridas na organização podem ou não decorrer de uma estratégia articulada de GP. Algumas políticas poderão ser implementadas sem um planejamento explícito prévio, ao passo que algumas das estratégias planejadas podem nunca ser efetivamente concretizadas (Truss & Gratton, 1994).

Para Kaufman (2015), alguns fatores críticos de sucesso para a mudança organizacional em grande escala, necessária para a efetiva adoção de modelos estratégicos de GP, são o comprometimento das lideranças e uma implementação cuidadosamente planejada e gerida. Para tanto, faz-se necessário monitorar mudanças organizacionais programadas e ter prontidão diante de eventuais pressões culturais sofridas em todos os níveis da organização (Guest, 1987).

Nessa linha, Guest (1987) defende a existência de quatro objetivos principais da Gestão de Pessoas: integração; comprometimento do funcionário; flexibilidade; e qualidade. Para o autor, os três primeiros são particularmente relevantes para a implementação bem-sucedida da GEP. Para alcançar a integração, seria necessária a coerência de gestão de pessoas com os planos estratégicos, a coerência das políticas de GP entre si, além da internalização da importância de GP por parte dos gerentes de linha, o que favoreceria a implementação dos planos estratégicos. Quanto ao comprometimento, deve-se buscar políticas de GP que reforcem valores comportamentais compatíveis, visando a adequar a cultura organizacional. Por fim, para conseguir a flexibilidade, pressupõe-se que a organização evite estruturas rígidas, hierárquicas e burocráticas e que possua estruturas orgânicas, viabilize a gestão por projetos e estimule a

ação de agentes de mudança em meio aos gerentes. Outra premissa é a necessidade de descentralização e delegação de controle, por meio do cuidadoso desenho dos cargos.

Tais pré-requisitos se associam à perspectiva da GEP proposta por Wright & Snell (1998), em que se atribui como principal papel de GP a implementação da estratégia. Segundo essa visão, as estratégias ditam os comportamentos e habilidades dos funcionários. As práticas desejadas são então operacionalizadas em práticas reais de GP, mas a correspondência exata em relação às anteriores nunca é perfeitamente assegurada. As práticas reais efetivamente implementadas influenciam as habilidades e comportamentos reais dos funcionários, impactando o desempenho da organização (Wright & Snell, 1998).

A principal inovação do modelo desses autores é, no entanto, a busca da flexibilidade de GP, manifestada em duas frentes: a flexibilidade de recursos diz respeito à possibilidade de sua aplicação em diferentes situações; a flexibilidade de coordenação se refere à possibilidade de alteração da estrutura dos processos, a fim de que se tornem compatíveis com diferentes recursos, de modo a gerar novos resultados (Wright & Snell, 1998). Assim, as práticas de GP devem viabilizar não apenas sua adaptação no nível do indivíduo, mas também viabilizar a modificação em sua estrutura, de modo a permitir sua adequação às diferentes estratégias diante de eventuais pressões ambientais típicas da dinâmica organizacional (Wright & Snell, 1998). Ao colocar em prática características preconizadas no modelo, as organizações favoreceriam sobremaneira a implementação de práticas de GP.

Diversos estudos teórico-empíricos, entretanto, destacam as dificuldades de implementação de políticas e práticas estratégicas de GP. A título de exemplo, fatores como o controle formal e centralização (Lin & Germain, 2003; Perry, 1993), valores culturais (Fonseca & Meneses, 2016; Hatala, 2006; Silva & Mello, 2013; Stone & Deadrick, 2015; Stone et al., 2007) e alinhamento estratégico (Lacombe & Chu, 2008; Silva & Mello, 2013; Silva, Albuquerque, & Costa, 2009) têm sido enfatizados.

No setor público, foco do presente trabalho, algumas dessas dificuldades são agravadas, especialmente no que concerne às estruturas burocráticas, rigidamente normatizadas, que caracterizam este tipo de organização (Brown, 2004; Silva & Mello, 2013). Outro elemento de características típicas é a cultura organizacional, cuja mudança tende a ser mais lenta (Parker & Bradley, 2000), embora sua influência na promoção e implementação de iniciativas organizacionais seja substancial (Harrison & Baird, 2014; Harrison & Bazy, 2017). A ocorrência de mudanças nesse contexto depende, segundo Domingos & Neiva (2014), da redução dos procedimentos burocráticos, dos níveis hierárquicos existentes e de que se estimule a inovação nos processos de trabalho e a predominância do trabalho em grupo.

Para entender o impacto das mudanças organizacionais de espectro estratégico, estrutural e cultural nas práticas estratégicas de GP, a sessão seguinte contemplará a complexidade das interações entre essas dimensões organizacionais entre si e em sua relação com a gestão de pessoas.

2.3 Cultura, estratégia e estrutura

A definição de Barney (1986) para cultura evidencia interseções inerentes com os demais fatores organizacionais enfatizados no presente estudo. Para o autor, trata-se de um conjunto complexo de valores, crenças, premissas e símbolos que determinam o modo como uma organização conduz suas atividades. Assim, a cultura tem efeitos difusos na organização, não apenas por definir quais são os grupos de interesse com os quais irá interagir, mas também por estabelecer como se dará essa interação. Essa concepção obscurece as distinções clássicas entre cultura, estrutura e estratégia organizacional, pois tais atributos são manifestação direta de premissas culturais sobre o que é a organização e como ela conduz suas atividades (Barney, 1986).

Um dos primeiros modelos organizacionais a relacionar a estratégia e seu impacto na estrutura organizacional foi o de Miles et al. (1978). Considerando a influência do ambiente externo na dinâmica da definição da estrutura, surgiu o desafio de manter um alinhamento efetivo com o ambiente enquanto se administram interdependências internas. Para lidar com tais contingências, propôs-se um modelo que articulava três variáveis: (1) estratégia, (2) estrutura e (3) processo (Miles et al., 1978). Este modelo foi um dos pioneiros na indicação de perfis estruturais mais adequados a diferentes objetivos de mercado, levando em conta a existência de três tipos básicos de estratégias competitivas, sumarizadas na Figura 3.

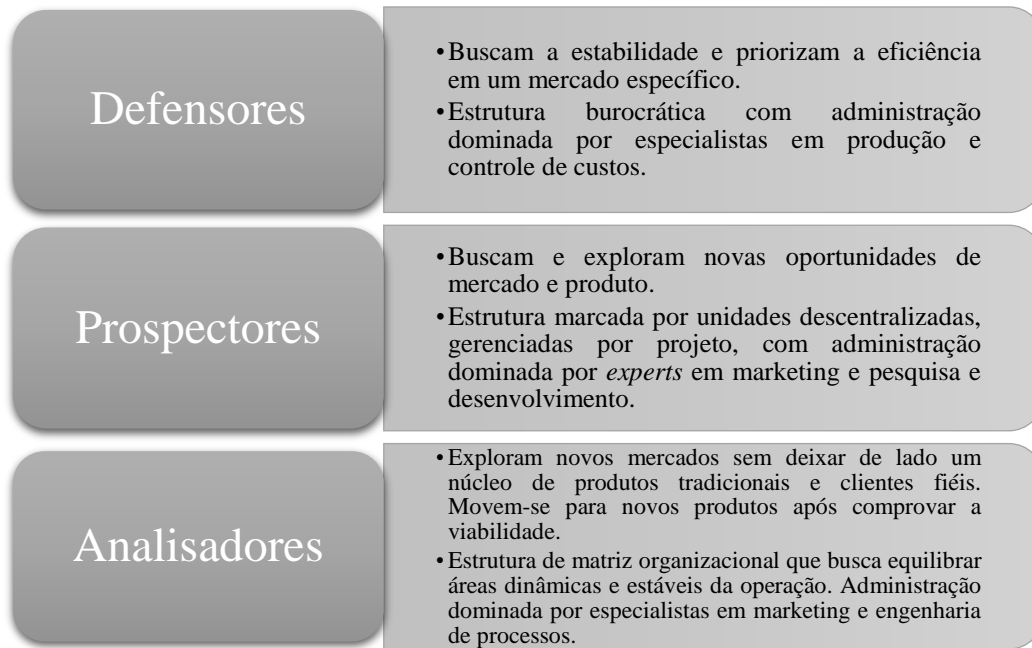


Figura 3. Os três tipos básicos de estratégias competitivas

Fonte: elaborado pelo autor com base em Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.

Um estudo posterior relacionou determinadas práticas de GP às estratégias das organizações que adotavam posturas defensoras e prospectoras (Miles & Snow, 1984), estabelecendo que as políticas de GP que enfatizam o recrutamento interno, a avaliação de desempenho focada nos processos e um sistema de compensação internamente consistente são compatíveis com a estratégia de defensores. Por sua vez, a implementação da estratégia dos prospectores seria favorecida por práticas de GP que enfatizem o recrutamento externo, avaliações de desempenho focadas nos resultados e um sistema de compensação externamente competitivo.

Harrison & Bazy (2017), no entanto, asseveram que os estudos típicos de Gestão de Pessoas enfocam o alinhamento com a estratégia, mas que uma importante variável moderadora, a cultura organizacional, pode ter sido ignorada. Para os autores, a cultura pode ter impacto na discrepância entre a estratégia planejada e a efetivamente realizada. Portanto, deveria ser estudada para determinar os resultados organizacionais correspondentes. Supõem que a cultura, quando está desalinhada da estratégia, influencia negativamente na implementação. Tal entendimento é compartilhado por Cabrera & Bonache (1999), que argumentam haver uma relação entre o desenho específico de práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento de uma cultura estratégica, que, por sua vez, dependeria da adoção de normas comportamentais necessárias para atingir a estratégia da organização.

Considerando que os processos de implementação de novas práticas pressupõem, necessariamente, a mudança organizacional em alguma extensão, Gomes & Lopes (2006) defendem que, para ser alcançada, a verdadeira mudança depende de alterações simultâneas ao nível das políticas e práticas de gestão de pessoas, da estrutura informal e da cultura organizacional (Gomes & Lopes, 2006). A estrutura e a cultura também foram apontadas por Ferris, Hichwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Frink (1999) como restrições particularmente desafiadoras à implementação de modelos estratégicos de GP. Eles defendem que, se a estrutura é altamente hierárquica e acompanhada por uma cultura burocrática, é improvável que modelos dessa natureza sejam implementados sem que haja mudanças significativas nesses aspectos. Além de estruturas desse tipo inibirem o sucesso de programas de gestão mais modernos, as linhas de autoridade e de comando podem coibir a aceitação desse tipo de prática por parte dos gerentes e dos funcionários (Ferris *et al.*, 1999).

Mudanças bem-sucedidas em políticas de gestão de pessoas ocorridas em organizações públicas do Reino Unido deram-se com a predominância de iniciativas de cunho estratégico e cultural ao longo do programa. Constituem exemplos a participação da unidade de GP na linha de comando da organização, com atuação proativa no planejamento da implementação, a sensibilização dos colaboradores, a abertura de um canal de comunicação e a concessão aos funcionários de participação no processo (Alfes *et al.*, 2010).

Do ponto de vista teórico-empírico, influências recíprocas entre fatores estruturais e culturais foram investigadas na Europa em organizações públicas. Os resultados atestam que estruturas mais achatadas, em que os gerentes são dotados de maior autonomia, reforçam o desenvolvimento de uma cultura orientada aos resultados (Wynen & Verhoest, 2013). No entanto, não são suficientes para torná-la dominante diante de uma cultura burocrática tradicional prévia.

Do mesmo modo, no Brasil, apurou-se que a implementação da gestão por competências em institutos públicos de pesquisa e desenvolvimento depende de mudanças que perpassam os três fatores: a modificação da cultura, por meio do estímulo ao desenvolvimento de novos valores, mais associados aos objetivos organizacionais; a flexibilização de estruturas centralizadas, com o intuito de associá-las a uma visão baseada em competências humanas; e o emprego dos resultados da avaliação de desempenho como insumos para a elaboração do planejamento estratégico (Ubeda & Santos, 2008). A estrutura organizacional foi também apontada como um mecanismo acessório de articulação e reforço para moldar a cultura em estudo realizado com 175 organizações holandesas (Hartog & Verburg, 2004).

No contexto gerencial, portanto, iniciativas de administração da cultura podem contribuir para que se viabilize o seu alinhamento aos objetivos estratégicos. Para transformar elementos culturais, são necessárias tanto iniciativas que reforcem traços que potencializem o alcance de objetivos organizacionais, quanto medidas que neutralizem elementos culturais limitadores do desenvolvimento da organização. No entanto, essa tarefa é um importante desafio ao gestor, que deve cumprir as etapas de análise e diagnóstico dos elementos culturais (Bergue, 2014).

A mudança cultural foi objeto de estudo desenvolvido por Driscoll & Morris (2001) em uma organização pública do Reino Unido. A centralidade da atuação da unidade de GP na condução de mudanças culturais (Guest, 1987; Legge, 1995), associada à necessidade da alteração de aspectos estruturais da organização para atender a novas premissas impostas pelo *New Public Management* compuseram o contexto em que se deu a análise. A agência estudada foi criada como uma iniciativa de descentralização governamental que visava melhorar a gestão e os resultados, mas possuía uma estrutura hierárquica e burocrática, áreas funcionais consolidadas e um alto grau de formalização e padronização. Os papéis eram definidos, o controle centralizado e a gestão enfatizava os procedimentos (Driscoll & Morris, 2001).

Iniciativas de mudança organizacional empreendidas na citada agência compreenderam: (1) inclusão de novos sistemas informatizados; (2) estrutura administrativa mais achatada; (3) delegação de tarefas; (4) pagamento associado à performance individual; (5) trabalho em equipe; (6) instituição de um programa de treinamento, que promoveu alterações nos processos de trabalho e buscou implementar mudanças culturais e de valores (Driscoll & Morris, 2001). Os resultados trazidos, sob a perspectiva dos altos gerentes, foram melhor comunicação, incrementos à qualidade do serviço, maior foco no cliente, uso difundido de sistemas de informação, delegação e *empowerment*, entendido como a agregação de tarefas mais complexas aos papéis anteriormente desempenhados.

Estratégia, estrutura e cultura são fatores relevantes para a dinâmica organizacional, cuja interdependência, complementaridade e importância para a adoção de modelos estratégicos de GP (Hendry & Pettigrew, 1990; Jackson et al., 2014; Semler, 1997) justificam o destaque recebido no presente trabalho. As subseções seguintes abordarão mais detidamente facetas teóricas dos aspectos organizacionais em estudo em relação à implementação da GEP, ao tempo em que discutirão os resultados de estudos teórico-empíricos realizados em organizações públicas, explorando tanto as dificuldades de implementação quanto as iniciativas adotadas para favorecê-la.

2.3.1 A Estratégia e a GEP

Premissa dos estudos sobre a Gestão Estratégica de Pessoas, a abordagem estratégica parte de duas orientações distintas, a formal-sinóptica e a informal incremental (Brewster, Larsen e Mayrhofer, 2000). A abordagem formal-sinóptica assume que o planejamento estratégico é um processo estruturado, guiado por um procedimento de tomada de decisão formal. Adotando essa linha de raciocínio, para serem alcançadas, as estratégias dependeriam de um processo de planejamento. Sua concepção é de que as fases de planejamento e execução da estratégia ocorrem separadamente da etapa posterior, de implementação, cabendo às unidades de planejamento estratégico supervisionar a implementação pelas demais unidades de execução. Desse modo, fica estabelecida a submissão da estratégia de gestão de pessoas em relação aos níveis superiores. Nesse sentido, esta passa a depender do implemento da estratégia organizacional (Legge, 2005).

Por sua vez, a abordagem informal-incremental leva em conta elementos incidentais que se afiguram ao longo da implantação da estratégia organizacional. Parte da premissa de que os processos estratégicos formais tendem a não ser concretizados exatamente como concebidos e aponta como fatores inibidores a racionalidade limitada dos atores e a instabilidade da dinâmica organizacional. Nessa visão, a estratégia emerge do conjunto de influências dos diferentes grupos de interesse ligados à organização, além das pressões originadas no ambiente organizacional (Brewster, Larsen e Mayrhofer, 2000).

Levando em conta os meios alternativos de participação da unidade de GP no planejamento, Legge (2005) defende que, além da participação direta da unidade de GP na elaboração da estratégia, deve-se também enfatizar as colaborações informais da unidade para o processo, como via alternativa de ação em contextos que desfavoreçam intervenções formais.

Para esclarecer o escopo de análise, o objetivo do presente trabalho não é circunscrever-se às iniciativas formais de participação, e sim extrapolar os limites atinentes à abordagem formal-sinóptica discutida. Isso se deve ao fato de que, nas organizações públicas, em particular, diversas restrições muitas vezes inviabilizam a atuação estratégica de GP (Mesch et al., 1995; Perry, 1993). Há casos em que as organizações como um todo não dispõem de planejamento estratégico (Fonseca & Meneses, 2016), outros em que a unidade de GP por si não desenvolveu um plano estratégico e, portanto não é dotada de elementos formais para contribuir com o plano da organização (Primo, Oliva, & Kubo, 2014), e ainda unidades de GP cuja atenção está inteiramente focada em rotinas operacionais, o que toma o espaço que se poderia destinar ao exercício de papel mais estratégico (Moura & Souza, 2016). Em outras

situações, quando não possui assento na cúpula gerencial da organização, embora não se trate de premissa essencial, a unidade de GP tem mitigado seu papel estratégico (Truss, 2009).

Em consonância com o escopo do presente estudo, Bergue (2014) atesta que a efetiva adoção da GEP em organizações públicas passa pelos seguintes fatores, de cunho estratégico: (1) participação dos profissionais de GP no processo de estratégia; (2) pessoas na organização pensadas em termos estratégicos (alinhamento de GP com a estratégia); (3) função de GP próxima à alta administração (não necessariamente a unidade); (4) GP como compromisso de todos os gestores; (5) modelo construído sobre políticas de GP em uma perspectiva de longo prazo. No entanto, estudos teórico-empíricos conduzidos em diversos países apontaram dificuldades na concretização de muitos desses fatores.

A falta do alinhamento estratégico para a implementação de políticas de GP, por exemplo, foi reiteradamente salientada como principal entrave à implementação (Bonder et al., 2011; Fonseca & Meneses, 2016; Harris, 2005; Truss, 2008).

Estudou-se, por exemplo, a existência de uma conexão entre as práticas de GP e a estratégia organizacional em organizações australianas recém submetidas ao processo de privatização. Partindo da premissa de que no serviço público os gerentes de GP geralmente não estão em uma posição que lhes permita influenciar no processo estratégico de tomada de decisão, Teo (2000) adotou a classificação objeto da Tabela 2 para estabelecer uma gradação dos tipos de integração estratégica de GP.

Tabela 2

Graus de integração entre GP e a estratégia

Tipos de Integração Estratégica	Características da integração estratégica
Tipo 1: Ligação Administrativa	Não há ligação entre GP e as estratégias organizacionais. A função de gestão de pessoas tem um papel tradicional, dominado por preocupações administrativas cotidianas.
Tipo 2: Ligação de mão única	Uma ligação de mão única entre a gestão de pessoas e o planejamento estratégico, seja com a unidade de GP assumindo papel mais ativo, seja com o processo de planejamento estratégico tomando a frente do processo de integração.
Tipo 3: Ligação de mão dupla	Há um relacionamento recíproco e interdependente entre o processo de planejamento estratégico e a gestão de pessoas.
Tipo 4: Ligação Integrativa	Ligação dinâmica e multifacetada, fundada em um relacionamento integrativo entre a gestão de pessoas e o processo de gestão estratégica.

Nota. Fonte: adaptado de Teo (2000). Evidence of Strategic HRM Linkages in Eleven Australian Corporatized Public Sector Organizations[1]. *Public Personnel Management*, 29(4), 557–574.

Organizações públicas geralmente possuem as integrações de tipo 1 ou 2, em que se atinge, na melhor das hipóteses, uma ligação de mão única com a estratégia, geralmente guiada pelas estratégias organizacionais (Teo, 2000). Embora a análise crítica da classificação proposta permita concluir que não estão claras as distinções objetivas entre as ligações de tipo 3 e 4, o autor aponta que as organizações avaliadas no estudo, após submetidas ao processo de privatização, apresentaram maior tendência a estabelecerem integrações de tipo 3 ou 4. Contribuíram para isso fatores como a maior flexibilidade legal experimentada, a maior influência exercida pelo ambiente externo na gestão, e a maior participação dos gestores de GP no processo estratégico, refletida em sua atuação como membros do conselho executivo (Teo, 2000).

Sabe-se, porém, que, para se tornar estratégico, o sistema de GP deve proporcionar resultados organizacionais que atestem a viabilização da estratégia (Wright & Snell, 1991), utilizando mais efetivamente as habilidades das pessoas e tendo em vista as necessidades estratégicas da organização (Schuler, 1992). Em busca de viabilizar o alinhamento estratégico de GP, duas organizações públicas canadenses adotaram a abordagem do *Balanced Scorecard*. Tal perspectiva busca viabilizar a integração de quatro grupos de objetivos: clientes, financeira, processos internos e aprendizado e crescimento. No caso em tela, adotou-se uma abordagem centrada em GP, com a identificação dos clientes internos e a avaliação da performance de GP, a identificação de temas estratégicos gerais e a criação de um mapa estratégico. Os resultados dão conta de que o processo estimulou o envolvimento das equipes, que passaram a coordenar e a assumir a responsabilidade por objetivos específicos (Cunningham & Kempling, 2011).

Por sua vez, ao desenvolver três estudos de caso duplos para avaliar os fatores inibidores e facilitadores da assunção de papel estratégico por parte de unidades de GP no Reino Unido, Truss (2009) apresentou evidências de que, mesmo em organizações de finalidade, natureza e tamanho semelhantes, o papel exercido tende a diferir. Seis organizações públicas foram pesquisadas, dois hospitais, duas delegacias de polícia e dois conselhos locais. Identificaram-se diferenças fundamentais no papel desempenhado pela unidade de GP, mesmo entre as organizações pares.

No hospital B, a decisão de estruturar a unidade de GP um torno de equipes delegadas viabilizou que os gerentes de GP entendessem e respondessem às necessidades dos demais gestores. Os canais de comunicação eram usados tanto em nível formal quanto no informal. Tanto no hospital B como no conselho B, a iniciativa do dirigente de GP de desenvolver um plano estratégico, assim como o longo tempo de permanência no cargo e o apoio da alta administração favoreceram o desenvolvimento do papel estratégico de GP. Quanto às

delegacias, pelas mesmas razões, aquela localizada no bairro B exercia maior papel estratégico que a localizada no bairro A. Contudo, o papel exercido pelas unidades de GP das delegacias não poderia ser comparado àquele exercido nos hospitais e conselhos municipais, haja vista que, nestes, a unidade de GP ocupava posição mais alta na hierarquia e isso se refletia em seu potencial de atuação (Truss, 2009).

Decisões relativas à organização estrutural das unidades de GP produziram resultados opostos em duas organizações estudadas. No conselho A, descentralizar da unidade de GP produziu efeitos negativos, que resultaram em falhas de comunicação, na perda de prestígio e na falta de uma abordagem única de GP. No hospital B, por sua vez, a decisão foi classificada como importante para viabilizar a atuação estratégica de GP. Por outro lado, no hospital A, a estrutura centralizada foi apontada como inibidora ao exercício do papel estratégico por parte da unidade de GP (Truss, 2009).

Os Estados Unidos foram um dos primeiros países a buscar a implementação de práticas típicas da GEP no setor público e o processo não se deu sem que ocorressem falhas (King & Bishop, 1991). Um estudo empírico quantitativo identificou, em ordem de prioridade: os aspectos de gestão de pessoas que a Unidade de GP acreditava que os gerentes de linha esperavam; o ranking dos critérios que os próprios gerentes de GP consideravam apropriados; e, por fim, aqueles que os gerentes de linha realmente priorizavam. Constatou-se haver uma tendência de os gerentes de GP subestimarem as expectativas dos gerentes de linha no que diz respeito aos critérios planejamento de GP, recrutamento e aprimoramento das relações de trabalho. E também a superestimar a importância dos fatores compensação, estabelecer e manter relações de trabalho, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho. A disparidade entre as percepções dos gerentes de linha e dos profissionais de GP a respeito da efetividade da gestão de pessoas, segundo os autores, deveu-se, no caso, a falhas no compartilhamento de normas e valores, decorrentes do descompasso entre a estratégia e as práticas de GP (King & Bishop, 1991).

Conforme estudo realizado em organizações públicas australianas, a percepção de efetividade da unidade de GP é influenciada pelo nível de envolvimento em atividades operacionais, o que, por sua vez, aumenta seu nível de influência na integração estratégica. Portanto, deve-se enfrentar o desafio de não deixar de lado as atividades operacionais essenciais ao buscar ser mais estratégico e efetivo (Teo & Rodwell, 2007). Pesquisas conduzidas em organizações públicas municipais dos Estados do Colorado e Carolina do Norte, nos Estados Unidos, apontam ainda a participação da unidade de GP na tomada de decisão estratégica como fator decisivo para a implementação (Jacobson & Sowa, 2015). No entanto, o alinhamento

estratégico deve ser acompanhado de flexibilidade, para garantir a dinamicidade necessária ao aprimoramento dos sistemas de GP, por meio da variação dos comportamentos esperados dos funcionários diante de alterações ocorridas na estratégia da organização (Wright & Snell, 1998).

No Brasil, o advento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, em 2006, que objetiva implementar a gestão por competências nos órgãos do Poder Executivo do Governo Federal com enfoque no desenvolvimento de pessoal, é uma iniciativa de cunho estratégico que enfrentou dificuldades de diversas ordens, especialmente por conta da desconexão entre as escolhas relativas à capacitação dos servidores e à finalidade das organizações (Camões & Meneses, 2016).

A propalada inserção estratégica da unidade de Gestão de Pessoas no processo decisório estratégico em geral ainda está por ser alcançada em organizações públicas brasileiras. Estudo empírico realizado com 43 órgãos federais da administração indireta aponta que não é praticada a gestão estratégica de pessoas em 60% das organizações pesquisadas. Cita também que o legado histórico-cultural das instituições tem limitado a capacidade da unidade de GP de implementar novos modelos, o que também foi afetado negativamente pela qualificação insuficiente dos profissionais de GP (Moura & Souza, 2016).

A implementação da gestão por competências nas agências reguladoras brasileiras, por exemplo, foi decisivamente comprometida pela ausência de iniciativas de planejamento estratégico (Fonseca & Meneses, 2016). Também na análise da implementação da PNPD evidenciou-se a importância da existência de um planejamento estratégico. Nos dois Ministérios em que se alcançou sucesso na implementação havia um plano estratégico formal estruturado e atribuiu-se a implementação à visão estratégica do órgão. Nos órgãos em que a implementação não obteve sucesso, por não haver sido tomada nenhuma ação nesse sentido, a ausência de planejamento estratégico foi apontada como uma das causas (Camões, 2013).

Quando se analisou o contexto de mudança organizacional decorrente da privatização de uma grande organização mineradora brasileira, ficou evidente que a participação no desenvolvimento e implementação das estratégias por parte da unidade de GP mostra-se ainda mais determinante para viabilizar as alterações e minimizar os impactos trazidos (Borges, 2009).

Concluída a discussão dos elementos estratégicos, e, de modo a sumarizar os fatores estratégicos interferentes na implementação, a Tabela 3 apresenta aqueles abordados nos estudos empíricos discutidos até este ponto.

Tabela 3

Fatores estratégicos interferentes na implementação

Fator	Fundamento teórico
Existência de planejamento estratégico organizacional	(Camões, 2013; Fonseca & Meneses, 2016; Järvalt & Randma-Liiv, 2010)
Existência de um plano estratégico da área de GP	(Podger, 2016; Truss, 2009; Primo, Oliva & Kubo, 2014; (Cunningham & Kempling, 2011)
Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais	(Alfes et al, 2010; Borges, 2009)
Unidade de GP fora da cúpula estratégica da organização	(Teo, 2000; Truss, 2008; Truss, 2009; Jacobson & Sowa, 2015)
Unidade de GP focada em atividades operacionais.	(Fonseca & Meneses, 2016; Truss, 2009; Moura e Souza, 2016)

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Do mesmo modo, as iniciativas de cunho estratégico adotadas por organizações públicas para favorecer a implementação de práticas estratégicas de GP contempladas no presente estudo compõem a Tabela 4.

Tabela 4

Iniciativas estratégicas de favorecimento à implementação

Iniciativa	Fundamento teórico
Adotar o planejamento estratégico organizacional	(Camões, 2013; Fonseca & Meneses, 2016; Järvalt & Randma-Liiv, 2010)
Adotar um plano estratégico da unidade de GP	(Primo, Oliva & Kubo, 2016; Truss, 2009)
Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização	(Truss, 2008; Truss, 2009)
Aumentar a participação da unidade de GP no processo de estratégia	(Bergue, 2014; Jacobson & Sowa, 2015)
Descentralizar estrategicamente a unidade de GP	(Truss, 2008; Truss, 2009)
Envolver a unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais	(Alfes et al, 2010; Borges, 2009)
Reduzir do foco da unidade de GP das atividades operacionais, deslocando-o a atividades estratégicas	(Fonseca & Meneses, 2017; Truss, 2009; Teo, 2007)

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A implementação de políticas e práticas de GP parece depender de um processo formal de deliberação estratégica do qual participem, direta ou indiretamente, os representantes dos próprios setores de GP e a partir do qual se obtém o apoio necessário das gerências e empregados (Camões & Meneses, 2016; Bergue, 2010, Perry, 1993). A inserção estratégica da unidade de GP nas arenas decisórias pode ser facilitada, ou dificultada, pelo arranjo estrutural adotado. Estruturas de poder mais hierarquizadas tendem a dificultar a inserção, limitando a atuação a estratégias informais. Já estruturas mais achatadas produzem o efeito contrário, criando espaço para a participação formal e direta nas arenas decisórias (Mesch et al., 1995).

Nessa linha, a forte interdependência entre os arranjos estruturais das organizações e o modo como se dá o processo de decisão estratégica é asseverada por Fredrickson (1986). O autor associa estruturas mais centralizadas a processos de decisão estratégica mais ágeis e menos participativos. Em contrapartida, estruturas mais achatadas favoreceriam a participação, mas conduziriam a processos mais lentos e dificultosos (Fredrickson, 1986). A próxima seção se concentrará na descrição de aspectos teóricos relativos à estrutura organizacional e sua relação com a GEP. Em seguida, discutirá estudos teórico-empíricos que ressaltam dificuldades de natureza estrutural à implementação, assim como iniciativas estruturais para favorecê-la.

2.3.2 A Estrutura e a GEP

Objeto central dos primeiros trabalhos realizados no campo da administração, a estrutura organizacional é definida por Selznick (1948) como a expressão estrutural da ação racional. Para Perrow (1967), trata-se do modo de organizar o trabalho das pessoas para se realizar uma atividade. Por sua vez, Mintzberg (1979) a descreve como as maneiras em que se pode dividir o trabalho em tarefas diferentes e atingir coordenação entre elas.

Inicialmente havia três linhas de pensamento que buscavam explicar a formação e o comportamento das estruturas organizacionais (Child, 1972). A primeira defendia que a estrutura seria definida e limitada pelo relacionamento com o ambiente externo. Diferentes condições ambientais que resultassem em novas formas de relacionamento com elementos externos demandariam novos tipos de arranjo estrutural para que resultados melhores fossem alcançados (Sadler & Barry, 1970). Outra linha de raciocínio se desenvolveu em torno da atividade-fim desenvolvida pela organização, ou simplesmente a tecnologia, que foi tratada como fator determinante na definição da estrutura. Deste modo, a maneira como as pessoas são organizadas para realizar o trabalho dependeria preponderantemente da atividade-fim empreendida (Perrow, 1967). Por fim, o terceiro grupo estabeleceu o tamanho da organização como variável definidora da estrutura. Para esta vertente, o aumento de tamanho das organizações seria o elemento definidor de sua estrutura, haja vista que o incremento do número de funcionários demandaria maior esforço de organização e controle (Blau, 1970).

Mintzberg (1979) defendia a existência de cinco mecanismos de coordenação por meio dos quais seria possível explicar como as organizações coordenariam seu trabalho. Estes seriam os elementos mais básicos da estrutura: (1) Ajuste mútuo. Utilizado nas organizações mais simples, pressupõe a coordenação do trabalho pelo processo de comunicação informal; (2) Supervisão direta. Um indivíduo assume a responsabilidade pelo trabalho dos outros. É necessário quando o número de pessoas envolvidas no trabalho aumenta sensivelmente; (3)

Padronização dos processos de trabalho. Quando o conteúdo do trabalho é previamente especificado ou programado; (4) Padronização dos resultados. Quando são especificadas as dimensões do produto ou do desempenho que se espera de uma atuação; (5) Padronização de habilidades. Habilidades são padronizadas quando o tipo de treinamento necessário para desenvolver o trabalho é especificado (Mintzberg, 1979).

Ampliando a complexidade de sua análise das organizações, Mintzberg (1980) relacionou (Tabela 5) os mecanismos utilizados pelas organizações para construir suas estruturas (Mintzberg, 1980).

Tabela 5

Mecanismos utilizados pelas organizações para construir suas estruturas

Especialização do trabalho	Principal parâmetro para determinar a divisão do trabalho, pode se dar em sentido horizontal, quando se refere ao número de tarefas e à amplitude de cada uma no cargo, ou no sentido vertical, referindo-se ao controle do indivíduo sobre as tarefas.
Formalização do Comportamento	Padronização dos processos por meio de regras, procedimentos, manuais de políticas e descrições de cargos.
Treinamento e doutrinação	Padronização das habilidades e comportamentos.
Grupamento de unidades	Base por meio da qual os cargos são agrupados em unidades e unidades em outras unidades mais abrangentes. Pode ser feita com base em uma função, um mercado, um processo de trabalho, entre outros.
Tamanho da unidade	Refere-se ao número de posições ou subunidades que estão agrupadas em uma única unidade. Quanto maior a confiança na padronização pela coordenação, maior o tamanho da unidade.
Sistemas de planejamento e controle	Permitem padronizar os resultados da organização. Divide-se no planejamento das ações e no controle do desempenho.
Mecanismos de ligação	Meios utilizados para o ajuste mútuo entre unidades. Exemplos são a criação de forças-tarefas de diferentes unidades ou de estruturas matriciais de responsabilidade conjunta pelas decisões de mais de uma unidade.
Descentralização vertical	Grau em que a tomada de decisões formais é delegada para níveis mais baixos de autoridade.
Descentralização horizontal	Extensão na qual o poder flui informalmente fora da linha de autoridade.

Nota. Fonte: Mintzberg, H. (1980). *Structure in 5'S: a Synthesis of the Research on Organization Design*. Management Science. 26(3) 322-341.

Os diversos mecanismos definidos na Tabela 5 estarão presentes de modo combinado ou isoladamente, em maior ou menor intensidade, a depender do arranjo estrutural definido para uma determinada organização. As estruturas pré-burocráticas, por exemplo, são marcadas pelo tamanho reduzido, contexto em que se realiza a coordenação direta e o ajuste mútuo. As estruturas burocráticas, maiores em tamanho, demandam um trabalho mais formalizado, com padronização do comportamento realizada por meio do treinamento dos funcionários. Por sua

vez, as burocracias funcionais tendem a adotar mecanismos de decisão centralizada e agrupam suas unidades com base na função desempenhada. Por possuírem um número maior de funcionários, são geralmente dotadas de mais níveis hierárquicos. Burocracias divisionais possuem diferentes focos de atuação e, assim, apresentam grupamento em unidades definido pela natureza de suas diferentes divisões. São maiores e, portanto, mais complexas. As estruturas matriciais também são mais complexas, mas por combinarem propriedades da estrutura funcional e da divisional. Contudo, podem ter menos funcionários que as anteriores e apresentar maior grau de descentralização horizontal. As estruturas pós-burocráticas são marcadas pela existência de menos níveis hierárquicos, pela descentralização vertical e também horizontal (Loyola, Bastos, Queiroz e Silva 2014). A Tabela 6 apresenta as formas de estruturar organizações.

Tabela 6

Formas de estruturar organizações

Estruturas pré-burocráticas	Organizações criadas recentemente, nas quais a maioria das atribuições é cumprida pelo dono. Trata-se de estruturas planas com todos se reportando ao chefe, acelerando as decisões.
Estruturas Burocráticas	Organizações coordenadas por meio da padronização. Adotadas quando estruturas mais complexas, horizontal ou verticalmente, são demandadas, em decorrência da diversificação do trabalho. Obtém a coordenação por meio da formalização do comportamento.
Burocracia Funcional	As atividades especializadas desenvolvidas por grupos de funcionários definem as unidades e posições da organização. Costuma existir em empresas com mais de 50 funcionários.
Burocracia Divisional	Típica de grandes empresas que dividem o trabalho com base nos diferentes produtos e/ou serviços que produzem. Cada unidade desenvolve, produz e distribui seus produtos ou serviços. É resultado do crescimento de organizações que se dispunham em uma estrutura funcional.
Estrutura Matricial	Coexistem as estruturas de tipo funcional e divisional. Na mesma organização, as pessoas participam de grupos por função e por produto. A participação no departamento funcional é mais duradoura, enquanto junto ao grupo divisional poderá ser alterada, se necessário.
Estruturas Pós-burocráticas	São mais horizontalizadas, o que estimula o empoderamento das pessoas. Têm natureza dinâmica e priorizam as competências organizacionais e individuais, além de enfocarem o conhecimento como principal ativo intangível da organização.
Organização em Rede	Marcada pela flexibilidade, descentralização e coordenação com outros atores, é mais comum em organizações pequenas ou iniciantes. Trata-se de uma organização central, vinculada a um conjunto de outras organizações que cumprem funções a ela essenciais por força de um contrato.
Organização Virtual	Constituída de indivíduos geograficamente separados, cujo vínculo, permanente ou temporário, é viabilizado por meio de tecnologias de comunicação.

Nota. Fonte: Lioila, E., Bastos, A.V.B., Queiroz, N. S. e Silva, T. D. (2014). *Dimensões Básicas de Análise das Organizações*. In Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2014.

Além da estrutura formal, estabelecida por meio do desenho assumido pelas organizações para viabilizar a realização do trabalho, estabelecer os níveis hierárquicos e os canais formais de comunicação (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1968), já é reconhecida

desde o trabalho seminal de Selznick (1948) a importância da estrutura informal. Esta tida como um persistente aspecto estrutural das organizações formais. Segundo o autor, as regras e modos de cooperação informal são tentativas de membros da organização formal no sentido de influenciar as decisões organizacionais. A importância da estrutura informal para o estudo das organizações e dos grupos que nela atuam reside no fato de que o comportamento dos indivíduos não se restringe às dimensões formal, legal e procedimental. Além das regras formais conhecidas, emergem novas condutas construídas com base em decisões tomadas no nível da interação informal que assumem o status de regra, como é o caso em alguns contextos burocráticos (Selznick, 1948). Para autores como Mintzberg (1979), as estruturas formais e informais são entrelaçadas e frequentemente indistinguíveis, como leva a crer o uso da supervisão e da padronização como ferramentas de ganho de poder e, por outro lado, a incorporação de ferramentas de ajuste mútuo, originadas informalmente, à estrutura formal de algumas organizações. No presente estudo, tanto a perspectiva formal quanto a informal serão investigadas quando da identificação e caracterização das iniciativas de cunho estrutural para favorecer a implementação de práticas estratégicas de GP.

A estrutura informal e o relacionamento interpessoal dos servidores de duas agências públicas nos Estados Unidos foram objeto de estudo teórico-empírico desenvolvido por Blau (1963). O estudo objetivava analisar a influência do contexto informal no desenvolvimento das atividades dos grupos de trabalho. No caso em tela, observou-se que a adoção de controles estatísticos de produtividade por parte dos gerentes provocou duas consequências inesperadas: (1) o aumento da produtividade sem o incremento da ação gerencial de controle; e (2) a competição individual entre os membros do grupo de trabalho, que produziu piores resultados, decorrentes da conseqüente redução da cooperação entre os membros do grupo. Assim, observou-se que disfunções inesperadas de cunho informal resultam em alterações na estrutura formal (Blau, 1963).

De fato, a estrutura formal tende a restringir as ações dos indivíduos e limitar seus comportamentos, atuando como elemento constritor do melhor aproveitamento das colaborações (Rice, 1977). Isso se deve à proliferação de normas impessoais que assumem padrões prescritivos de comportamento, limitando o espaço para a informalidade e a adoção de padrões mais flexíveis de gestão (Saraiva, 2002). Ao longo do tempo a abordagem da organização informal ganhou prioridade da academia, passando a ser estudada em predominância, se comparada aos estudos da estrutura formal (McEvily, Soda, & Tortoriello, 2014). Tal inversão de foco se deveu, entre outras causas, à constatação da necessidade de organizações de estrutura mais enxuta, mais flexíveis e orgânicas, em resposta às demandas

flutuantes do ambiente. Nesse novo cenário organizacional, a importância das interações informais se eleva sobremaneira, em decorrência da maior liberdade experimentada (McEvily et al., 2014).

A tendência se evidencia a partir do advento do estudo das redes sociais para as organizações, conceituadas como o conjunto de conexões entre um grupo definido de pessoas em uma organização, cujas características podem ser utilizadas para interpretar o comportamento social das pessoas envolvidas (Tichy, Tushman, & Fombrun, 1979). Tais relacionamentos são relevantes sob diferentes perspectivas da dinâmica organizacional. Por exemplo, os estudos relativos à comunicação e às relações de poder no trabalho podem se beneficiar dessa visão (Tichy et al., 1979). Para os propósitos do presente estudo, faz-se relevante o papel das redes no processo de comunicação, que se dá também na via informal para reforçar valores e comportamentos, resultando em impactos de caráter cultural (Alfes, Truss, & Gill, 2010; Truss, 2009).

A natureza complementar e interdependente das relações formais e informais que ocorrem em organizações impõe o estudo de ambas as perspectivas na definição da maneira como se coordenam os esforços, se compartilham metas, trocam-se informações e se acessam recursos que afetam comportamentos e resultados (McEvily et al., 2014).

Isto posto, argumenta-se que a efetiva mudança estrutural deve compreender, além das alterações formais e de processos, políticas e práticas, a mudança da estrutura de fundo, compreendendo a organização informal (Gomes & Lopes, 2006). Desse modo, a escolha formal de como estruturar a organização, por exemplo, a função de GP, interage com práticas informais e emergentes que conduzem a novas formas funcionais de gerir pessoas (Truss, 2009).

Do ponto de vista formal, com base em estudo quantitativo desenvolvido em agências de emprego americanas e suas subunidades, concluiu-se que o crescimento das organizações gera crescente subdivisão de responsabilidades, o que facilita a supervisão e amplia o controle dos supervisores (Blau, 1970). Por outro lado, cria diferenciação estrutural e problemas de coordenação que demandam mais atenção dos gerentes. Nesse sentido, a diferenciação reduz a dificuldade no desempenho das tarefas ao reduzir o escopo de responsabilidades de cada unidade. Alternativamente, aumenta simultaneamente a complexidade da estrutura, resultando em maiores problemas de comunicação e coordenação (Blau, 1970).

Por sua vez, a visão focada no tamanho da organização como única variável determinante de sua estrutura foi criticada por não dar a devida atenção à influência do ambiente externo e suas constantes mudanças no arranjo estrutural das organizações. A outra vertente enfatiza o papel dos grupos mais influentes das organizações – coalizão dominante – na

definição dos modelos estruturais a serem adotados e inclusive na adaptação da organização em resposta aos desafios trazidos pela mudança ambiental. A escolha estratégica realizada pelos definidores da estratégia organizacional leva em conta o espaço de atuação existente para o planejamento da estrutura organizacional (Child, 1972).

No contexto organizacional, o ambiente define os padrões de atuação estratégica. Por sua vez, a estrutura organizacional assume contornos específicos para lidar com tais desafios, a depender das estratégias adotadas. O papel de GP nesse contexto é desenvolver, por meio de treinamento, competências específicas para o funcionamento eficiente da organização (Miles et al., 1978; Miles & Snow, 1984). Assim, entende-se a organização, em sentido amplo, como uma interação constante e mutuamente transformadora entre pessoas e estrutura. Nesse contexto, ao tempo em que influenciam os arranjos estruturais, as pessoas têm sua atuação limitada pela estrutura (Bergue, 2014).

Características da estrutura organizacional foram apontadas tanto empiricamente (Jackson et al., 1989) quanto em modelos teoricamente construídos (Hendry & Pettigrew, 1990; Jackson et al., 2014) como fatores interferentes na implementação de políticas de GP. Estruturas divisionais, por exemplo, estariam mais associadas à obtenção de resultados por processo do que as funcionais. Seus sistemas de GP estão mais direcionados ao esforço cooperativo e aos objetivos organizacionais (Jackson et al., 1989).

Jackson & Schuler (1995) analisaram a GP no contexto organizacional e apresentaram a estrutura como um dos elementos organizacionais mais intimamente ligados às práticas. Cada modelo estrutural enfrenta desafios específicos que têm repercussão para a gestão de pessoas. Inovações tecnológicas, crescimento organizacional, mudanças ambientais e estratégias de negócio influenciam decisivamente nos tipos estruturais adotados. Ingraham & Rubaii-Barrett (2007) apontam a estrutura burocrática e a rigidez dos processos como dificuldades típicas do serviço público.

Os modelos estruturais mais comumente encontrados nas organizações públicas brasileiras são as burocracias funcionais, marcadas pelo formalismo e centralização do poder (Fonseca et al., 2013; Pires & Macêdo, 2006). Um estudo empírico que avaliou a implementação da gestão por competências, da perspectiva de gestores públicos federais que atuam no Rio Grande do Sul, corrobora a tese. Os achados indicam que, para se atingirem resultados efetivos, as ações devem estar sintonizadas com os objetivos estratégicos da organização, e devem ser superadas as dificuldades de comunicação, causadas pelo arranjo estrutural burocrático e hierarquizado prevalecente no setor público (Silva & Mello, 2013).

Sabe-se ainda que, no serviço público, a estrutura organizacional é definida por meio de normas, de maior ou menor espectro, por vezes alheias ao controle em nível organizacional, derivando de políticas mais amplas de gerenciamento estatal (Camões & Meneses, 2016; Fonseca et al. 2013; Côrtes & Meneses, 2017). Assim, tais normas constituem em entrave à implementação de modelos estratégicos de GP quando impedem a realização de mudanças estruturais necessárias, restringindo inclusive a edição de normas internas eivadas de tal flexibilidade (Côrtes, 2016; Fonseca & Meneses, 2016).

Na esfera federal do governo brasileiro, a implementação da Gestão por Competências no Poder Executivo apresentou deficiências cuja motivação incluiu a concentração do poder decisório nas mais altas instâncias, relegando pouca ou nenhuma flexibilidade às unidades implementadoras, reflexo do modelo estrutural burocrático (Camões, 2013; Fonseca & Meneses, 2016). Além disso, as dificuldades de comunicação decorrentes do número de servidores na organização e a quantidade de níveis hierárquicos são importantes entraves de cunho estrutural (Camões, 2013; Côrtes & Meneses, 2017).

A centralização do processo decisório também foi enfatizada em estudo empírico realizado nos Estados Unidos como fator limitador da efetiva diferenciação entre um sistema estratégico e burocrático de gestão de pessoas, haja vista a predominância de uma estrutura cujo processo de tomada de decisão é essencialmente centralizado, o que resulta em rigidez nos processos (Mesch et al., 1995). No serviço público federal dos Estados Unidos, as políticas de gestão de pessoas foram descritas como restritas, complexas e distantes da gestão organizacional. A mudança do papel da unidade de GP dependeria de uma alteração em maior escala na organização, que envolvesse estratégia, estrutura e sistemas de controle (Perry, 1993). Contudo, limitadas por severas restrições regulamentares, as agências públicas eram tolhidas em sua competência para desenhar políticas de GP relativas às suas próprias metas e missões, devido à existência do Escritório de Administração de Pessoal, que centralizava o planejamento e a maior parte das decisões de GP (Mesch et al., 1995; Perry, 1993). Com a finalidade de maximizar o envolvimento da unidade de GP com a estratégia, Truss (2008) apontou que a estruturação da função de GP de modo descentralizado, mas mantendo a participação dos profissionais de GP na cúpula, permitiu não apenas que os funcionários se mantivessem informados, mas também que fizessem parte do processo. A estrutura permitiu que os gerentes de GP participassem do processo de tomada de decisão, em vez de meramente fornecerem o apoio administrativo (Truss, 2008).

Côrtes & Meneses (2017) destacam que, quanto menos hierarquizada for a unidade de GP, mais favorecido será o alinhamento horizontal de suas práticas e maior autonomia será

percebida para que se realize a adequação dos processos aos objetivos organizacionais, favorecendo a assunção de um papel estratégico.

Por sua vez, as frequentes mudanças nas estruturas organizacionais das Agências Reguladoras brasileiras foram evidenciadas como fatores inibidores da implementação da Gestão por Competências (Fonseca & Meneses, 2016). Quando da realização do estudo, diversas organizações relataram a ocorrência de alterações, representadas por mudanças no desenho organizacional (criação e extinção de unidades) e pela admissão de novos servidores em seus quadros, que resultaram em instabilidade organizacional, inviabilizando a realização da etapa inicial de mapeamento de competências. Outrossim, a alta rotatividade dos gestores de GP em algumas das organizações pesquisadas foi relatada como fator que repercutiu na estrutura, haja vista as alterações trazidas à unidade quando da assunção do novo dirigente (Fonseca & Meneses, 2016).

Decorrente direta do arranjo estrutural adotado, o desenho dos cargos em uma organização representa o modo como o comportamento individual será formalizado. Para Mintzberg (1979), o arranjo pode se dar por meio de uma descrição formal do cargo, que relaciona todas as suas atribuições; associando-o a um fluxo de trabalho, quando o cargo estará atrelado à programação do modo de realizar o trabalho em si; e por meio de regras, que se apliquem a todos os cargos, consubstanciadas em um manual de políticas, aplicáveis a todos os funcionários. Para Souza (2004), o desenho de cargos com atribuições ampliadas, organizados em eixos de conhecimento com evolução regrada pela avaliação de competências, é uma iniciativa que favorece a implementação bem-sucedida da gestão por competências. Nesse contexto, iniciativas estratégicas de gestão de pessoas tais como a gestão por competências, por exemplo, tem o potencial de fomentar a flexibilidade, adaptabilidade e espírito corporativo às organizações públicas, ao deslocar a lógica focada no posto de trabalho para outra centrada nas competências do trabalhador (Mello & Amâncio Filho, 2010).

Outro elemento gerencial relevante que decorre da estrutura formal são os processos de trabalho (McEvily et al., 2014; Mintzberg, 1979). Os arranjos que caracterizam os diversos tipos estruturais não apenas definem as relações hierárquicas, mas também influenciam o estabelecimento do caminho a ser percorrido pelo trabalho ao longo da hierarquia (Mintzberg, 1979; Perrow, 1967). No setor público, as grandes estruturas hierarquizadas são acompanhadas por rígidos regramentos burocráticos e longas cadeias de comando que tendem a resultar em redundâncias e reduzir a eficiência dos processos (Pereira, 2006; Freitas & Jabbour, 2010; Mello & Amâncio Filho, 2010).

A implementação de políticas estratégicas de GP, tais como a gestão por competências, dependem da adaptação de processos de trabalho à dinâmica gerencial que destoa das tradicionais práticas adotadas nas organizações públicas (Rocha, Rodrigues, Silva, & Barbosa, 2014). Nesse ínterim, não apenas os processos de trabalho adotados nas unidades de gestão de pessoas devem ser adaptados, mas também os macro processos relacionados às novas práticas e que assumam âmbito organizacional (Mello & Amâncio Filho, 2010).

No que respeita à estrutura informal, os relacionamentos interpessoais mantidos pelos funcionários nas redes sociais interferem no desempenho individual e do grupo (Sparrowe, Liden, Wayne, & Kraimer, 2001). Um estudo empírico de que fizeram parte 190 colaboradores de 38 grupos de trabalho, pertencentes a 5 organizações públicas e privadas, constatou a existência de influências provocadas de acordo com sua natureza (positiva ou negativa em relação ao desempenho das tarefas). Grupos em que as interações tendiam a frustrar o desempenho das tarefas impactavam negativamente o desempenho (Sparrowe et al., 2001).

As trocas sociais que ocorrem entre indivíduos pertencentes a grupos informais trazem, também, benefícios à organização, por meio da criação de fóruns de propagação de conhecimento e de informações, contribuindo, deste modo, para a comunicação organizacional (Pascotto, Farina, Rodrigues, & Dugo, 2013). O ajuste mútuo realizado entre os indivíduos em âmbito informal é condição essencial para que se realizem as tarefas, haja vista que a padronização não é capaz de prever todas as situações de trabalho enfrentadas cotidianamente. Ademais, nos cargos de nível gerencial a utilização dos canais informais de comunicação é praticamente tão frequente quanto o uso da cadeia formal, dado o caráter menos estruturado das atividades (Mintzberg, 1979).

Observa-se aí o potencial transformador da estrutura informal, se utilizada para convidar servidores a participarem ativamente dos processos de mudança (Alfes et al., 2010) ou ao menos se forem empreendidos esforços para sensibilizá-los, no sentido de despertar a gradual alteração da cultura patrimonialista típica das organizações públicas (Silva & Mello, 2013).

A discussão dos achados empíricos realizada no presente trabalho resultou na elaboração da Tabela 7, que apresenta a lista dos fatores estruturais que interferem na implementação de práticas estratégicas de gestão de pessoas em organizações públicas, relacionados aos seus fundamentos teórico-empíricos.

Tabela 7

Fatores estruturais interferentes na implementação

Centralização do processo decisório	(Camões & Meneses, 2016; Mesch et al., 1995; Pires & Macêdo, 2006; Truss, 2009)
Comunicação interna	(Allen et al., 2007; Alfes et al., 2010, Silva & Mello, 2013. Camões, 2013; Côtés & Meneses, 2017; Waterhouse & Lewis, 2004)
Desenho de cargos	(Souza, 2004; Mello & Amâncio Filho, 2010)
Estrutura informal	(Blau, 1963; Mintzberg, 1979; Alfes et al., 2010; Pascotto et al., 2013)
Instabilidade estrutural	(Fonseca & Meneses, 2016)
Natureza dos processos de trabalho	(Rocha et al., 2014; Mello & Amâncio Filho, 2010)
Normas internas	(Camões, 2013; Côtés, 2016; Côtés & Meneses, 2017; Fonseca & Meneses, 2016)
Número de níveis hierárquicos na organização	(Driscoll & Morris, 2001; Silva & Mello, 2013; Camões, 2013; Côtés & Meneses, 2017)
Quantidade de servidores	(Blau, 1970; Silva & Mello, 2013)
Rigidez dos processos de trabalho	(Fonseca & Meneses, 2016; Rocha et al., 2014; Järvalt & Randma-Liiv, 2010)
Rigidez estrutural	(Ubeda & Santos, 2008; Ingraham & Rubaii-Barret, 2007)

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Já no que se refere às iniciativas estruturais de favorecimento à implementação, a discussão permitiu consolidar a Tabela 8, que as sumariza e indica as respectivas referências teórico-empíricas.

Tabela 8

Iniciativas estruturais de favorecimento à implementação

Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes	(Driscoll & Morris, 2001)
Adotar estruturas organizacionais mais achatadas	(Driscoll & Morris, 2001; Wynen & Verhoest, 2013)
Aprimorar a comunicação interna	(Waterhouse & Lewis, 2004; Allen et al., 2007; Alfes et al., 2010)
Descentralizar o processo decisório	(Mesch et al., 1995; Harris, 2005; Truss, 2008; Podger, 2017; Teo, 2000)
Desenhar cargos com atribuições ampliadas	(Souza, 2004; Mello & Amâncio Filho, 2010)
Estimular o relacionamento interpessoal dos servidores	(Pascotto et al., 2013; Alfes et al., 2010)
Estruturar a equipe de GP em equipes delegadas	(Truss, 2009)
Mapear e redesenhar os processos de trabalho	(Fonseca & Meneses, 2016; Rocha et al., 2014)

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Elementos fundamentais ao funcionamento das organizações, os aspectos estruturais formais e informais se refletem nos processos de trabalho, na definição dos cargos e dos canais de comunicação. Tais elementos podem influenciar e, ao mesmo tempo, ser influenciadas por aspectos culturais da organização (Wei, Liu, & Herndon, 2011; Zaguini & Dellagnelo, 2003). Mais rigidez ou maior flexibilidade estrutural tendem a restringir ou potencializar o comportamento dos servidores, condicionando atitudes e influenciando valores. Tais nuances reforçam uma interdependência mútua cuja influência e repercussão no estudo da implementação de políticas estratégicas de GP precisam ser enfatizadas. Na próxima sessão, elementos teóricos mais específicos dos fatores culturais serão abordados, em meio à discussão de estudos empíricos realizados em todo o mundo, em organizações privadas e públicas que buscam a implementação da GEP.

2.3.3 A Cultura e a GEP

Elementos culturais têm aumentado sua relevância no mundo globalizado atual, em que, cada vez mais, indivíduos de diferentes origens, gerações e com visões de mundo conflitantes devem empreender esforços conjuntos para atingir objetivos organizacionais (Pires & Macêdo, 2006). A cultura apresenta três facetas essenciais: (1) é aprendida e não inata; (2) suas características estão inter-relacionadas, e (3) é compartilhada pelos membros do grupo, que também é responsável por definir os seus limites (Hall, 1978).

A cultura é, para o grupo, o que a personalidade é para o indivíduo. Trata-se de um conjunto de aspectos que caracterizam um grupo em sua maneira de lidar com o ambiente. Para que os padrões da cultura se mantenham estáveis ao longo do tempo, é necessária a atuação de mecanismos que os reforcem (Hofstede, 1980). A figura 4 relaciona e ilustra o funcionamento de tais mecanismos.

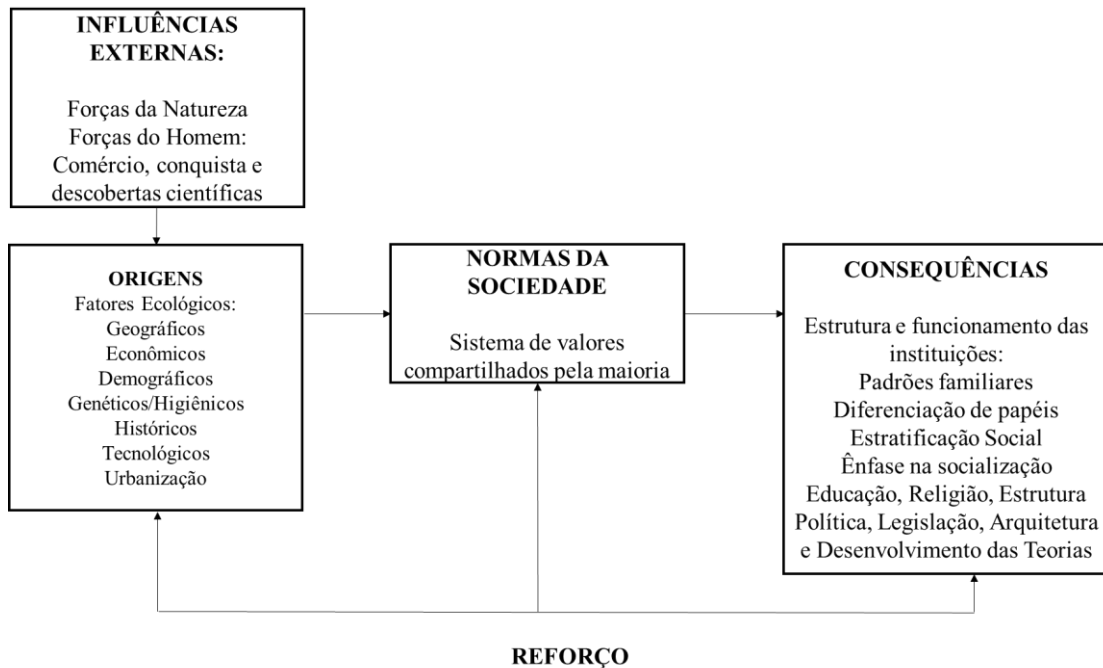


Figura 4. A estabilização dos padrões culturais.

Nota. Fonte: Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41.

Ao centro se encontra o sistema de normas da sociedade, ou seja, o sistema de valores compartilhados pela maioria da população. Eles se originam em uma série de fatores ambientais que repercutem no ambiente físico. As normas da sociedade conduzem ao desenvolvimento e à manutenção de um padrão de instituições com uma maneira peculiar de estruturação e funcionamento. Após se concretizarem, as instituições reforçam as normas da sociedade e os fatores ecológicos que as geraram (Hofstede, 1980).

A cultura organizacional, por sua vez, pode ser entendida como um grupo complexo de valores, crenças, premissas e símbolos que determinam como se dará a condução das atividades organizacionais (Barney, 1986). Trata-se, pois, dos pressupostos assumidos por indivíduos de um grupo na maneira com que lidam com os desafios externos e internos à organização, e que, por terem sido bem-sucedidos em muitas outras ocasiões, são transmitidos aos novos membros como o jeito certo de se agir em relação àqueles problemas (Schein, 1984); os níveis de análise da cultura organizacional estão dispostos na Figura 5.

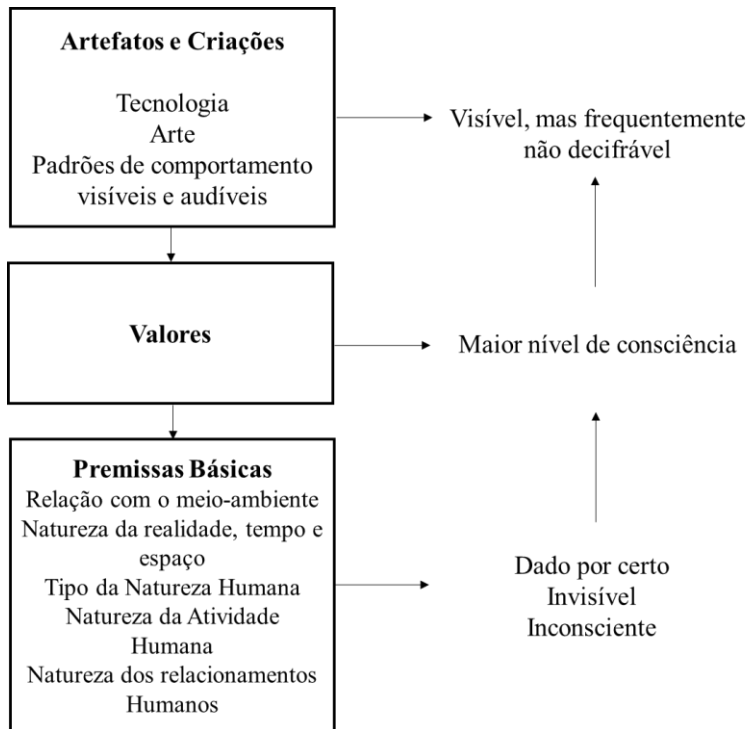


Figura 5. Os níveis da cultura e a sua interação.

Nota. Fonte: Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3.

Ao analisar apenas o primeiro nível, em que se apresentam elementos como a disposição física da organização, os padrões de vestimenta e os documentos públicos produzidos, pode-se descrever apenas como o grupo construiu seu ambiente e como os comportamentos se manifestam, mas não o porquê de assim se manifestarem. Para identificar o porquê, deve-se buscar os valores que governam tal comportamento, o que é obtido no segundo nível. Contudo, ao identificar os valores, obtêm-se aqueles que são ostensivamente defendidos ou manifestos da cultura. Trata-se do que os indivíduos dizem ser os motivos para seu comportamento. As razões subjacentes para seu comportamento permanecem inconscientes e representam o terceiro nível de análise. Ali se encontram as premissas não questionadas que fundamentam os valores. Tais premissas se constroem ao longo do tempo, por meio da repetição de comportamentos que se mostraram bem-sucedidos. Tornam-se, então, suposições de como as coisas realmente são, a ponto de não parecer racional questioná-las (Schein, 1984).

A cultura influencia as organizações em diversos aspectos, tais como (1) controlando o comportamento dos funcionários por meio da distribuição do poder; (2) influenciando os valores da coalizão dominante, responsável pela definição dos objetivos organizacionais, pelo processo de tomada de decisão e pela determinação da estrutura organizacional; (3) determinando os valores dos funcionários que compõem a maioria da organização,

influenciando nas suas razões para atenderem às normas internas, definindo os controles necessários, além do grau de precisão na comunicação com funcionários, e (4) influenciando os valores dos indivíduos externos às organizações, como concorrentes, imprensa e governo. Em suma, esses valores definem o que a organização pode ou não pode fazer e estabelecem especialmente as ideias dadas por certas, que não costumam ser questionadas. Nesse sentido, apenas a comparação de culturas pode mostrar que outras ideias são possíveis (Hofstede, 1980).

Como uma consequência das diferentes culturas reinantes em diversos países, a gestão das organizações tende a assumir diferentes contornos (Hofstede, 1993; Smith, Dugan, & Trompenaars, 1996). Diferenças existentes nos valores de empregados de 64 diferentes subsidiárias nacionais da empresa IBM foram categorizadas em 4 dimensões (Hofstede, 1993), conforme a Tabela 9.

Tabela 9

Dimensões culturais da gestão organizacional

Distância do Poder	Grau de desigualdade entre indivíduos considerado normal pelas pessoas. Quanto mais desigual a sociedade, maior é a distância do poder.
Individualismo/Coletivismo	Grau em que as pessoas de um país preferem agir como indivíduos ao invés de como membros de grupos.
Masculinidade/Feminilidade	Grau em que valores mais duros como a assertividade, resultados e competição, que em muitas sociedades estão associados ao papel do homem, prevalecem sobre valores como a qualidade de vida, a manutenção de relacionamentos saudáveis, o cuidado com os mais fracos e a solidariedade, geralmente associados a papéis femininos.
Aversão à incerteza	Grau em que as pessoas de um país preferem situações estruturadas às não estruturadas. Situações estruturadas são envolvidas por regras claras de como se comportar em cada caso, ao contrário das não estruturadas. Sociedades com maior aversão à incerteza tendem a ver situações diferentes como perigosas, enquanto as de menor aversão à incerteza as enfrentam com curiosidade.

Nota. Fonte: Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81–94.

Uma quinta dimensão foi adicionada após a realização de outro estudo, a respeito dos valores de estudantes de vinte e três países. Trata-se da orientação ao longo prazo/curto prazo. O respeito às tradições e o cumprimento de obrigações sociais são valores característicos da orientação de curto prazo. Por sua vez, a persistência e o hábito de poupar dinheiro refletem a orientação ao longo prazo (Hofstede, 1993).

Os resultados da pesquisa evidenciaram a existência de diferentes configurações de valores para cada uma das dimensões identificadas nos países estudados. Isso não explica, contudo, as diferenças de gestão existentes, mas evidencia que pessoas de outros países pensam, agem e se sentem de maneira diferente diante de questões semelhantes (Hofstede, 1993).

Este estudo foi revisto por diversos autores, entre eles (Smith et al., 1996), que investigaram 8.841 funcionários em 43 países em busca de confirmação das dimensões obtidas. A principal diferença em relação ao estudo anterior foi a inclusão de nove países ex-comunistas na amostra, uma das explicações apresentadas para a baixa similaridade observada com relação às dimensões Aversão à Incerteza e Masculinidade/Feminilidade. Quanto às demais dimensões, houve correspondência entre os dois estudos, apesar das diferenças demográficas das amostras.

Um estudo realizado na Jordânia (Al-Sarayrah, Tarhini, Obeidat, Salti, Kattoua, 2016), um trabalho que comparou os perfis culturais na Índia e no Canadá (Aycan, Kanungo, & Sinha, 1999), e outro que analisou o setor de alimentos no Reino Unido (Ogbonna & Whipp, 1999) oferecem evidências confirmatórias da influência da cultura nacional nas culturas organizacionais sob análise.

Uma análise da efetividade de organizações produziu um modelo teórico que veio a ser amplamente adaptado e utilizado para diagnosticar a cultura organizacional. Trata-se do Modelo dos Valores Antagônicos (Quinn & Rohrbaugh, 1983), representado na Figura 6.

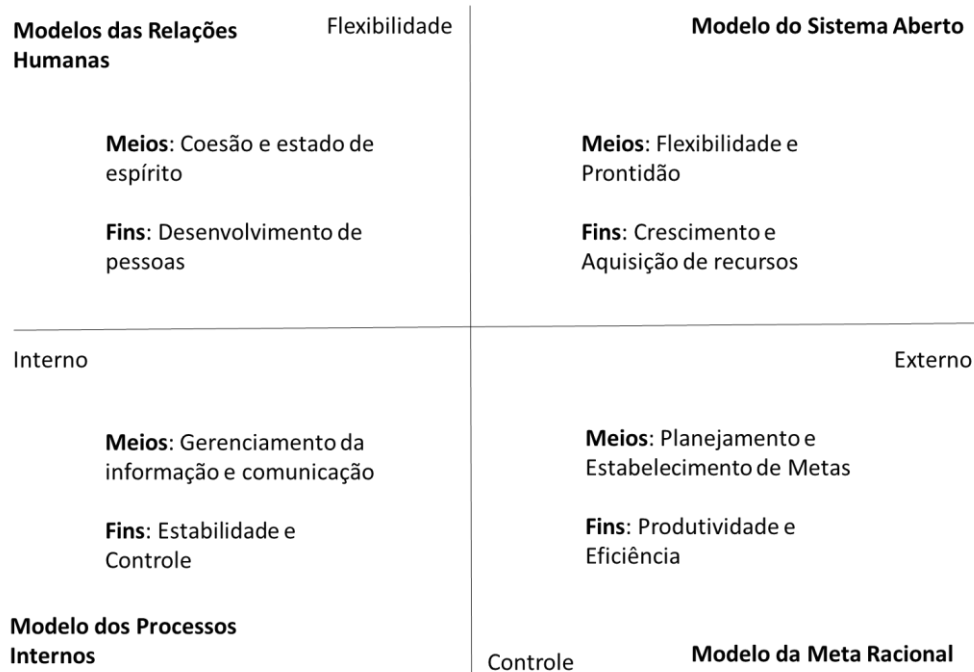


Figura 6. Modelo dos valores antagônicos.

Nota. Fonte: Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.

Os quadrantes representam modelos que combinam diferentes ajustes entre os valores conflitantes representados nos extremos dos eixos x e y. A flexibilidade se opõe ao controle, enquanto o enfoque interno se opõe ao externo. O Modelo da Meta Racional resulta da combinação das orientações externa e para o controle e caracteriza uma organização voltada à eficiência e produtividade, focada no mercado externo (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

O Modelo dos Processos Internos, por sua vez, privilegia o controle e o foco interno, o que resulta na busca da estabilidade e do controle por meio do gerenciamento da informação e da comunicação. O Modelo das Relações Humanas resulta da combinação da flexibilidade com o enfoque interno e privilegia o desenvolvimento das pessoas por meio da busca da coesão e da manutenção de um bom clima. Por fim, o Modelo do Sistema Aberto representa organizações que buscam o crescimento e a aquisição de recursos por meio da flexibilidade acompanhada da prontidão para mudanças (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Nos processos de mudança, necessários para que se dê a efetiva implementação de políticas estratégicas de GP (Guest, 1987; Kaufman, 2015), a cultura organizacional assume papel sobremaneira relevante. Estudo empírico realizado em 258 empresas do ramo manufatureiro da Malásia apontou que, em uma cultura na qual predomina a dedicação à missão e metas organizacionais, respostas rápidas às mudanças ambientais e intolerância ao baixo desempenho, as pessoas são mais receptivas à mudança. Quando, por outro lado, a cultura

promove a tolerância à baixa performance por parte de amigos, uma preocupação exagerada com o consenso e o foco insuficiente na missão e metas organizacionais, prevalece entre os funcionários a resistência à mudança (Rashid, Sambasivan, & Rahman, 2004).

A compreensão da cultura organizacional é essencial para que um processo de mudança seja implementado e acolhido por toda a organização. Ademais, a compatibilização dos objetivos dos principais grupos de interesse ligados à mudança com os dos indivíduos que integram a organização é premissa para que se obtenha o envolvimento necessário (Hatala, 2006). Nesse processo, torna-se crítica a etapa em que se decifra a cultura da organização a ser submetida ao processo, de modo a viabilizar a realização de intervenções para criar e desenvolver a modificação da cultura, fundamental para apoiar a mudança organizacional (Slack & Singh, 2017).

A importância da cultura não foi ignorada pelos estudos acadêmicos. Como consequência da ampliação do escopo da GEP, a construção de políticas e práticas efetivas passou a levar em conta também as peculiaridades culturais que distinguem os sistemas (Lengnick-Hall et al., 2009). Tal perspectiva encontra amparo na teoria do contexto social em sistemas de gestão de pessoas (Ferris et al., 1998; Sikora & Ferris, 2014), que sustenta a importância de aspectos como a cultura, clima e considerações políticas para moldar a maneira como se relacionam os sistemas de GP, a implementação de práticas de GP e a efetividade organizacional.

A influência direta de elementos culturais nas práticas de gestão de pessoas empreendidas em uma organização é atestada por um estudo quantitativo desenvolvido na Jordânia, que buscou investigar características da cultura nacional e seu efeito nas práticas de GP. 133 funcionários da unidade de gestão de pessoas de 14 das maiores empresas no ramo farmacêutico do país responderam ao questionário. Foram analisados traços culturais conforme a classificação de Hofstede (1993). Os achados dão conta de que (1) traços culturais de individualismo são os maiores preditores do planejamento do GP; (2) a orientação ao longo prazo é o único traço cultural que tem impacto em treinamento e desenvolvimento; (3) individualismo e aversão à incerteza são os maiores preditores do recrutamento; (4) apenas as dimensões individualismo e orientação ao longo prazo têm impacto significativo nas políticas de compensação (Obeidat et al., 2016). Pesquisas conduzidas na Índia (Som, 2007) e na África do Sul (Wöcke, Bendixen, & Rijamampianina, 2007) corroboram a importância da cultura como dimensão organizacional relevante para a adoção de uma perspectiva estratégica na Gestão de Pessoas.

O impacto do ambiente sociocultural na cultura interna das organizações termina por moldar e diferenciar as práticas de gestão de pessoas. É o que assevera um estudo comparativo evidenciando as diferenças observadas nos valores e nas práticas de GP adotadas em organizações públicas e privadas da Índia e do Canadá (Aycan et al., 1999). A rotatividade em organizações japonesas tende a ser menor que em outros países, por exemplo, dada a valorização de um relacionamento de longo prazo com os funcionários naquela cultura. Outro exemplo é a tendência à valorização das qualificações formais para a concessão de promoções no cargo, na França (Al-Sarayrah; Tarhini; Obeidat; Al-Salti; Kattoua, 2016).

Quando a discussão é trazida ao contexto das organizações públicas, novas nuances se apresentam. As práticas de gestão de pessoas podem exercer o papel de conceder um senso de direção para os membros da organização, por meio do gerenciamento da cultura (Ates, 2004). Um estudo desenvolvido em 223 organizações chinesas dos setores público e privado analisou o papel da cultura organizacional como precursora da implementação da Gestão Estratégica de Pessoas. Organizações em que predomina a “cultura corporativa”, entendida como aquela em que prevalecem as premissas e valores dos líderes empresariais, têm mais facilidade de implementar iniciativas estratégicas de gestão de pessoas (Wei et al., 2008). Outrossim, o impacto da GP nos resultados é maior em organizações com culturas apoiadoras, que priorizam o desenvolvimento do funcionário e o favorecimento aos grupos (Wei et al., 2008).

Esforços no sentido de alterar elementos da cultura para favorecer a implementação de inovações gerenciais tem sido feitos no setor público da Turquia e da Austrália (Ates, 2004; Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005; Parker & Bradley, 2000; Waterhouse & Lewis, 2004), ao tempo em que outros estudos empíricos destacam o papel da cultura organizacional na dinâmica da implementação. Decifrá-la e entendê-la, dos níveis mais superficiais aos mais profundos, pode orientar estratégias de intervenção e apoiar a mudança organizacional (Slack & Singh, 2017). O entendimento aprimorado da cultura pode ainda fornecer as bases para que se avaliem estratégias apropriadas para que se alcancem resultados melhores no setor público (Parker & Bradley, 2000).

Evidências empíricas indicam, entretanto, que, mesmo em organizações públicas submetidas a reformas que visam a implementar modelos gerenciais, focados no desempenho e na produtividade, a cultura hierárquica e estável tende a se manter, relutando em ganhar contornos mais ágeis, inovadores e focados no ambiente externo. Tais resultados se devem a mudanças realizadas sem levar em conta as peculiaridades culturais específicas das organizações em tela (Harrison & Baird, 2014; Parker & Bradley, 2000; Slack & Singh, 2017).

Um estudo empírico realizado na Austrália apontou a prontidão para a mudança como um traço cultural necessário para o sucesso da mudança organizacional. Os preditores deste traço seriam a percepção de uma cultura organizacional forte nas culturas dos tipos “relacionamento humano” e em “sistemas abertos”, com base na classificação de Quinn & Rohrbaugh (1983), já discutida (Jones et al., 2005).

Também na Austrália, a comunicação foi apontada como fator crucial a ser explorado, haja vista a necessidade de envolver os funcionários em um diálogo ativo para que se alcancem resultados positivos. Há que se respeitar, contudo, a urgência da agenda política que geralmente dá razão às mudanças, inviabilizando a adoção de uma abordagem dialógica junto aos funcionários de todos os níveis, em muitos casos (Waterhouse & Lewis, 2004). Tais resultados corroboram os achados de outro estudo empírico australiano, conduzido em 25 organizações públicas, que constatou que empregados que relataram ter recebido informações fidedignas sobre o processo de mudança declararam estar mais abertos às alterações organizacionais empreendidas (Allen, Jimmieson, Bordia, & Irmer, 2007).

O desenvolvimento de uma cultura organizacional pós-burocrática foi avaliado em um estudo conduzido em seis organizações públicas do estado de Queensland, na Austrália. Apesar dos esforços em alterar a cultura, quatro das organizações estudadas apresentaram culturas marcadas pelo alto nível de conformidade e formalismo na condução dos procedimentos. Sua cultura permanece fiel aos princípios clássicos das organizações burocráticas. A predominância de valores altruístas, o comprometimento com o desenvolvimento social e com o interesse público por parte dos integrantes dessas organizações teriam influência no resultado (Parker & Bradley, 2000).

A preparação prévia dos colaboradores mostra-se de especial relevância para a introdução de um processo de mudança. Funcionários positivamente interessados na alteração a ser implementada reportaram maior satisfação com os resultados. A resistência à mudança é menor quando uma cultura apoiadora e participativa está presente, características compatíveis com a cultura de relações humanas (Jones et al., 2005).

A criação e manutenção de uma infraestrutura para a mudança da cultura foi apontada como fator crucial na Turquia. O treinamento apropriado, a criação de recompensas financeiras e motivacionais para gerentes e o encorajamento à assunção de riscos e à criatividade são elementos de grande importância para a mudança cultural (Ates, 2004).

No Reino Unido, para reforçar a cultura de equipe em uma organização pública, organizaram-se eventos sociais para favorecer os relacionamentos interpessoais. Treinamento e desenvolvimento também foram empregados para desenvolver novas competências

relacionadas à tecnologia da informação empregadas em um novo modo de desenvolver o trabalho (Alfes et al., 2010).

Trazendo a discussão ao âmbito nacional, características típicas da cultura brasileira se manifestam nas organizações que operam no país, especialmente nas organizações públicas. Em geral marcadas pelo burocratismo, paternalismo, ingerência política, aversão ao empreendedorismo e descontinuidade da gestão, os colaboradores públicos geralmente se mostram desmotivados e sem compromisso com a adoção de inovações gerenciais (Pires & Macêdo, 2006). A ausência da capacitação necessária por vezes também se evidencia como fator relevante (Moura & Souza, 2016).

Quanto aos traços culturais do setor público, Bergue (2014) aponta ainda a ênfase nas relações pessoais e de grupos, o ambiente pouco suscetível a turbulências, o ritmo e dinâmica de trabalho constantes, a segurança em relação ao vínculo de trabalho, a valorização seletiva dos padrões formais, o corporativismo e a condescendência. Trata-se de uma cultura com traços mais autoritários e menos individualistas, onde também predomina o chamado “jeitinho brasileiro”. Há, contudo, estudos que declaram que esses traços são menos intensos em grupos com maior nível de educação formal (Fleury, 2009).

Há que se destacar o papel mediador a ser exercido pelas unidades de gestão de pessoas nas organizações, tendo em vista reforçar valores por elas buscados, como a integração, o comprometimento e a flexibilidade (Ubeda & Santos, 2008). Nesse sentido, um estudo empírico desenvolvido em uma empresa pública brasileira buscou investigar os valores organizacionais em sua relação com as práticas de gestão de pessoas, caracterizando a junção de ambos como o núcleo da cultura da organização. Como achados, apresentou que valores relativos ao “igualitarismo” tem caráter preditor de três políticas e práticas de GP: envolvimento, condições de trabalho e TD&E; valores característicos da “inovação” predizem as políticas e práticas de TD&E; e valores relativos à “harmonia” predizem as práticas de condições de trabalho (Demo, Fernandes, & Fogaça, 2017).

A resistência à mudança foi pesquisada em três Secretarias do Governo do Estado de Minas Gerais, submetidas à implantação de um novo sistema de avaliação de desempenho individual, e os resultados apontaram que os servidores que apresentam maior comprometimento com a organização tenderam a apoiar a implementação da mudança (Marques, Borges, Morais, & Silva, 2014). Nesse sentido, a sensibilização dos gestores e servidores exerce papel relevante para o processo de implementação, haja vista a necessidade de dissolver eventuais grupos de resistência existentes, e de conhecer e monitorar as expectativas dos resultados a serem alcançados pela nova política de GP a ser implementada

(Fonseca & Meneses, 2016). Tal entendimento é corroborado por Silva & Mello (2013), para quem a conscientização e sensibilização dos servidores com relação a novos modelos de gestão que promovam ambientes de aprendizagem contribui para que se interrompa a cultura do serviço público patrimonialista.

A mudança organizacional reveste-se de particular importância no contexto do presente estudo, haja vista que se almeja investigar as consequências da realização de iniciativas organizacionais de mudança de modo a favorecer a implementação de práticas estratégicas de GP. Nesse ínterim, o implemento efetivo das mudanças estratégicas e estruturais em muitos casos depende, em certa medida, de alterações culturais (Hatala, 2006). Nesse sentido, há estudos que posicionam centralmente o papel da unidade de GP em processos de mudança organizacional, especialmente no que se refere a alterações de cunho cultural (Guest, 1987; Ulrich, 1998; Ulrich, Brockbank, Yeung, & Lake, 1995). A cultura se apresenta como fator essencial à dinâmica organizacional, cuja importância para a efetiva implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas não pode ser negligenciada (Bergue, 2014). É imperativo investigar se as organizações públicas brasileiras têm abordado elementos da dinâmica cultural para favorecer a implementação de práticas de gestão de pessoas.

Para tanto, os fatores culturais apontados na literatura como interferentes na implementação de políticas e práticas estratégicas de GP foram compilados na Tabela 10.

Tabela 10

Fatores culturais interferentes na implementação

Capacitação dos servidores	(Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001; Moura & Souza, 2016; Silva & Mello, 2013)
Comprometimento	(Driscoll & Morris, 2001; Guest, 1987; Marques et al., 2014)
Cultura patrimonialista	(Pires & Macedo, 2006; Silva & Mello, 2013)
Grau de conhecimento da cultura	(Slack & Singh, 2017; Parker & Bradley, 2000)
Grau de flexibilidade da cultura	(Ubeda & Santos, 2008)
Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança	(Allen et. al, 2007; Driscoll & Morris, 2001)
Recompensas financeiras e motivacionais	(Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001)
Resistência à mudança	(Fonseca & Meneses, 2016; Jones et al., 2005; Marques et al., 2014)
Sensibilização dos servidores	(Fonseca & Meneses, 2016; Jones et al., 2005; Silva & Mello, 2013)

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A pesquisa da literatura também indicou iniciativas adotadas por organizações públicas no sentido de favorecer a implementação de modelos estratégicos de GP. A Tabela 11 apresenta as iniciativas culturais obtidas na literatura ao longo do presente estudo com essa finalidade.

Tabela 11

Iniciativas culturais de favorecimento à implementação

Atuar junto aos servidores para reforçar valores buscados pela organização	(Ubeda & Santos, 2008)
Conceder aos funcionários participação no processo de mudança	(Allen et. Al, 2007; Driscoll & Morris, 2001)
Criar recompensas financeiras e motivacionais	(Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001)
Implementar programas de capacitação apropriados	(Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001; Alfes et al, 2010; Fonseca & Meneses, 2016)
Realizar estudos para analisar a cultura organizacional	(Silva & Mello, 2013; Slack & Singh, 2017)
Sensibilizar os colaboradores antes do início de um processo de mudança	(Jones et al., 2005; Fonseca & Meneses, 2016; Silva & Mello, 2013)

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Uma breve análise das iniciativas acima permite concluir que grande parte delas está diretamente associada à implementação de processos de mudança em nível organizacional, de que é premissa a gestão da cultura, em maior ou menor espectro. Também se evidencia que a observação combinada dos fatores e das iniciativas estratégicas, estruturais e culturais favorecerá a observação da realidade das organizações públicas a serem estudadas, viabilizando a identificação de pontos de intercessão entre as dimensões estudadas, o grau de importância de cada fator interferente e o potencial de cada iniciativa em mitiga-lo.

2.3.4 Consolidação dos fatores e das iniciativas

Como resultado do referencial teórico obtido ao longo do presente estudo, consolidou-se a Tabela 12, fruto da combinação do conteúdo das tabelas 3, 7 e 10, referentes aos fatores estratégicos, estruturais e culturais interferentes na implementação. Os fatores servirão de base para fundamentar a investigação a ser concluída na fase de campo do presente trabalho, junto às organizações públicas a serem pesquisadas, especificamente no que se refere à identificação de congruências ou discrepâncias em relação ao que se observa em estudos empíricos realizados em outras organizações públicas no Brasil e no exterior.

Tabela 12

Fatores interferentes na implementação

Tipo de fator	Fator	Fundamento teórico
Fatores estratégicos	Existência de planejamento estratégico organizacional	(Camões, 2013; Fonseca & Meneses, 2016; Järvalt & Randma-Liiv, 2010)
	Existência de um plano estratégico da área de GP	(Podger, 2016; Truss, 2009; Primo, Oliva & Kubo, 2014; (Cunningham & Kempling, 2011)
	Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais	(Alfes et al, 2010; Borges, 2009)
	Unidade de GP fora da cúpula estratégica da organização	(Teo, 2000; Truss, 2008; Truss, 2009; Jacobson & Sowa, 2015)
	Unidade de GP focada em atividades operacionais.	(Fonseca & Meneses, 2017; Truss, 2009; Moura e Souza, 2016)
Fatores estruturais	Centralização do processo decisório	(Camões & Meneses, 2016; Mesch et al., 1995; Pires & Macêdo, 2006; Truss, 2009)
	Comunicação interna	(Allen et al., 2007; Alfes et al., 2010, Silva & Mello, 2013. Camões, 2013; Côrtes & Meneses, 2017; Waterhouse & Lewis, 2004)
	Desenho de cargos	(Souza, 2004; Mello & Amâncio Filho, 2010)
	Estrutura informal	(Blau, 1963; Mintzberg, 1979; Alfes et al., 2010; Pascotto et al., 2013)
	Instabilidade estrutural	(Fonseca & Meneses, 2016)
	Natureza dos processos de trabalho	(Rocha et al., 2014; Mello & Amâncio Filho, 2010)
	Normas internas	(Camões; 2013; Côrtes, 2016; Côrtes & Meneses, 2017; Fonseca & Meneses, 2016)
	Número de níveis hierárquicos na organização	(Driscoll & Morris, 2001; Silva & Mello, 2013; Camões, 2013; Côrtes & Meneses, 2017)
	Quantidade de servidores	(Blau, 1970; Silva & Mello, 2013)
Rigidez dos processos de trabalho	(Fonseca & Meneses, 2016; Rocha et al., 2014; Järvalt & Randma-Liiv, 2010)	
Rigidez estrutural	(Ubada & Santos, 2008; Ingraham & Rubaii-Barret, 2007)	
Fatores culturais	Capacitação dos servidores	(Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001; Moura & Souza, 2016; Silva & Mello, 2013)
	Comprometimento	(Driscoll & Morris, 2001; Guest, 1987; Marques et al., 2014)
	Cultura patrimonialista	(Pires & Macedo, 2006; Silva & Mello, 2013)
	Grau de conhecimento da cultura	(Slack & Singh, 2017; Parker & Bradley, 2000)
	Grau de flexibilidade da cultura	(Ubada & Santos, 2008)
	Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança	(Allen et. al, 2007; Driscoll & Morris, 2001)
	Recompensas financeiras e motivacionais	(Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001)

	Resistência à mudança	(Fonseca & Meneses, 2016; Jones et al., 2005; Marques et al., 2014)
	Sensibilização dos servidores	(Fonseca & Meneses, 2016; Jones et al., 2005; Silva & Mello, 2013)

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Trata-se de 25 diferentes fatores cuja relevância para a implementação de modelos estratégicos de GP foi apontada pelo menos uma vez pela literatura pesquisada. Ao tempo em que permitiram a compilação dos fatores interferentes, as referências também ofereceram subsídios para a elaboração da Tabela 13, que relaciona os exemplos de iniciativas apontadas pela literatura, sob as perspectivas estratégica, estrutural e cultural, consolidadas a partir do conteúdo das tabelas 4, 8 e 11, a serem adotadas por organizações públicas para favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP, associadas aos respectivos fundamentos teóricos.

Tabela 13

Iniciativas estratégicas, estruturais e culturais de implementação

Tipo de iniciativa	Iniciativa	Fundamento teórico
Iniciativas estratégicas	Adotar o planejamento estratégico organizacional	(Camões, 2013; Fonseca & Meneses, 2016; Järvalt & Randma-Liiv, 2010)
	Adotar um plano estratégico da unidade de GP	(Primo, Oliva & Cubo, 2016; Truss, 2009)
	Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização	(Truss, 2008; Truss, 2009)
	Aumentar a participação da unidade de GP no processo de estratégia	(Bergue, 2014; Jacobson & Sowa, 2015)
	Descentralizar estrategicamente a unidade de GP	(Truss, 2008; Truss, 2009)
	Envolver a unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais	(Alfes et al., 2010; Borges, 2009)
	Reduzir do foco da unidade de GP das atividades operacionais, deslocando-o a atividades estratégicas	(Fonseca & Meneses, 2017; Truss, 2009; Teo, 2007)
Iniciativas estruturais	Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes	(Driscoll & Morris, 2001)
	Adotar estruturas organizacionais mais achatadas	(Driscoll & Morris, 2001; Wynen & Verhoest, 2013)
	Aprimorar a comunicação interna	(Waterhouse & Lewis, 2004; Allen et al., 2007; Alfes et al., 2010)
	Descentralizar do processo decisório	(Mesch et al., 1995; Harris, 2005; Truss, 2008; Podger, 2017; Teo, 2000)
	Desenhar cargos com atribuições ampliadas	(Souza, 2004; Mello & Amâncio Filho, 2010)
	Estimular o relacionamento interpessoal dos servidores	(Pascotto et al., 2013; Alfes et al., 2010)
	Estruturar a equipe de GP em equipes delegadas	(Truss, 2009)

Iniciativas culturais	Atuar junto aos servidores para reforçar valores buscados pela organização	(Ubeda & Santos, 2008)
	Conceder aos funcionários participação no processo de mudança	(Allen et. Al, 2007; Driscoll & Morris, 2001)
	Criar recompensas financeiras e motivacionais	(Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001)
	Implementar programas de capacitação apropriados	(Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001; Alfes et al, 2010)
	Realizar estudos para analisar a cultura organizacional	(Slack & Singh, 2017)
	Sensibilizar os colaboradores antes do início de um processo de mudança	(Jones et al., 2005; Fonseca & Meneses, 2016; Silva & Mello, 2013)
	Atuar junto aos servidores para reforçar valores buscados pela organização	(Driscoll & Morris, 2001)

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Cada uma das 21 iniciativas acima não está necessariamente ligada a um fator interferente específico constante da Tabela 12. Em verdade, prevê-se que, para mitigar determinados fatores, mais de uma iniciativa deverá ser empreendida. Da mesma forma, é possível que uma única iniciativa executada produza efeitos que atenuem mais de um fator interferente, compreendendo inclusive mais de uma categoria, haja vista a natureza interdependente das dimensões organizacionais a serem pesquisadas. De todo modo, antecipe-se a possibilidade de adição de novos fatores e, principalmente, de novas iniciativas organizacionais às tabelas produzidas durante a fase de campo do presente estudo, cujas características metodológicas serão descritas na próxima seção.

Por fim, de modo a facilitar o entendimento dos participantes da pesquisa, e com fundamento no referencial teórico adotado, apresenta-se uma proposta de definição sucinta das dimensões organizacionais a serem trabalhadas. No âmbito do presente trabalho, estratégia se refere à orientação de longo prazo da organização, geralmente formalizada em um planejamento ou em mapas estratégicos e associada a objetivos e indicadores organizacionais. Estrutura diz respeito a elementos formais e informais que determinam o modo de se realizar o trabalho, de se desenhar os cargos, os canais de comunicação e a linha hierárquica. Por sua vez, a cultura está ligada aos valores consciente e inconscientemente adotados pelos funcionários de uma organização como base para suas atitudes cotidianas.

3. Métodos e técnicas de pesquisa

Esta seção cumpre a finalidade de apresentar e descrever os métodos e técnicas de pesquisa empregados para que se atingissem os objetivos do presente trabalho. Quanto ao tipo, classifica-se o estudo como teórico-empírico, haja vista que se coletaram informações em campo, as quais foram analisadas para viabilizar a identificação, compreensão e descrição da realidade do fenômeno que é objeto desta dissertação (Cooper & Schindler, 2014). Além disso, constitui-se em uma pesquisa de natureza descritiva, haja vista o campo da implementação de práticas de GP no setor público ter sido foco de estudos anteriores, adotando-se uma fundamentação teórica específica, e em função de ter-se realizado por meio da identificação e descrição de características que definem o fenômeno em estudo (Cooper & Schindler, 2014).

Adotou-se a abordagem qualitativa, apropriada à investigação de fenômenos sociais, utilizando-se da análise das perspectivas dos participantes, em seu ambiente de atuação (Flick, 2009), uma vez que os estudos qualitativos buscam verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias, partindo da premissa de que, para compreender o comportamento humano, é necessário entender o quadro referencial no qual os indivíduos interpretam suas ações (Godoy, 1995).

Foi empregado o recorte transversal, já que tal abordagem busca a orientação a um ponto único no tempo (Flick, 2009), e a coleta de dados junto às organizações públicas pesquisadas ocorreu apenas no momento atual (Cooper & Schindler, 2014),

A descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para que se alçassem os objetivos estabelecidos para o presente estudo são objeto da Tabela 14 e serão pormenorizadamente descritos nas subseções seguintes.

Tabela 14

Descrição dos procedimentos metodológicos de pesquisa

Tipo	Teórico-empírica	
Natureza	Descritiva	
Abordagem	Qualitativa	
Recorte	Transversal	
Objetivos	Identificar os fatores estratégicos, estruturais e culturais que interferem na implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas em organizações públicas.	-
	Caracterizar iniciativas de natureza estratégica, estrutural e cultural adotadas por organizações públicas para favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP.	-
	Validar um modelo lógico das relações entre as iniciativas estratégicas, estruturais e culturais adotadas por organizações públicas para mitigar os fatores	

	complicadores e favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP.		
Procedimentos de coleta	Entrevista	Pesquisa documental	Grupo Focal
Instrumento	Roteiro de entrevista misto	Não aplicável	Roteiro de grupo focal
Amostragem	Teórica		Rígida
Fontes de Evidência	Gestor da unidade de GP e demais servidores por ele indicados	Documentos oficiais físicos e eletrônicos relativos à organização pesquisada	Gestores e servidores entrevistados anteriormente
Análise de dados	Análise de conteúdo pré e pós-categórica		
	Análises de centralidade de grau, intermediação e autovetor		

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

3.1 Escopo

Para integrar o rol de organizações pesquisadas, decidiu-se por restringir o escopo ao Poder Executivo. A escolha se justifica por conta da diversidade de estruturas organizacionais existentes sob a égide deste poder, tais como os Ministérios – órgãos da administração direta sem personalidade jurídica própria, que integram a Presidência da República; as Autarquias, entidades com personalidade jurídica própria, fundadas por lei específica para atuar de modo descentralizado e com maior grau de independência, embora vinculadas à Presidência da República ou a um dos ministérios; e as Empresas Públicas, entidades que, com personalidade jurídica, patrimônio exclusivo e capital da União, exploram atividades econômicas de interesse do governo (Pietro, 2018).

Na definição da lista de organizações a serem pesquisadas, tendo em vista que se buscava investigar instituições bem-sucedidas na implementação de políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas, buscou-se o apoio formal da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do Ministério do Planejamento, por meio da indicação de instituições que preenchessem tal requisito. A escolha do Ministério do Planejamento como fonte fidedigna para a obtenção de uma lista de organizações a serem pesquisadas se deve ao fato de que a SGP corresponde ao órgão central das instituições que compõem o Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), responsável por orientar e normatizar assuntos atinentes às folhas de pagamento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, das empresas públicas e das sociedades de economia mista destinatárias de recursos do Orçamento Geral da União. Ademais, estão sob a responsabilidade da Secretaria ações como o planejamento e dimensionamento da força de trabalho; recrutamento e seleção; planos de cargos e de carreiras; estrutura remuneratória; desenvolvimento profissional; gestão de desempenho profissional; benefícios e auxílios do

servidor, entre outros (Decreto nº 9.035, 20 de abril de 2017). Deste modo, o relacionamento que desenvolve com as demais organizações públicas pertencentes ao poder executivo a respeito da dinâmica de funcionamento da gestão de pessoas qualifica a SGP como fonte viável na identificação de instituições bem-sucedidas na implementação de políticas e práticas estratégicas de GP.

Realizada uma apresentação do projeto de pesquisa a autoridades do ministério, solicitou-se a indicação de organizações da Administração direta, autárquica ou fundacional do poder executivo federal cujo perfil se enquadrasse aos objetivos do estudo.

Assim, obteve-se uma lista inicial de quatro organizações, com a possibilidade de serem adicionadas novas instituições à medida que se fizesse necessário, tendo em vista atingir os objetivos do presente estudo. Nesse sentido, foram pesquisadas organizações até que se obtivesse a saturação teórica, ou seja, a constatação de que a averiguação de outras instituições não acrescentaria informações diferenciadas (Merkens, 2004). Cabe, portanto, repisar que se adotou a amostragem teórica para definir as organizações pesquisadas. Típica da abordagem qualitativa, a amostragem teórica é a escolha de casos ou grupos de casos de modo concreto ou substancial com base no conteúdo deles e na relação com o fenômeno estudado. Neste caso, a definição da quantidade de organizações foi norteada, sobremaneira, pela questão de quantas e quais organizações foram necessárias para se explicar de maneira aceitável o fenômeno em estudo (Flick, 2009).

A lista final de organizações pesquisada totalizou seis instituições de diferentes naturezas e personalidades jurídicas, o que enriqueceu a pesquisa, ao viabilizar a abrangência de maior diversidade de instituições públicas. Trata-se de organizações de perfil heterogêneo, também no que se refere ao tamanho e ao campo de atuação. Ao abordar organizações de características distintas, pretendeu-se enriquecer de perspectivas a exploração do tema, favorecendo a identificação de padrões que extrapolem a realidade de cada uma das organizações estudadas.

A Tabela 15 classifica as organizações que compuseram o escopo do presente estudo. Com o fito de resguardar o sigilo das informações coletadas e da identidade dos respondentes, o nome das organizações foi omitido.

Tabela 15
Organizações analisadas

	Organização	Classificação
1	Organização A	Empresa Pública
2	Organização B	Autarquia

3	Organização C	Órgão da administração direta federal
4	Organização D	Ministério
5	Organização E	Ministério
6	Organização F	Órgão da administração direta federal

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A pesquisa contou com três técnicas de pesquisa organizadas em dois roteiros metodológicos distintos, para atingir os três objetivos propostos. O primeiro roteiro se destinou a identificar os fatores estratégicos, estruturais e culturais que interferem na implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas em organizações públicas (objetivo i) e as iniciativas de natureza estratégica, estrutural e cultural adotadas por organizações públicas para favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP (objetivo ii); o segundo, por sua vez, visou validar um modelo lógico das relações entre as iniciativas estratégicas, estruturais e culturais adotadas por organizações públicas para mitigar os fatores complicadores e favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP (objetivo iii).

3.2 Roteiro metodológico 1: Objetivos i e ii

Em princípio agendou-se uma entrevista, presencial, com a finalidade de obter informações sobre os fatores interferentes de cunho estratégico, estrutural e cultural enfrentadas na implementação de políticas e práticas estratégicas de GP, assim como sobre as iniciativas adotadas pela organização para favorecer sua efetiva implementação. Esta entrevista foi realizada inicialmente com a liderança da unidade de GP, e, em alguns casos, foi necessário complementá-la por meio da realização de entrevistas adicionais, com a mesma autoridade, ou com outro gestor da unidade de GP por ele indicado. Na primeira organização pesquisada, a entrevista inicial se deu com a participação do gestor da unidade de GP, acompanhado de seu substituto imediato. Neste caso, para concluir as ações previstas para os objetivos i e ii, foi necessário realizar duas entrevistas.

Nas entrevistas, a amostragem adotada foi do tipo teórica, considerando que, após a entrevista inicial com o gestor máximo da unidade de GP, identificou-se, em alguns casos, a necessidade de realização de entrevistas complementares, junto a novos atores, a depender de seu conhecimento e proximidade do fenômeno, tanto no que se refere às dificuldades quanto às iniciativas. Deste modo, buscou-se a seleção de novos indivíduos de acordo com o potencial incremento de perspectiva trazido pelo seu ponto de vista ao que já havia sido investigado até então (Flick, 2009). A depender da complexidade da realidade pesquisada, outros atores da organização se fizeram necessários para descrevê-la. Saliente-se, contudo, que, com respeito à

organização F, devido ao fato de as ações estratégicas de GP pertencerem ao escopo de atuação da Coordenação de Desenvolvimento Institucional, o dirigente máximo desta unidade foi entrevistado na primeira etapa. A Tabela 16 sumariza as informações referentes ao número de participantes entrevistados em cada uma das organizações, na etapa inicial de entrevistas.

Tabela 16

Quantidade de entrevistados por organização

Organização	Entrevista	Quantidade de participantes
Organização A	Coordenador Geral de Gestão de Pessoas	1
Organização B	Coordenador Geral de Gestão de Pessoas; Coordenador de Gestão por Competências	2
Organização C	Coordenador Geral de Gestão de Pessoas	1
Organização D	Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas	1
Organização E	Coordenador-Geral da Escola de Governo	1
Organização F	Coordenador Geral de Desenvolvimento Institucional; Coordenador Adjunto	2
TOTAL		8

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

As entrevistas iniciais se deram presencialmente e com base em um roteiro misto (Apêndices A e B), composto de duas partes e cinco seções. A primeira parte enfocou a investigação dos fatores interferentes. A seção 1 permitiu ao entrevistado discorrer livremente sobre as políticas estratégicas de gestão de pessoas vigentes e sua implementação. Na seção 2, foram realizadas questões destinadas a identificar os fatores intervenientes na implementação das políticas de GP compreendidos nas dimensões estratégica, estrutural e cultural que constituem o enfoque deste estudo. Neste ponto, o uso desse tipo de entrevista, caracterizada pela presença de um pequeno número de questões e sem respostas padronizadas, buscou provocar a manifestação de concepções e opiniões detalhadas dos participantes (Creswell, 2010); as perguntas e respostas não foram restritas ao instrumento, caracterizando uma interação em que se outorga ao pesquisador maior autonomia na condução da discussão, viabilizando o levantamento de informações imprevisíveis (Bell, 2008).

A seção 3 complementa as informações obtidas anteriormente, por meio de perguntas estruturadas, a partir das quais foram apresentados os fatores e respectivas categorias organizacionais sumarizadas na Tabela 12 do referencial teórico. Foi então solicitado ao entrevistado que selecionasse e comentasse os fatores que representaram, em sua opinião, contingências enfrentadas pela organização na implementação das políticas e práticas de GP.

A segunda parte do roteiro, aplicado em uma segunda sessão de entrevista apenas no caso da organização F, é composta de duas seções, direcionadas à investigação das iniciativas empreendidas pelas organizações. A seção 4 é constituída de quatro perguntas abertas que objetivaram identificar e caracterizar as iniciativas empreendidas pela organização para favorecer a implementação, contornando os fatores interferentes abordados. Por fim, a exemplo da seção 3, a seção 5 é constituída de um roteiro estruturado em que se solicitou a manifestação do entrevistado a respeito da adoção, por parte da organização, de alguma das iniciativas obtidas no referencial teórico do presente trabalho, consolidadas na Tabela 13. Terminada cada entrevista, documentos referentes às iniciativas citadas foram solicitados aos participantes.

A segunda etapa teve início ao fim de cada entrevista presencial. Neste momento, foi solicitado aos entrevistados acesso a documentos que formalmente lastreassem a realização das iniciativas. A exemplo do caso em tela, a pesquisa documental é geralmente utilizada para suplementar e verificar a confiabilidade de informações obtidas por meio de entrevistas, verificando sua credibilidade (Bell, 2008). Quanto aos documentos, a amostragem também foi de natureza teórica, haja vista a impossibilidade de se prever de antemão quantos e quais seriam obtidos (Flick, 2009). A busca se deu de modo concomitante à análise e codificação dos documentos e somente se concluiu quando atingida a saturação teórica, momento em que não são mais encontrados dados para desenvolver as propriedades da categoria (Flick, 2009). Documentos oficiais produzidos por outras unidades além da de gestão de pessoas também foram obtidos, primordialmente aqueles divulgados no sítio eletrônico da organização, embora grande parte das iniciativas relatadas como empreendidas não puderam ter sua implementação documentalmente comprovada. A Tabela 17 classifica os documentos obtidos e analisados em cada uma das organizações pesquisadas, ao tempo em que apresenta o quantitativo compilado.

Tabela 17

Documentos analisados por organização

Organização	Tipo de documento	Quantidade de documentos	
Organização A	Normativo Interno	2	8
	Peça estratégica	1	
	Fluxogramas/organogramas	3	
	Comunicados	2	
Organização B	Normativo Interno	3	7
	Peça estratégica	1	
	Comunicados	3	
Organização C	Normativo Interno	1	7
	Peça estratégica	1	
	Fluxogramas/organogramas	2	
	Comunicados	3	
Organização D	Normativo Interno	1	3

	Fluxogramas/organogramas	1	
	Comunicados	2	
Organização E	Normativo Interno	2	5
	Peça estratégica	1	
	Fluxogramas/organogramas	2	
Organização F	Normativo Interno	2	6
	Peça estratégica	1	
	Fluxogramas/organogramas	3	
TOTAL			36

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Após a realização da coleta, os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que consiste na investigação de informações por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos para a sua descrição e interpretação (Bardin, 2016). Trata-se de uma técnica das ciências humanas e sociais destinada a investigar fenômenos simbólicos por meio da análise de mensagens (Gonçalves, 2016). Embora a divisão de componentes das mensagens em rubricas ou categorias não seja uma etapa obrigatória de toda e qualquer análise de conteúdo, a maioria dos procedimentos de análise organiza-se em torno de um processo de categorização (Bardin, 2016). Trata-se da classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero, conforme critérios previamente definidos. Por sua vez, as categorias são classes, que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico. Esse agrupamento é efetuado em razão das características comuns desses elementos (Bardin, 2016).

Bardin (2016) apresenta duas possibilidades de categorização, que se diferenciam pela ordem em que o procedimento é feito: (1) é fornecido o sistema de categorias e repartem-se da melhor maneira possível os elementos à medida que vão sendo encontrados (pré-categórica); (2) o sistema de categorias não é fornecido, mas resulta da classificação analógica e progressiva dos elementos. O título de cada categoria só é fornecido ao fim do processo (pós-categórica).

Assim, as entrevistas foram transcritas e analisadas seguindo os passos propostos por Bardin (2016), quais sejam: uma leitura flutuante, seguida pelo destaque e categorização dos trechos relevantes para o entendimento do problema de pesquisa.

A análise dos dados se deu de por meio da realização da análise pré-categórica, modalidade que se mostrou adequada a ambos os objetivos específicos. No caso da identificação dos fatores estratégicos, estruturais e culturais que interferem na implementação de políticas e práticas estratégicas de GP, para realizar a categorização, baseou-se nas categorias

levantadas na Tabela 12, fundamentadas no referencial teórico pesquisado neste estudo. Destacaram-se, na leitura flutuante, as falas que relatavam os fatores interferentes identificados; em seguida, os trechos foram arranjados em uma planilha de acordo com a classificação segundo as categorias de fatores interferentes.

Na planilha construída, estabeleceu-se a divisão por organização, o que viabilizou, ao final da categorização, identificar a frequência de citação de dificuldades relacionadas a cada categoria, bem como a recorrência por organização, ou seja, a quantidade de organizações investigadas que levantaram fatores intervenientes classificados na categoria.

Em seguida, para a análise das iniciativas estratégicas, estruturais e culturais adotadas pelas organizações para favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP, adotou-se procedimento semelhante. Destacaram-se também os trechos relevantes, que foram lançados em uma planilha. Nesse caso também foi realizada análise pré-categórica, haja vista que não se incluíram novas categorias àquelas previstas anteriormente na Tabela 13, ou seja, as categorias estratégica, estrutural e cultural. Nos casos em que se relatou o empreendimento de alguma iniciativa não previamente identificada na literatura, os trechos destacados foram analisados, resultando em uma lista completa de iniciativas implementadas pelas organizações, as quais foram distribuídas nas categorias previamente existentes.

Estabelecidas as iniciativas, foram tabuladas as ações implementadas em cada uma das organizações investigadas, com vistas a obter a quantidade de organizações que relataram ter adotado cada uma das iniciativas listadas. Destaque-se, neste ponto, que, no que diz respeito às categorias de análise dos documentos, estas foram estabelecidas após a sua obtenção, o que caracteriza o procedimento como uma análise pós-categórica, adotada neste único momento no presente trabalho.

Cabe salientar, ainda, que quando da análise pormenorizada dos dados, houve fatores interferentes e iniciativas que foram redistribuídos nas categorias anteriormente estabelecidas nas Tabelas 12 e 13, de modo mais coerente com o conteúdo dos relatos obtidos, com o objetivo de refletir com maior fidedignidade a realidade das organizações pesquisadas e atender aos objetivos do presente estudo. Houve também categorias de fatores e algumas iniciativas previstas que foram aglutinadas após serem identificadas sobreposições em seu conteúdo. Ademais, uma das iniciativas previstas na Tabela 13 foi excluída do estudo durante a realização das análises. As alterações realizadas serão descritas pormenorizadamente ao longo da seção 4.

Extrapolando os objetivos do presente estudo, que se limitavam a estabelecer relações entre os fatores interferentes e as iniciativas adotadas pelas organizações para favorecer a implementação, identificaram-se relações importantes entre os fatores interferentes entre si, a

partir dos relatos trazidos pelos participantes na pesquisa. Realizadas as análises, construíram-se, pois, dois modelos lógicos: um que relaciona as categorias de fatores interferentes entre si, e um segundo, que liga as iniciativas adotadas pelas organizações pesquisadas para favorecer a implementação aos fatores interferentes que estas visam mitigar, de modo a refletir as evidências coletadas em campo. Utilizados tipicamente na avaliação de programas, modelos lógicos buscam representar como o programa funcionará, sob específicas condições ambientais, para resolver determinados problemas. São também utilizados para outras finalidades, tais como atividades de planejamento e análise de implementação, a depender de seu escopo. Trata-se, portanto, da representação gráfica de uma realidade complexa, que culmina em uma teoria da realidade, obtida por meio da compreensão das relações entre os elementos estudados (McLaughlin & Jordan, 2004). Isso é obtido por meio da coleta de informações relevantes junto a participantes do contexto analisado; da descrição do problema a ser resolvido e de seu contexto; da definição dos elementos do modelo; do desenho e verificação do modelo lógico.

A identificação das citadas relações resultou da realização de nova leitura das entrevistas e do destaque daqueles trechos em que se evidenciaram as relações entre os fatores interferentes ou entre estes e as iniciativas. A partir do conteúdo destacado, e considerando o elevado número de fatores interferentes e de relações relatadas entre eles, decidiu-se por construir uma matriz que as registrasse. De modo a viabilizar a representação gráfica e a visualização de todas as relações existentes entre os fatores interferentes, utilizou-se o sistema UCINET. Por se tratar de um sistema tipicamente adotado na análise de redes sociais, o sistema viabilizou também a realização de análises dos relacionamentos dos fatores, os quais, dispostos em rede, permitiram a aplicação de índices que viabilizaram a identificação de protagonismos entre os diversos fatores, com base nas relações registradas. Adotou-se, portanto, a análise de centralidade de grau, de intermediação e de centralidade autovetor, ou *eigenvector* (Nooy, Mrvar, Batagelj, 2011).

É importante salientar, por fim, que os modelos lógicos construídos para relacionar as iniciativas e os fatores interferentes que elas visavam mitigar não foram analisados sob os conceitos da análise de redes sociais, a exemplo do que ocorreu com as relações dos fatores interferentes entre si. Naquele caso, os modelos foram também construídos utilizando o sistema UCINET, mas não foram calculados índices de rede para qualificar as relações estabelecidas entre iniciativas e fatores, conforme será mais detalhadamente explanado na seção 4.

3.3 Roteiro metodológico 2: Objetivo iii

Após a elaboração dos modelos lógicos, buscou-se realizar grupos focais em cada uma das seis organizações pesquisadas, com o objetivo de discutir e validar as relações propostas. Esta técnica consiste em um tipo de entrevista coletiva que visa promover a interação entre o grupo participante para discussão conjunta focada no tema definido, no caso, o mapa de relações desenhado (Freitas & Oliveira, 2006). A técnica do grupo focal é caracterizada pela ênfase no processo interativo da coleta de dados. O uso da interação dos grupos para produzir dados e percepções que não seriam obtidos em entrevistas individuais justifica a adoção da técnica (Bell, 2008). No caso em tela, os grupos focais permitem aprofundar questões surgidas na análise das entrevistas, de modo a esclarecer e ratificar pontos de vista (Freitas & Oliveira, 2006).

Para tanto, fez-se novo contato por telefone e e-mail com os gestores da unidade de GP de cada organização investigada, solicitando o agendamento de uma reunião com a participação dos mesmos servidores entrevistados na ocasião anterior, juntamente com ao menos mais dois membros da equipe de gestão de pessoas. Quanto aos grupos focais, utilizou-se a amostragem rígida, marcada por um plano formal definido, com decisões prévias sobre quais extratos são relevantes para a investigação (Flick, 2009), tendo em vista que se objetiva obter a participação de cada um dos atores envolvidos nas etapas anteriores do estudo, adicionada à presença de membros de sua equipe, cujas contribuições visassem ampliar as perspectivas sobre o tema investigado.

Cabe salientar que, embora se tenha logrado êxito no intento realizar novas entrevistas de validação dos modelos em todas as organizações pesquisadas, em duas delas não houve grupos focais, por inviabilidade por parte dos entrevistados de compatibilizar suas agendas. Nesses dois casos, entrevistou-se novamente a autoridade máxima da unidade de GP. Por outro lado, em quatro delas os grupos focais foram conduzidos conforme o planejado, e contaram com ao menos dois outros membros da equipe de GP. A Tabela 18 apresenta a quantidade de participantes nas entrevistas de validação dos modelos, por organização.

Tabela 18

Participantes das entrevistas de validação por organização

Organização	Quantidade de participantes
Organização A	4
Organização B	1
Organização C	1
Organização D	4

Organização E	4
Organização F	4
TOTAL	18

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Objetivo principal da realização dos grupos focais foi submeter à discussão dos servidores envolvidos o modelo lógico construído a partir das informações obtidas por meio das entrevistas e dos documentos institucionais a respeito da realidade estudada. Buscou-se, assim, a validação fundamentada nas diversas perspectivas complementares do fenômeno.

Embora seja possível em alguns contextos a condução de grupos focais não estruturados (Freitas & Oliveira, 2006), no caso da presente dissertação foi elaborado um roteiro que serviu de referência para as discussões conduzidas em cada uma das organizações pesquisadas (Apêndice C). Em complemento ao roteiro, os dois modelos lógicos propostos foram apresentados. Em seguida, solicitou-se aos participantes que refletissem e opinassem sobre as relações ali estabelecidas.

A ordem lógica de condução dos grupos focais foi a seguinte. Os participantes foram inicialmente orientados a analisar os modelos individualmente e a realizar os registros e sugestões no material distribuído. Desse modo, cada um deles registrou suas impressões de modo privado, sem receber influências dos demais participantes. Em seguida, os participantes foram estimulados a compartilhar e discutir as observações levantadas, o que levou à construção de uma opinião consolidada do grupo a respeito das relações representadas nos modelos lógicos. Cabe citar que nas duas entrevistas individuais realizadas nesta fase o mesmo roteiro foi adotado, embora, no que se refere à condução, a fase de discussão para nivelamento das sugestões tenha sido suprimida.

A partir dos resultados das discussões nos grupos focais, materializadas nas relações rejeitadas e/ou sugeridas pelos participantes nos modelos lógicos, construiu-se uma planilha por organização, onde foram tabulados os registros, visando identificar as observações que obtivessem predominância entre todos os grupos focais. No entanto, considerando que as sugestões de alteração realizadas não atingiram reincidência na maior parte dos grupos focais realizados, ou seja, em pelo menos 4 organizações, não se realizaram modificações nas relações constantes dos modelos originalmente produzidos.

4. Resultados e discussão

A presente seção está dividida em três subseções, cada uma reservada à apresentação dos resultados obtidos com respeito a um dos objetivos específicos estabelecidos. Nesse sentido, buscar-se-á, inicialmente, apresentar e descrever as relações identificadas entre os fatores estratégicos, estruturais e culturais que interferem na implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas em organizações públicas. Na sequência, as iniciativas de natureza estratégica, estrutural e cultural adotadas por organizações públicas para favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas nas organizações pesquisadas serão descritas, assim como suas relações com os fatores que visam a mitigar. Por fim, a última subseção tratará dos modelos lógicos que sintetizam as relações avaliadas.

4.1 Fatores estratégicos, estruturais e culturais interferentes na implementação

O referencial teórico utilizado ao longo do presente trabalho viabilizou a compilação de uma relação de fatores organizacionais relevantes para a implementação de políticas estratégicas de GP, que foi relacionada na Tabela 12. Cumpre salientar, contudo, que, aplicadas as técnicas de análise de conteúdo preconizadas por Bardin (2016), com base nas informações compiladas nas entrevistas e grupos focais realizados em todas as organizações, evidenciou-se a necessidade de aglutinar quatro das categorias previstas na Tabela 12.

Tendo em vista obter categorias de análise mutuamente exclusivas e coletivamente exaustivas, após terem sido constatadas, no levantamento de campo, sobreposições entre as categorias Rigidez processual e Natureza dos processos de trabalho, prevaleceu esta última, considerada mais abrangente que a primeira. Do mesmo modo, no que diz respeito às categorias Resistência à mudança, Sensibilização, Cultura patrimonialista e Grau de flexibilidade da cultura, constatou-se serem as três primeiras, cada uma delas, diferentes manifestações desta última. Deste modo, permaneceu na classificação a categoria de natureza mais ampla.

Por fim, cabe salientar que a análise dos relatos obtidos também resultou na alteração da classificação da categoria Posição da unidade de GP na hierarquia da organização, que antes estava classificada como categoria de um fator estratégico, para fator estrutural.

Como resultado da análise das informações obtidas após o estudo da realidade de seis organizações públicas brasileiras, foi possível consolidar os resultados apresentados na Tabela 19.

Tabela 19

Fatores estratégicos, estruturais e culturais interferentes na implementação

Fator	Categorias	Frequência de organizações	Recorrência de citações	
Estratégico	Existência de planejamento estratégico organizacional	6	25	60
	Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais	6	14	
	Existência de um plano estratégico da área de GP	6	11	
	Unidade de GP focada em atividades operacionais.	6	10	
Estrutural	Comunicação interna	6	12	94
	Natureza dos processos de trabalho	5	12	
	Instabilidade estrutural	3	10	
	Desenho de cargos	4	9	
	Centralização do processo decisório	6	9	
	Posição da unidade de GP na hierarquia da organização	5	8	
	Normas internas	4	8	
	Estrutura informal	5	7	
	Número de níveis hierárquicos na organização	5	7	
	Quantidade de servidores	5	6	
	Rigidez estrutural	4	6	
Cultural	Grau de flexibilidade da cultura	6	36	97
	Capacitação dos servidores	6	18	
	Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança	6	12	
	Grau de conhecimento da cultura	6	11	
	Comprometimento	6	10	
	Recompensas financeiras e motivacionais	6	10	
	TOTAL			251

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisar comparativamente os resultados obtidos nas três dimensões em estudo, evidencia-se a prevalência daqueles de natureza cultural, seguidos pelos fatores estruturais e estratégicos, respectivamente. Os resultados corroboram estudos empíricos nacionais e internacionais que destacaram a influência de fatores organizacionais desta casta (Côrtes & Meneses, 2017; Driscoll & Morris, 2001; Fonseca & Meneses, 2016; Silva & Mello, 2013; (Wynen & Verhoest, 2013). Outrossim, cumpre destacar que todos os fatores analisados foram citados pelo menos uma vez pelos profissionais das organizações pesquisadas, além de a maioria deles (13) terem sido abordados nos relatos de todas as seis organizações. Os fatores citados com maior recorrência frente aos demais foram, respectivamente, o Grau de flexibilidade da cultura, a Existência de planejamento estratégico organizacional, e a Capacitação dos servidores, com 36, 25 e 18 menções, respectivamente. Cabe, portanto, salientar que, entre os fatores interferentes citados com maior recorrência, temos dois culturais e um estratégico.

Ademais, considerando as três dimensões organizacionais que constituem o foco da presente dissertação, não foram mencionados nas entrevistas fatores interferentes adicionais relacionados à implementação de políticas e práticas de GP, além daqueles previstos na Tabela 12.

A seguir, as categorias serão analisadas separadamente, no contexto da peculiaridade de cada tipo de fator. Além disso, serão apontadas as relações entre as diferentes categorias de fatores, conforme relatadas pelos profissionais das organizações participantes do estudo em tela.

As categorias de fatores analisadas serão enumeradas nas tabelas correspondentes, assim como as relações identificadas com outras categorias de fatores, com o intuito de facilitar a identificação das relações.

4.1.1 Fatores estratégicos

Em princípio, cabe salientar que o alinhamento estratégico da unidade de GP e os elementos que o condicionam são dispostos pela literatura como fundamentos básicos para que se empreenda efetivamente a Gestão Estratégica de Pessoas (Guest, 1987; Legge, 2005; Wright & McMahan, 1992). Os resultados obtidos confirmam a reincidência esperada nas organizações pesquisadas, apontadas como bem-sucedidas pelo órgão central de pessoal do Ministério do Planejamento na implementação de políticas e práticas estratégicas de GP. Conforme definição adotada por este trabalho, os fatores estratégicos se referem à orientação de longo prazo da

organização, geralmente formalizada em um planejamento ou em mapas estratégicos, e associada a objetivos e indicadores organizacionais.

Mencionada com destacada recorrência no presente estudo, a categoria Existência de planejamento estratégico organizacional destacou-se, obtendo 11 menções a mais do que a segunda mais citada, Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais; todas as categorias de fatores estratégicos foram citadas nas seis organizações pesquisadas. A Tabela 20 detalha os resultados obtidos para esse tipo de fator.

Tabela 20

Fatores estratégicos interferentes na implementação

Fator	Categorias	Frequência de organizações	Recorrência de citações	
Estratégico	c.1 Existência de planejamento estratégico organizacional	6	25	60
	c.2 Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais	6	14	
	c.3 Existência de um plano estratégico da área de GP	6	11	
	c.4 Unidade de GP focada em atividades operacionais.	6	10	

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A categoria Existência do planejamento estratégico organizacional (c.1) foi abordada reiteradas vezes durante os relatos como efetivo norte de condução das atividades de GP, corroborando a literatura (Camões, 2013; Fonseca & Meneses, 2016; Järvalt & Randma-Liiv, 2010).

[...] tá, primeiro é você ter uma intenção estratégica declarada. É você ter os atributos, artefatos, os construtos aí, de um Planejamento Estratégico, explicitados. Isso facilita muito. (Organização C)

[...] nós temos um Plano Diretor, que, inclusive, a área de GP ela tem uma diretriz específica, dentro desse Plano Diretor. Ao contrário de outras áreas administrativas, nós temos uma diretriz específica, então, nas demais, elas estão agrupadas. Mas GP, não, gestão de pessoas tem um destaque, tem uma diretriz específica já definida no nosso Plano Diretor, esse Plano Diretor, ele tem uma visão de futuro, então ele é um plano diretor que pega uma visão de médio prazo e de longo prazo também. Tanto é que ele vai até 2030. Então realmente, ele foi concebido já em 2012 e vai até 2030. Então ele tem uma visão de longo prazo e a diretriz ela tem que ser executada com essa visão de longo prazo. (Organização A)

[...] O fato de existirem objetivos relacionados aos projetos em andamento favorece, sim, a implementação das políticas. (Organização B)

Nesse sentido, a necessidade de se estabelecerem vinculações objetivas entre o planejamento organizacional e as ações empreendidas pela unidade de GP foi destacada nas

falas obtidas. Tal vinculação foi apresentada como premissa para a obtenção de prioridade para os projetos de GP por parte das instâncias superiores, corroborando a ênfase concedida ao alinhamento estratégico por estudos teórico-empíricos prévios (Bonder et. Al, 2011; Harris, 2005; King & Bishop, 1991; Truss, 2008).

[...] a parte de Gestão por Competência, ela só avançou, ela só foi pra frente a partir do momento em que ela foi estabelecida como uma prioridade pela Presidência, entrou como um objetivo estratégico, entrou para o Mapa Estratégico da organização, teve objetivos e metas estabelecidos num Plano Estratégico, então assim, isso aumentou a visão e a cobrança com relação, para que o projeto andasse, né. (Organização B)

A questão da manutenção da continuidade das políticas estratégicas de GP ao longo do tempo foi também destacada, tendo em vista a importância da Existência do planejamento estratégico organizacional a título de elemento agregador, de modo a mitigar os efeitos da instabilidade estrutural.

[...] a gente transformou a gestão por competência num programa projetizado, porque a Organização C trabalha com Gestão de Projetos, então ele foi galgado à posição de um projeto institucional estratégico. Então ele entrou dentro do radar da alta gestão, tendo que justificar entregas, teve entregas intermediárias, então não adianta eu ficar mapeando competências 2, 3 anos e as pessoas vão...não aceitam. Então a gente fez, no primeiro ano de implementação, que foi 2011, a gente chegou até o final. (Organização C)

Nota-se que, na organização C, após se tornar um projeto institucional estratégico, a gestão por competências passou a ser monitorada diretamente pela alta administração. Por sua vez, a organização D, marcada por mudanças reiteradas nos cargos mais estratégicos, atribui à existência do planejamento estratégico a possibilidade de dar continuidade a projetos prioritários da unidade de GP. Apesar da instabilidade estrutural vivenciada, viabilizou-se a manutenção de projetos prioritários, não obstante as alterações ocorridas nos objetivos organizacionais.

[...] O que mais impactou? Dificuldades: mudanças de estrutura; 5 mudanças no ministério; mudança da alta administração; oito ministros nos últimos 3 anos (...) (...) diante de todas essas mudanças, em 2017 nós tivemos a revisão do planejamento estratégico. (...) (...) você saiu de um objetivo mais amplo e restringiu ao desenvolvimento contínuo. Mesmo assim, apensar de estar restrito, nós pedimos que mantivessem esses projetos. (...) (...) mudou-se o objetivo, mas nós mantivemos os projetos. (Organização D)

Houve, ainda, declarações que relacionaram o papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais à existência do planejamento estratégico organizacional. Diante de ajustes dinâmicos na peça estratégica, o envolvimento da unidade de GP favorece, tanto a continuidade dos projetos como a realização de ajustes necessários na execução.

[...] por exemplo, desenvolvimento contínuo: Tele trabalho não está diretamente ligado ao objetivo, mas é algo que agrega à organização. Mudou-se o objetivo, mas nós mantivemos os projetos. Aí vem a questão da participação da GP na estruturação, execução, acompanhamento e monitoramento, aferição de resultados desse planejamento estratégico, que nós temos. Mensalmente, nessa atual gestão, nós temos reuniões de pontos de controle. (Organização D)

Para outro entrevistado, a atribuição de atividades mais estratégicas à unidade de GP, em adição à rotineiras demandas operacionais, está associada à existência do planejamento estratégico organizacional, desde que estejam ali contemplados objetivos e metas de responsabilidade da unidade de GP.

[...] do ponto de vista estratégico, primeiro inicia-se de se ter uma estratégia e de se ter um planejamento. Pra quem não sabe onde ir, qualquer caminho serve. Então o fato de haver a estratégia, e de estar contemplado nesta estratégia, e de estar lá, seja em termos de objetivo, de metas, né, dá a responsabilidade quanto também ajuda a consolidar na Casa, não só na unidade de gestão de pessoas. Dissemina aquela prioridade, né. (Organização B)

Note-se, no entanto, que, considerando que o presente estudo analisa organizações bem-sucedidas na implementação de políticas e práticas estratégicas de GP, é natural que estas já tenham superado a questão da ausência de um planejamento estratégico organizacional.

Os relatos a respeito da categoria existência de planejamento estratégico organizacional estão resumidos na Tabela 21, que também apresenta as categorias sobre as quais essa categoria exerce interferência.

Tabela 21

Interferências da categoria Existência do Planejamento Estratégico Organizacional relatadas

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.1 Existência do planejamento estratégico organizacional	Trata-se da concessão de um norte estratégico para a organização, materializado no planejamento formalizado.	Estratégico	Existência de um Plano Estratégico da Unidade de GP
		Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais
		Estrutural	Unidade de GP focada em atividades operacionais
		Estrutural	Instabilidade Estrutural

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Passando à análise de outro fator, sabe-se que, tipicamente, o Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais (c.2), é restrito, especialmente no setor público, constituindo-se em um grande desafio a obtenção de espaço para que a unidade influencie as decisões e exerça um efetivo papel na implementação das estratégias

organizacionais (Camões & Meneses, 2016; Côrtes & Meneses, 2017; Harris, 2005). Algumas declarações obtidas junto às organizações pesquisadas corroboram esta tese.

[...] então, a dificuldade nasce da própria situação da gestão de pessoas na organização. O que a gestão de pessoas tem a ver com isso, né? Quando a gente começa a querer entrar no negócio alheio, dizer que a gente perpassa todas as áreas (...) (...) formular planos de desempenho individuais pra todos os servidores, entrar nos meandros da relação servidor-chefia imediata, que é aí que rolam as competências gerenciais porque a gente teoriza as competências gerenciais, faz curso de alto nível, mas na hora do vamos ver, da relação imediata chefia-servidor é que essas competências tem que ser manifestadas e tem que aflorar, e aí você meio que tira a zona de conforto, então mexer com competência gerencial é você tirar o gestor da zona de conforto, não é uma disciplina simples de ser enfrentada e como o modelo de capacitação estratégica ele tem que dar um foco, uma luz em competências gerencias, a gente encontra essa dificuldade. (Organização C)

[...] às vezes já passou por projetos que foram iniciados, às vezes algum por consultoria, ou às vezes até com a própria Universidade, com acordo de Cooperação com a Universidade, mas assim, o conhecimento, o domínio da técnica e tal não era do grupo aqui. Então essa consultoria foi embora, esse acordo de cooperação técnica acabou e o pessoal aqui ficou com uma batata quente. Em alguns casos a gente acabou, acabou desandando mesmo, acabou encerrando o projeto e todo aquele esforço inicial de implantação, que envolveu recurso, equipe e tudo mais, se perdeu. (Organização B)

Entretanto, apesar da dificuldade em exercer efetivamente o protagonismo na implementação, outros relatos obtidos apontam que a condução técnica dos projetos por parte da unidade de GP pode contribuir para evitar interrupções no andamento dos projetos.

[...] então a gente já teve uma época, há 3, 4 anos atrás, em que a gente pagou esse preço de achar o seguinte, que estar junto com a Presidência é ser apoiado. E a gente sofreu o efeito contrário, que foi o que: elevamos dois projetos, à época, um deles foi o de Educação Corporativa, para dentro da Presidência. Não vai ter apoio? É óbvio que vai ter apoio. Está lá dentro. Só que a gente sofreu o efeito contrário, o efeito, o viés, que é o que, do processo de descontinuidade dos cargos de alta gestão. A gente entrou numa fase do cenário nacional em que houve várias oscilações nos cargos de alta gestão, esse projeto tomou vários vieses: ele teve época em que ele foi paralisado, teve uma época em que ele voltou com o escopo de assistência técnica, e hoje ele funciona, o projeto que foi, ele funciona como uma Assessoria de Eventos para a Presidência. Então assim, não precisa estar lá dentro para ter o apoio. O apoio que a gente quer não é esse. E aí até o pessoal fala, quando foi agora a Gestão do Conhecimento, a própria Presidência falou: “Não. Vai para gestão de pessoas, porque vocês têm um processo que é de continuidade.” (Organização B)

Por outro lado, houve, também, em consonância com estudos pretéritos (Teo, 2000; Truss, 2008; Truss, 2009; Jacobson & Sowa, 2015), ponderações ressaltando que a posição da unidade de GP na hierarquia da organização poderia favorecer o desempenho de um papel mais estratégico, valorizando a proximidade com as arenas decisórias.

[...] ajudaria mais se nós estivéssemos mais próximos da Alta Administração, seja o gabinete do ministro ou da secretaria executiva, uma vez que pessoas têm essa

demanda estratégica e aí você, tendo essa interface forte com o Secretário executivo, ou com o Ministro, facilitaria muito a implementação de determinadas demandas. (Organização D)

Apurou-se, ainda, que a implementação de estratégias organizacionais é um papel adicional a ser desempenhado pelas unidades de GP, em muitos casos já plenamente absorvidas pelas rotinas administrativas.

[...] Eu te diria que atrapalhou, porque é uma dificuldade que a gente tem. Desacelera, né? Eu vou dizer assim: minha percepção é de que se a gente não estiver aqui dentro do gabinete empurrando, a galera focava no operacional. Acaba concorrendo, né, porque o cara tem que sobreviver aí no dia-a-dia. (Organização F)

Outrossim, destacou-se nos relatos a influência da centralização do processo decisório como fator constritor da concessão de espaço à unidade de GP para exercer um papel mais estratégico, algo que se alinhou aos resultados de estudos empíricos prévios (Camões & Meneses, 2016; Mesch et al., 1995; Pires & Macêdo, 2006; Truss, 2009).

[...] é a questão da independência orçamentária, de eu não precisar, por exemplo, todos os processos de capacitação tem que subir para o Secretário. Entendeu? E aí isso me desgasta muito, é muito processo aqui que eu fico fazendo e que eu não precisava fazer e nem ele. Ele podia, junto comigo, pensar em outras coisas estratégicas, o tempo que ele tá ali parado lendo um Parecer então ele me chamar pra conversar outra coisa. (Organização E)

Os relatos a respeito da categoria papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais estão resumidos na Tabela 22, onde também constam as outras categorias sobre as quais exerce interferência.

Tabela 22

Interferências da categoria Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.2 Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais	Diz respeito ao exercício do protagonismo na implementação das estratégias desenhadas para a organização.	Estratégico	Unidade de GP focada em atividades operacionais
		Estrutural	Centralização do processo decisório
		Estrutural	Instabilidade estrutural
		Estrutural	Posição da unidade de GP na hierarquia da organização

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Por sua vez, a Existência de um plano estratégico da área de GP (c.3), mencionada por 11 vezes nas entrevistas, não foi apontada em todos os casos como uma dificuldade nas organizações pesquisadas, em que a formalização propriamente dita de um plano no nível da unidade de GP não se mostrou como premissa essencial.

[...] eu te diria o seguinte, ele é importante, mas a gente só construiu isso no ano passado, então várias dessas outras coisas não estavam dentro de um Plano Estratégico de Gestão de Pessoas. Eu acho que ele referendava muito mais uma coisa estratégica que estava na minha cabeça, mas não estava em um plano estratégico que a gente materializou. Então eu não sei se a gente vai considerar essa coisa da interferência. Ele ajudaria, ajudaria, mas a gente precisou fazer isso pra interferir, não (Organização F)

Destacou-se, em verdade, a importância do plano de GP em representar a unidade dos vários esforços capitaneados em nível organizacional pela unidade de GP.

[...] quanto mais processos de gestão de pessoas você consegue alinhar e integrar, então agora com esse modelo que a gente está implementando do Plano de Desempenho individual, o plano já vai trazer o resultado do diagnóstico de competências. O Plano situa o servidor no Planejamento Estratégico, nas competências, então você começa a ver sentido. Quando a gestão de pessoas age muito pontualmente, você não vê sentido naquelas ações. (Organização C)

Passando à análise das interferências relatadas com outras categorias, também segundo os relatos, por transformar em ações concretas as diretrizes previstas no planejamento estratégico, viabiliza-se, também, o exercício do papel da unidade na implementação de estratégias organizacionais.

[...] e aí, também é esse plano gerencial que a gente transforma em ações táticas, digamos assim, porque ele é como se fosse um desdobramento do Plano Diretor. Numa leitura, é claro, do corpo diretivo, em função da estratégia. Nesse sentido, a Organização A tem, dentro da diretriz estratégica de Gestão de Pessoas, ela tem diretrizes específicas, que pegam os oito macroprocessos que a organização já definiu como sendo integrantes da área de Gestão de Pessoas. (Organização A)

Nesse sentido, predominaram os relatos que destacaram a importância de se existir um plano estratégico da área de GP e o conseqüente favorecimento ao cumprimento de seu papel na implementação das diretrizes de gestão de pessoas da organização.

[...] A existência de um plano estratégico, como a gente não tem esse plano, pra gente foi ruim não ter, mas a existência, em si, é uma interferência muito positiva. Porque ela, quando você tem diretrizes claras, consolidadas, fica muito mais fácil você aplicar as políticas, então a cada nova política a gente tem que fazer um trabalho de convencimento, então com isso a gente perde muito tempo em fazer um Endomarketing. (Organização C)

Em contextos organizacionais onde há espaço para a consolidação de planos estratégicos de GP, evidencia-se o deslocamento do foco da unidade para atividades estratégicas, ainda que se mantenha a atenção sobre o desempenho de atividades operacionais, conforme recomendam Teo & Rodwell (2007).

[...] quando você faz só o operacional, você não consegue espaço pra colocar. O que a gente conversa aqui é o seguinte: a gente tem conseguido fazer o nosso operacional tão bem feito e tão automatizado e com uma boa gestão de riscos, e tudo mais, que eu consigo ter tempo para planejar e fazer coisas mais estratégicas e propor melhorias. (Organização B)

Adicionalmente, cabe ressaltar que os impactos negativos à implementação advindos da instabilidade estrutural são mitigados pela existência de um plano estratégico da unidade de GP, cujo cumprimento garante a manutenção de projetos conduzidos no âmbito da unidade, ainda que ocorram alterações nos níveis organizacionais mais elevados (Cunningham & Kempling, 2011; Podger, 2016; Truss, 2009; Primo, Oliva & Kubo, 2014)

[...] outro ponto também que eu cito é que, diante de todas essas mudanças, em 2017 nós tivemos a revisão do planejamento estratégico. Nosso objetivo estratégico deixou de ser aquele “Desenvolver e valorizar o servidor” e passou a ser “Implementar ações de desenvolvimento contínuo dos servidores da Organização D”. (Organização D)

[...] em linhas gerais, esse é o objetivo estratégico. Note que, você saiu de um objetivo mais amplo e restringiu ao desenvolvimento contínuo. Mesmo assim, apesar de estar restrito, nós pedimos que mantivessem esses projetos. (Organização D)

A Tabela 23 sumariza os relatos e apresenta as categorias sobre as quais a existência de um plano estratégico da área de GP exercem interferência.

Tabela 23

Interferências da categoria Existência de um plano estratégico da área de GP

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.3 Existência de um plano estratégico da área de GP	Unidade aos vários esforços capitaneados em nível organizacional pela unidade de GP.	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais
		Estratégico	Unidade de GP focada em atividades operacionais
		Estrutural	Instabilidade estrutural

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Estudos empíricos pretéritos ressaltam que o fato de se possuir uma Unidade de GP focada em atividades operacionais (c.4) pode ser um importante entrave à implementação de práticas estratégicas de GP (Fonseca & Meneses, 2016; Truss, 2009; Moura e Souza, 2016).

Os resultados do presente estudo, em consonância com o asseverado por Teo & Rodwell (2007), indicam que a execução bem-sucedida de atividades operacionais é premissa para que se busque a realização de atividades de cunho estratégico.

[...] quanto mais processos de gestão de pessoas você consegue alinhar e integrar, então agora com esse modelo que a gente está implementando do Plano de Desempenho individual, o plano já vai trazer o resultado do diagnóstico de competências. O Plano situa o servidor no Planejamento Estratégico, nas competências, então você começa a ver sentido. Quando a gestão de pessoas age muito pontualmente, você não vê sentido naquelas ações. (Organização C)

[...] a gente tem uma coordenação que ela é bastante operacional. Não é que ela é operacional, mas ela cuida dos processos funcionais, cuja carga operacional é muito grande. Mas eu brinco o seguinte: não adianta, não adianta eu te falar que eu faço

gestão do conhecimento, que eu te reconheço, que eu te valorizo, que eu financio o seu desenvolvimento, se o seu pagamento não cair em dia. (Organização B)

[...] eu acho que não há um trade off entre gestão estratégica e gestão operacional. Agora, o que eu acho é o seguinte: o que tem que haver é uma gestão operacional mais inteligente. Racionalizada, e, no que puder ser, automatizada. A gente tá caminhando muito pra isso. (Organização C)

Contudo, o cumprimento de tal intento não se dá sem desafios, especialmente os relacionados à sobrecarga dos funcionários, a cujas atividades operacionais rotineiras adicionam-se ações estratégicas.

[...] a gente tem é somado mais. A gente acaba absorvendo a gestão estratégica de qualquer forma, sem deixar de fazer atividades operacionais. (Organização D)

Tal contexto pode resultar em relutância por parte da unidade em acumular atividades estratégicas, tendo em vista a inviabilidade de adicionar rotinas complementares às atividades cotidianas.

[...] embora a gente tenha uma jornada de 8h, a gente faz uma média de 11 por dia. Isso é complicado, porque até às vezes quando você vem com uma ideia: é um projeto novo. A galera, a depender da fase, não está querendo saber de projeto novo, não. (Organização B)

O resumo dos relatos a respeito da categoria unidade de GP focada em atividades operacionais consta da Tabela 24, bem como as categorias nas quais exerce influência.

Tabela 24

Interferências da categoria Unidade de GP focada em atividades operacionais

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.4 Unidade de GP focada em atividades operacionais	Predominância de atividades rotineiras e de baixa complexidade, as quais, embora essenciais, ocupam a maior parte do tempo da unidade de GP.	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Analisadas todas as categorias de fatores estratégicos, nota-se que o número de relações estabelecidas, assim como o tipo de fator com os quais as relações se deram permitem suscitar a existência de alguns padrões.

As categorias 1 e 2 (Existência do planejamento estratégico organizacional e Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais) são os que mais estabelecem conexões com outros fatores, totalizando 4 cada um.

Por sua vez, a categoria Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais é a única para o qual se relata existirem relações a partir de todas as demais categorias de fatores estratégicos.

Outrossim, predomina a existência de relações das categorias de fatores estratégicos com outras categorias fatores estratégicos (seis), e de ligações entre categorias de fatores estratégicos com outras referente a fatores estruturais, também totalizando seis ligações, o que vai ao encontro da literatura que preconiza as interfaces existentes entre essas duas dimensões organizacionais e sua relevância para a gestão de pessoas (Hendry & Pettigrew, 1990; Jackson, Schuler & Rivero, 1989; Jackson et al., 2014; Miles, et al., 1978;). Entretanto, nota-se a ausência absoluta de relações reportadas entre categorias de fatores estratégicos e culturais, contrariando estudos teóricos (Guest, 1987; Kaufman, 2015; Semler, 1997; Ulrich, 1998; Ulrich, Brockbank, Yeung, & Lake, 1995) e teórico empíricos (Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001; Moura & Souza, 2016; Silva & Mello, 2013) que advogam a existência de relações intrínsecas também entre essas duas dimensões.

4.1.2 Fatores estruturais

Constituindo os fatores com o maior número de categorias do presente estudo, os estruturais dizem respeito a elementos formais e informais que determinam o modo de se realizar o trabalho, de se desenhar os cargos, os canais de comunicação e a linha hierárquica. Embora se constituam em elementos de difícil modificação (Rice, 1977), especialmente em organizações públicas (Côrtes e Meneses, 2017; Fonseca & Meneses, 2016), Jackson (1995) defende que trata-se das características organizacionais mais intimamente ligadas às práticas de GP, haja vista as implicações que cada tipo estrutural exerce sobre as políticas e práticas de GP a serem adotadas, impactadas, portanto, pelas influências observadas na estrutura organizacional como resultado de alterações, tanto no ambiente interno quanto no externo.

A Tabela 25 apresenta os resultados obtidos no presente estudo, com respeito às categorias de fatores estruturais investigadas.

Tabela 25

Fatores estruturais interferentes na implementação

Fator	Categorias	Recorrência de organizações	Frequência de citações
Estrutural	c.5 Comunicação interna	6	12
	c.6 Natureza dos processos de trabalho	5	12
	c.7 Instabilidade estrutural	3	10
	c.8 Desenho de cargos	4	9
	c.9 Centralização do processo decisório	6	9
			94

c.10 Posição da unidade de GP na hierarquia da organização	5	8
c.11 Normas internas	4	8
c.12 Estrutura informal	5	7
c.13 Número de níveis hierárquicos na organização	5	7
c.14 Quantidade de servidores	5	6
c.15 Rigidez estrutural	4	6

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Predominaram as menções às categorias de fatores Comunicação interna (12) e Natureza dos processos de trabalho (12), cabendo ressaltar que o primeiro foi recorrente em todas as organizações pesquisadas. Com respeito à categoria Comunicação interna, os resultados refletem a importância desse instrumento para que se empreendam as adaptações organizacionais necessárias ao efetivo implemento de práticas de GP de cunho estratégico (Allen et al., 2007; Alfes et al., 2010, Silva & Mello, 2013. Camões, 2013; Côrtes & Meneses, 2017; Waterhouse & Lewis, 2004).

No que tange à Natureza dos processos de trabalho, categoria de fator igualmente citada com maior recorrência, trata-se de um entrave tipicamente relatado em estudos empíricos nacionais (Mello & Amâncio Filho, 2010; Rocha et al., 2014; Fonseca & Meneses, 2016;) e internacionais (Järvalt & Randma-Liiv, 2010). Cumpre salientar, ainda, a baixa frequência de citações ao fator Rigidez estrutural (seis), embora este seja citado nacional e internacionalmente em estudos referentes à implementação da GEP (Ubeda & Santos, 2008; Ingraham & Rubaii-Barret, 2007).

Há que se ressaltar, contudo, que todos os fatores estruturais foram citados por, no mínimo, três das organizações pesquisadas, ou seja, metade delas. Ademais, sete das 10 categorias foram citadas por ao menos cinco organizações, o que denota consonância dos fatores propostos com a realidade vivenciada nas organizações.

Relacionada diretamente aos elementos estruturais formais da organização (Pugh et al, 1968), especialmente em organizações públicas (Côrtes & Meneses, 2017; Pandey & Garnett, 2006), a Comunicação interna (c.5) foi objeto de relatos que indicaram sua relevância para o implemento de políticas e práticas de GP.

[...] interfere e ela é decisiva. Uma falha de comunicação, você pode ter um produto lindo. Uma entrega linda, mas falha de comunicação ela é um negócio. Agora, a comunicação interfere. A má comunicação interna interfere negativamente. (Organização B)

[...] a comunicação interna tem oportunidades de melhoria. Se ela não for muito bem trabalhada e desenvolvida, acaba impactando de forma negativa em determinados projetos ou ações. (Organização D)

[...] Não, a comunicação interna ela, em geral, trabalha junto pra gente implementar as políticas. (Organização A)

Além de prejudicar o acesso às informações mínimas necessárias ao conhecimento e adesão às práticas adotadas pela unidade de GP, os apontamentos registrados indicam que as falhas de comunicação podem afetar o comprometimento dos servidores com as práticas de GP e até mesmo intensificar uma das características definidoras das culturas inflexíveis, a resistência às mudanças propostas pela unidade de GP, corroborando os achados de Truss (2009). Outrossim, quando a comunicação formal falha, abre espaço para interferências indesejadas no âmbito da estrutura informal, que podem ser um entrave à implementação.

[...] é, porque se você não é eficiente na comunicação interna, gera rádio corredor. E se você não mata a rádio corredor...então ela interfere, interfere muito porque você...é uma origem que depois vai rebater em cultura, que é a questão da resistência à mudança, comprometimento, várias outras coisas. (Organização F)

Depreende-se dos relatos que a Comunicação interna, quando realizada de modo eficiente, tende a potencializar o sucesso das ações da unidade de GP, mostrando-se como instrumento que favorece a obtenção de maior envolvimento dos funcionários, ampliando sua participação nos processos de mudança.

[...] Quando a gente tem uma comunicação mais simplificada e mais voltada para a linguagem do nosso servidor, quando eles se entenderam melhor o que era Gestão de competência, eles conseguiram participar com mais propriedade de um trabalho de diagnóstico de competência. (Organização C)

[...] É, a participação é crucial, né, e participar com uma consciência, né, por exemplo, os nossos diagnósticos de competência eles são voluntários, a gente mobiliza todas as chefias, pra mobilizar as suas equipes, deixa eu ver se eu te mostro aqui. A gente tem até um WhatsApp. A gente tem um grupo de Gestão de Pessoas no WhatsApp, onde a gente divulga as....que é a comunicação que eu te falei como ajuda no modelo, né. (Organização C)

Por fim, a comunicação também foi mencionada como meio de instrumentalizar a sensibilização dos servidores antes da implementação de uma nova prática de GP

[...] Porque tem que entrar forte a comunicação para a gente fazer a divulgação, sensibilizar, envolver e já sinalizar e colocar no nosso calendário. (Organização D)

A Tabela 26 apresenta o resumo das informações registradas com respeito à categoria comunicação interna e as demais categorias relacionadas.

Tabela 26

Interferências da categoria Comunicação Interna

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.5 Comunicação Interna	Utilização dos meios de comunicação formal disponíveis para dar conhecimento aos funcionários a respeito das práticas de GP.	Estrutural	Estrutura informal
		Cultural	Comprometimento
		Cultural	Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança
		Cultural	Grau de flexibilidade da cultura

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

As disfunções burocráticas que servem de estigma para muitas organizações públicas tendem a se manifestar de modo reiterado na Natureza dos processos de trabalho (c.6) (Mello & Amâncio Filho, 2010; Rocha et al., 2014). Trata-se de elementos organizacionais cuja adaptação de faz necessária para favorecer a implementação, haja vista que geram dificuldades de difícil superação. Citada por catorze vezes e recorrente em cinco das seis organizações pesquisadas, a categoria gera dificuldades como a necessidade de percorrer todas as vias formais, burocratizando a implementação. Também se relatou que o excesso de processos burocráticos que se precisa cumprir para implementar uma mudança organizacional torna mais trabalhosa a missão da unidade de GP e a assunção de um papel mais estratégico na organização.

[...] Sim. A gente ainda tá nessa de ser Departamento de Pessoal. Se sistematizar muitos dos processos de gestão de pessoas já seria o primeiro passo para que a gente saia dessa perspectiva de departamento de pessoal e ingresse mais numa gestão estratégica mesmo de pessoas. (Organização D)

Sobre o mesmo tema, mais um relato apontou uma das principais fontes de burocracia nos processos de trabalho: a obrigação de atendimento ao princípio da legalidade, corolário da administração pública. Quanto a isso, não há liberdade de atuação.

[...] Olha, primeiro a gente atende ao princípio da legalidade né? Então o que tiver definido em portaria, em decreto, em lei, não tem como mudar. Se for algo que gere ganho para o ministério, nós flexibilizamos, dentro da legalidade. (Organização D)

Outra faceta dos processos de trabalho, a rigidez é uma característica geralmente atribuída às organizações públicas e indicada de modo recorrente pela literatura como entrave à implementação de práticas estratégicas de GP (Fonseca & Meneses, 2016; Rocha et al., 2014; Järvalt & Randma-Liiv, 2010).

Para os entrevistados, ao tempo em que restringe a realização de adaptações essenciais para a aplicação de modelos estratégicos, a rigidez dos processos de trabalho desacelera o processo de mudança necessário para que as novas práticas sejam adotadas.

[...] uma dificuldade que nós tivemos aqui: a gente não conseguiu fazer mapeamento de processos de competência simultaneamente. Se isso tivesse sido feito, ia ganhar muito mais tempo. Porque as nossas competências técnicas são mapeadas por processos de trabalho. (Organização C)

A dificuldade em alterar os processos resulta na existência de fluxos mais morosos, o que representa um entrave à realização de inovações por meio da aprovação de novos projetos. Assim, a dificuldade em realizar alterações nos processos foi também apontada como uma nuance da inflexibilidade cultural.

[...] se os processos fossem mais fluidos, seria mais fácil, né, aprovar os projetos. (Organização E)

Esse entrave foi confirmado pela redução na participação dos funcionários no processo de mudança, já que se relatou dificuldade de adaptação a alterações formais dos processos nos quais atuam em suas rotinas de trabalho, diante de necessidades impostas, por exemplo, na implementação da gestão por competências.

[...] então quando eu estou em um setor e atuo em vários processos, existe essa dificuldade. Aí você se vê dentro de uma caixa, você se apropria daquela caixa como uma coisa só. É difícil você se ver interagindo com outros atores de outras caixas também, em que você não é o dono de todas (...) (...) aí você entra como um coadjuvante. Esse modelo de processo tem muita dificuldade de ser assimilado. Então é uma das coisas que dificulta um pouco até o mapeamento de competências. (Organização C)

Da Tabela 27 constam as informações relatadas pelos entrevistados em relação à categoria natureza dos processos de trabalho e a categoria na qual se relataram interferências.

Tabela 27

Interferências da categoria Natureza dos processos de trabalho

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.6 Natureza dos processos de trabalho	Processos de trabalho excessivamente burocráticos e pouco flexíveis.	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais
		Cultural	Grau de flexibilidade da cultura
		Cultural	Grau de participação dos funcionários no processo de mudança

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Citada em metade das organizações pesquisadas, a Instabilidade estrutural (c.7) constitui uma categoria previamente abordada na literatura como entrave à implementação da GEP em organizações públicas brasileiras (Fonseca & Meneses, 2016).

No presente estudo, houve relatos dando conta de que a ocorrência de alterações estruturais na organização gera a necessidade de consequentes adaptações por parte da unidade de GP, que, por sua vez, não possui o dinamismo necessário para acompanhar as mudanças.

[...] o que mais impactou? Dificuldades: mudanças de estrutura; 5 mudanças no ministério; mudança da alta administração; oito ministros nos últimos 3 anos. (Organização D)

[...] eu comentei que o principal desafio pra você implementar as novas propostas foi a questão desse dinamismo. É você ter que construir uma proposta nova quando a parte estratégica ainda não está totalmente definida. O grande desafio nosso, no processo de olhar os processos de gestão de pessoas e realinhá-los de forma horizontal e de forma vertical, era exatamente, para a gente poder fazer um alinhamento vertical, por exemplo, eu preciso que lá em cima estivesse já definido toda a parte estratégica do modelo de governança da Organização A. E como não estava, à medida que lá ia sendo construído eu ia ter que ir avançando aqui. (Organização A)

As reiteradas alterações na ocupação dos cargos de cúpula foram também apontadas como causas de alterações estruturais, que impactam negativamente a continuidade dos projetos estratégicos de GP. As mudanças geram forte impacto na condução da comunicação interna, segundos os relatos.

[...] eu coloco muito forte esse momento de mudança, por exemplo, ministros foram oito, ou seja, você começa a ter interface com a equipe desse ministro X e daqui a 6 meses muda todo mundo. Aí você vai ter que fazer um retrabalho de disseminação das informações compartilhando, conscientizando e revendendo o projeto. (Organização D)

[...] interfere negativamente. Você inicia um projeto em uma estrutura. Um projeto estratégico. E aí, muito provavelmente, independente do seu projeto, em menor ou em maior constância, ele vai refletir a estrutura. Se ela é instável, o seu projeto corre o risco de você nunca conseguir alavancar, nunca conseguir concluir uma coisa, porque você vai estar sempre reiniciando o processo. E, a depender da mudança da estrutura, ele até deixa de ser estratégico. (Organização B)

Outro relato dá conta de que a instabilidade estrutural estimula a predominância do foco em atividades operacionais por parte da unidade de GP.

[...]A instabilidade estrutural influencia no fato de eu ter uma unidade de gestão de pessoas focada em atividades operacionais. Exatamente, porque se eu tendo a ter mudanças mais frequentes a área acaba indo para processos que são legais e trabalhistas e continuados. Inclusive que não podem mudar. Ela só vai fazer uma rotina. Então quanto mais instável for uma estrutura, mais é a tendência da área de gestão de pessoas ficar na zona de conforto. (Organização A)

Além disso, a frequência das alterações de estrutura nem sempre se traduz em efetivas atualizações dos normativos que regem a instituição. Disso resulta uma dissonância entre a estrutura de fato e a estrutura consolidada nos regimentos da organização.

[...]a gente tinha uma estrutura aprovada de 2012, que, só que o nosso regimento era de 2009. Estavam totalmente incoerentes. E aí a gente passou um longo tempo tentando ajustar e, mesmo assim, o regimento ficou desatualizado até agora, quando saiu essa nova estrutura, em 2017. (Organização B)

Por outro lado, cumpre destacar que, entre as organizações pesquisadas que não apontaram dificuldades no que tange à instabilidade estrutural, a estabilidade da estrutura foi apontada como um importante trunfo para o bom andamento da implementação dos programas estratégicos de GP.

[...] a gente não tem muito, a gente é um órgão muito estável. Esse Secretário, ele já, contando os dois mandatos dele, ele já ficou mais de dez anos aí, então, a gente não tem. Todos os cargos gerenciais são ocupados por servidores da carreira, tecnicamente, só o Secretário não, mas o Secretário é da carreira, então a gente tem uma estabilidade muito grande. (Organização C)

[...] não, eu não acho que isso não atrapalha aqui não. A estrutura é bem mais estável. Pelo menos as lideranças. As lideranças principais. (Organização F)

Alterações na estrutura organizacional já foram indicadas como fonte de mudanças na cultura da organização, como consequência das repercussões percebidas pelos funcionários (Jackson et al., 2014; Semler, 1997). O grau de conhecimento da cultura em uma das organizações pesquisadas foi afetado pela constante ocorrência de mudanças estruturais, que exerceram direto impacto nos valores difundidos na organização.

[...] eu acredito que não conhecemos mais tão bem a cultura. A gente passou por várias mudanças nos últimos anos, mudanças que afetaram, as alterações de estrutura. A gente acaba tendo muitas quebras, até mesmo as mudanças hierárquicas. Eu mesmo, fui assessora da Diretoria de Administração. Eu vi, em 5 anos, passarem 8 diretores. Teve um ano em que tiveram 3. Então você vê que isso acaba gerando uma quebra. E isso não ocorreu só aqui, né, acaba ocorrendo em toda a Casa. Essas mudanças acabam...quando você consegue estabelecer um ritmo de trabalho, dar uma visão do que se pretende fazer, e aí tem essas trocas, de repente tem uma parada, dá uma parada no ritmo da Casa, né? As entregas mudam, diminuem. (Organização F)

Ademais, conforme depreende-se do relato acima, a descontinuidade resulta na perda de interesse por parte dos servidores, que têm seu comprometimento mitigado, o que se reflete na redução do ritmo dos resultados que são capazes de entregar à organização.

A Tabela 28 apresenta as evidências empíricas e as interferências relatadas com relação à categoria Instabilidade estrutural.

Tabela 28

Interferências da categoria Instabilidade estrutural

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.7 Instabilidade estrutural	Alterações na estrutura organizacional ocorridas de modo frequente, geralmente em decorrência de alterações na ocupação dos cargos estratégicos da organização.	Estratégico	Unidade de GP focada em atividades operacionais
		Estrutural	Comunicação interna
		Cultural	Comprometimento
		Cultural	Grau de conhecimento da cultura

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Uma das categorias citadas com maior recorrência, o Desenho de cargos (c.8) representa também uma fonte prolífica de dificuldades à implementação nas organizações pesquisadas. As restrições contidas nas atribuições dos servidores podem representar amarras à implementação de inovações organizacionais. No que se refere à execução de novas atividades, de cunho mais estratégico, por parte da unidade de GP, haverá dissonância entre as atribuições previstas e as atividades adicionais, não previstas no desenho de cargos. O mesmo se aplica às necessárias alterações nos processos de trabalho, as quais, segundo os entrevistados, não estarão pautadas em consonância com as atribuições de todos os cargos das carreiras envolvidas.

[...] da forma como ele está hoje, ele está atrapalhando, porque é como eu te falei, ele não permite que eu proponha coisas ousadas, porque o desenho está defasado. (Organização A)

Um dos entrevistados destacou com veemência a interferência negativa que o desenho de cargos hoje vigente na organização exerce na implementação do modelo de gestão por competências e pontuou diversas interferências decorrentes do problema.

[...] coloca mil unidades negativas. É a coisa mais pré-histórica que a gente tem: defasada, inútil, pelo contrário, interferiu muito negativamente. Atrapalhou muito o nosso trabalho, o nosso modelo de competências, porque a gente tem um problema sério de ações, de desvio de função, desse tipo de coisa. E o modelo de cargos totalmente inadaptado à realidade. (Organização C)

Nota-se, no relato acima, a influência restritiva exercida pelo desenho de cargos no desempenho do papel na implementação de estratégias organizacionais, por parte da unidade de GP. Por sua vez, o relato a seguir aponta que cargos mal desenhados poderão gerar interferências negativas nos processos de trabalho que se visa executar por meio de servidores ocupantes destes cargos.

[...] quando você tem um desenho de cargos mal feito, você também tem uma relação negativa com os processos de trabalho a que se relacionam esses cargos (Organização E).

Ademais, mostra-se, com frequência, desconectado da realidade e desatualizado, resultando na identificação de desvios de função e na sobreposição de atribuições de diferentes servidores.

[...] Dentro da mesma carreira aqui da organização F eu tenho cargos de nível superior e de nível médio. E aqui sempre tem uma disputa de sobreposição e de desvio de função. Então, se você não tiver isso muito claro, e a gente teve em algumas discussões, o que é que o técnico vai fazer e o que que o analista vai fazer? Qual é o limite de atuação de cada um? (Organização F)

Por serem desenhados de modo muito restrito, resultam na constrição do rol de tarefas a serem atribuídas ao servidor, o qual, em alguns casos, se aferra ao formalismo de suas

atribuições e reluta em aderir a novos projetos, comprometendo sua participação nos processos de mudança.

[...] na hora de convencer a pessoa a fazer alguma atividade que fugia estritamente das atribuições “Ah, não posso fazer porque (...) (...) naquela lógica “Isso não está no meu cargo. Eu não vou fazer. Não é minha atribuição. Eu não vou fazer.”. (Organização A)

[...] E isso prejudica a participação, porque você vê, a pessoa, né, a pessoa fala, “cadê, onde que isso tá escrito?”. (Organização E)

Outro entrevistado apontou o desenho de cargos a as limitações a ele impostas pela rigidez estrutural vigente em sua organização um severo limitador à possibilidade de se oferecerem formas inovadoras de recompensar e reconhecer os funcionários, cuja progressão nas carreiras tende a ocorrer em direção ao nível gerencial, ainda que este não seja o perfil do profissional em análise.

[...] eu acho que atualmente a nossa estrutura não favorece, como eu diria, o próprio reconhecimento dos servidores. Na minha opinião, já é um problema da própria estrutura que o Planejamento impõe. Hoje, a única forma de um servidor, ele pode ser um ótimo técnico, mas se eu for reconhecer o trabalho dele, ele viraria chefe viraria gestor, mas não necessariamente um ótimo técnico é um ótimo gestor. É aí hoje em dia me faltam recursos pra dar essa valorização, pra dar esse feedback para o meu servidor dentro dessa estrutura que é amarrada. (Organização B)

Em consonância com os resultados do presente estudo, o desenho de cargos é, de fato, apresentado pela literatura (Souza, 2004; Mello & Amâncio Filho, 2010) como fator que demanda a realização de adaptações, notadamente no setor público, para viabilizar a implementação de modelos estratégicos de GP, tais como a gestão por competências.

A Tabela 29 sumariza as informações relatadas com respeito à categoria Desenho de cargos e indica as demais categorias nas quais ela interfere.

Tabela 29

Interferências da categoria Desenho de cargos

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.8 Desenho de cargos	Rol de atribuições e atividades a serem desempenhadas conforme os cargos ocupados pelos funcionários de cada organização.	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais
		Estratégico	Unidade de GP focada em atividades operacionais
		Estrutural	Natureza dos processos de trabalho
		Cultural	Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança
		Cultural	Recompensas financeiras e motivacionais

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Tratando da Centralização do processo decisório (c.9), no presente estudo esta categoria foi elencada como uma das principais dificuldades relacionadas à ineficiência na condução dos processos de trabalho, coadunando-se aos resultados trazidos previamente pela literatura do campo (Camões & Meneses, 2016; Mesch et al., 1995; Pires & Macêdo, 2006; Truss, 2009). Efeitos negativos como o distanciamento na comunicação entre os diversos níveis organizacionais foram também relatados.

[...] a gente tem um modelo administrativo muito descentralizado, mas o processo decisório é centralizado. As mudanças organizacionais fluem muito devagar. O diálogo entre a periferia e o centro ele parece muito distante. Ele vem muito pela linha hierárquica de comando e controle e você não consegue fazer essa ligação direta, digamos assim, entre o centro e a base, né. (Organização C)

A necessidade de submeter decisões técnicas a uma determinada esfera superior constituiu motivo de queixas por parte dos entrevistados, que contestaram os consequentes entraves causados à comunicação interna, que tornam mais burocrático e mais lento o trâmite processual.

[...] a forma como os processos são, hoje. É, devido principalmente a essa de cima que te falo, que tem que mandar tudo pra ele, essa questão orçamentária de cursos. Essa questão poderia estar melhor. Poderia fluir de uma maneira melhor. (Organização E)

Um dos entrevistados relatou haver mais de um nível de decisão ao qual a unidade de GP se subordina na decisão de questões técnicas. Além de destacar a centralização do processo decisório, apontou o arranjo estrutural da organização como uma das causas da dificuldade.

[...] Atualmente, assim, a Gestão de Pessoas, hoje em dia, a gente tem dois tomadores de decisão. A gente tem a Presidência que alguns atos dependem dele, emanam dele, e tem alguns atos do nosso próprio Diretor de Administração, ao qual somos vinculados. Então acaba sendo centralizado, sim. Acaba que o processo fica um pouco mais demorado, mas moroso, eu acho. Isso até acaba que influencia também o fato de a unidade de gestão de pessoas estar dentro de uma diretoria e não vinculada diretamente à Presidência. (Organização B)

A centralização foi, por vezes, relatada como fonte de outra dificuldade, relativa à adesão dos servidores às decisões tomadas, tendo em vista a ausência de participação no processo decisório.

[...] A centralização interfere negativamente. Eu acho que a gente nunca perde no participativo. (Organização B)

Aliados do processo decisório, os servidores tendem a ser refratários a decisões impostas verticalmente. Alfes et al (2010) e Driscoll & Morris (2001) apontaram resultados semelhantes nos estudos que conduziram em organizações públicas.

[...] você faz parte da solução, você tá me trazendo problema, mas você também faz parte da solução, então pra isso dar certo você tem que estar junto comigo, você tem que acreditar na coisa. (Organização F)

Além de menor participação no processo, registraram-se, inclusive, relatos de resistência à mudança, denotando inflexibilidade cultural, em decorrência da ausência de participação dos servidores no processo decisório.

[...] a gente conversa em reuniões mensais com os Coordenadores, pra que? Pra eu evitar resistência. Então se eu identifico que tem um foco de resistência, eu vou ali, ajusto o meu discurso, ajusto minhas práticas, para que eu diminua a fricção. (Organização F)

A compilação dos relatos referentes à categoria Centralização do processo decisório constitui a Tabela 30, a qual também lista as categorias por ela influenciadas, de acordo com os relatos.

Tabela 30
Interferências da categoria Centralização do processo decisório

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.9 Centralização do processo decisório	Subordinação das decisões sobre os processos de gestão de pessoas a unidades superiores da organização.	Estrutural	Comunicação interna
		Estrutural	Natureza dos processos de trabalho
		Cultural	Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança
		Cultural	Grau de flexibilidade da cultura

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Com respeito à Posição da unidade de GP na hierarquia da organização (c.10), houve manifestações em ambos os sentidos. Por um lado, alguns entrevistados se ressentem do fato de suas unidades de GP não possuírem assento no nível estratégico da organização, ou, ao menos, maior proximidade com os níveis hierárquicos mais elevados, corroborando estudos pretéritos que atribuíram dificuldades na atuação estratégica ao fato de as unidades de GP estarem fora da arena decisória das organizações (Teo, 2000; Truss, 2008; Truss, 2009; Jacobson & Sowa, 2015). Houve ainda unidades de GP que creditaram a influência organizacional que exercem exatamente ao fato de estarem subordinados diretamente ao nível estratégico.

[...] quanto maior for a posição, em termos de estrutura, é, acho que mais autonomia, mais credibilidade, pra poder definir e, de fato, atuar, não só como órgão operacional, mas como órgão estratégico. (Organização B)

[...] O secretário é meu chefe imediato, então não há distância do poder. Isso facilita, em muitas coisas. (Organização E)

Por outro lado, também se registram relatos revelando que a posição da unidade de GP na estrutura não afeta negativamente o exercício de atividades mais estratégicas, o qual se dá

em nível informal, mas de modo efetivo, em consonância com a abordagem informal-incremental descrita por Brewster, Larsen e Mayrhofer (2000).

[...] no caso da unidade, assim, a nossa unidade de GP ela tá numa posição em que, apesar de ela estar embaixo de uma subsecretaria, hoje ela tem assento nas reuniões, tá, então isso aí dá uma, nas reuniões estratégicas, todas as reuniões de avaliação estratégica do planejamento ela tem assento direto, então, mesmo estando abaixo de uma subsecretaria. (Organização C)

No caso em tela, a unidade de GP obteve espaço no fórum específico destinado à avaliação do planejamento, embora não ocupasse um nível hierárquico compatível com essa participação.

De acordo com os relatos, portanto, a Posição da unidade de GP na hierarquia das organizações exerce, também, influência no Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais (Teo, 2000; Truss, 2008; Truss, 2009; Jacobson & Sowa, 2015), embora os resultados obtidos no âmbito do presente estudo indiquem que não se trata de uma premissa essencial para tanto, posto que há meios informais de obtenção de voz nas discussões relevantes do ponto de vista estratégico. Por conseguinte, ao viabilizar-se a assunção de atividades mais estratégicas, obtêm-se um deslocamento do foco anteriormente concentrado em atividades operacionais.

A Tabela 31 sumariza os relatos e apresenta as categorias sobre as quais a categoria posição da unidade de GP na hierarquia da organização exercem interferência.

Tabela 31

Interferências da categoria Posição da unidade de GP na hierarquia da organização

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.10 Posição da unidade de GP na hierarquia da organização	Nível hierárquico ocupado pela unidade de GP na organização, mais próximo ao mais distante da arena decisória estratégica.	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais
		Estratégico	Unidade de GP focada em atividades operacionais

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

No presente trabalho, as Normas internas (c.11) foram abordadas sob duas perspectivas pelas organizações pesquisadas. De um lado, a obrigatoriedade da edição de normas para que alguma inovação processual seja implementada e aceita foi ressaltada como um entrave burocrático, que desacelera o processo de implementação, materializando a rigidez estrutural da organização em estudo.

[...] a gente é um órgão bem apegado à questão da normatização. Para eu fazer um Comitê acontecer, eu tenho que publicar uma Portaria do Comitê. Eu acho que dificulta, porque burocratiza, né e enrijece. (Organização B)

[...] A falta de um regimento atrapalha na execução das atividades, como já aconteceu no passado. Atualmente a gente já está conseguindo trabalhar na forma de melhorar os nossos normativos. (Organização B)

Demais disso, os processos de trabalho somente assumem um formato oficial após serem submetidos ao processo de elaboração, aprovação e publicação de uma Portaria correspondente.

[...] Por exemplo, uma Portaria, exemplo, uma portaria que vai regulamentar a Licença Capacitação dentro da Organização D, isso só ajuda. Porque eu vou ter critério, vou ter um formato definido para autorizar ou não aquela Licença Capacitação. Organização D)

[...] a gente tem tudo normatizado. Tudo que a gente faz aqui a gente tem que ter uma Portaria. Claro, atrapalha, mas é algo que faz parte do contexto. (Organização C)

Por outro lado, uma vez obtida a aprovação normativa para uma determinada ação estratégica, a norma passa a exercer um papel favorável, concedendo reconhecimento àquela prática de GP perante à instituição, viabilizando o implemento das mais variadas ações de GP, tais como as de reconhecimento financeiro ou motivacional, por exemplo.

[...] O tele trabalho, tem a Portaria que regulamenta. E você tem autonomia para propor uma alteração depois. Aí passa pela consultoria jurídica, pelo Ministro né, também. (Organização D)

[...] Isso é fundamental, porque o que é que acontece: você precisa, em determinado momento, ter a estabilidade pra dizer, ó: o processo seletivo, embora a gente tenha desde 2007, ele só foi instituído em 2017, dez anos depois. Depois de muita negociação. E foi tranquilo, mas eu acho que foi porque a gente quis formalizar, pra ficar lá uma política independente das pessoas. (Organização F)

Em consonância com o asseverado por estudos empíricos pretéritos (Camões e Meneses, 2016; Côrtes e Meneses, 2017; Fonseca & Meneses, 2016), a questão da exigência por normas foi registrada como uma necessidade do contexto público de atuação das organizações, que exerce interferência ao delinear a natureza mais burocrática dos processos de trabalho, também reflexo da rigidez estrutural experimentada.

Nessa linha, com respeito à categoria recompensas financeiras e motivacionais, as organizações pesquisadas convergem no sentido de apontar as restrições legais e regulamentares como o principal entrave para que estabeleçam meios complementares de retorno financeiro aos servidores.

[...] não consigo encontrar mecanismos regulamentares para oferecer essas recompensas financeiras. (Organização B)

As informações obtidas com respeito à categoria Normas internas estão sumarizadas na Tabela 32.

Tabela 32

Interferências da categoria Normas internas

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.11 Normas Internas	Normas criadas no âmbito interno das organizações para formalizar processos e regulamentar o funcionamento da instituição no que compete ao setor de GP.	Estrutural	Natureza dos processos de trabalho
		Estrutural	Rigidez estrutural
		Cultural	Recompensas financeiras e motivacionais

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo os entrevistados, a Estrutura informal (c.12) pode criar entraves à implementação, na medida em que pode ampliar eventuais ruídos decorrentes de falhas ocorridas na comunicação interna. Um dos relatos obtidos revela que a estrutura informal pode servir de canal para o envio e recepção de mensagens negativas a respeito de uma questão organizacional relevante, a qual tarda a vir à tona nos canais formais.

[...] Eu vejo como algo que atrapalha. Em vários momentos, mas eu acredito que seja em todas as organizações, né, às vezes a gente brinca que às vezes acontece alguma coisa e as áreas responsáveis são as últimas a saberem, né? Oficialmente. Então acaba sendo essa comunicação informal. (Organização B)

Segundo uma das organizações pesquisadas, o interesse de grupos criados informalmente guia a interferência que exercem, a qual poderá ser positiva, caso o projeto estratégico se coadune com os objetivos do grupo, ou negativa, caso a aprovação da mudança não agrade aos participantes, resultando em boicote à participação no projeto e, em casos mais graves, em resistência à mudança. Tais resultados encontram eco nas ideias defendidas por Hatala (2006).

Nesse tipo de ocasião, relatou-se não apenas a reduzida participação nos processos de mudança como também a realização de esforços no sentido de impedir a implementação.

[...] então existe uma estrutura dizendo assim, não você tem um grupo de coordenadores, você tem um grupo de servidores, você tem um grupo de gerentes. O grupo de servidores pode boicotar. É uma estrutura informal (...) (...) e, nesse aspecto, vai depender do interesse. Ele vai variar positivamente se o interesse daquele grupo for aprovar aquilo ali. Exemplo: tem o tele trabalho. Um exemplo negativo: ponto eletrônico. Para o tele trabalho, o pessoal se movimenta pra dizer que aquilo ali é importante. Para o ponto eletrônico, o pessoal se movimenta pra dizer que aquilo ali é ruim. Pra você ver, é algo que já deveria ter saído há mais de dois anos, mas ainda não saiu, porque vai todo mundo, vai no chefe, “não vou trabalhar”, começa a boicotar e isso e aquilo: não saiu. Até hoje não saiu. São esses movimentos que a gente tem que acompanhar. (Organização F)

Ao atuarem como força contrária às mudanças trazidas pelas novas práticas de GP, servidores organizados na estrutura informal apresentam um comportamento característico de uma cultura mais inflexível. Por outro lado, analisando a questão sob a ótica da influência

potencialmente positiva a ser exercida, um dos entrevistadores atribuiu à estrutura informal papel instrumental decisivo na realização dos intentos da unidade de GP, como a busca de adesão a novas práticas em implantação.

[...] Às vezes ela fala mais até do que a estrutura formal. Mas tem hora que a estrutura informal é necessária. É algo que serve de instrumento para conseguir a participação do servidor. (Organização B)

Conforme os relatos registrados, a influência da Estrutura informal pode, em alguns contextos, se mostrar suficiente para impedir a formalização de uma mudança, caso não seja de interesse dos servidores. Registros a respeito dessa influência encontram respaldo em estudos seminiais da administração (Selznick, 1948; Blau, 1963) e se refletem na realidade da implementação da GEP nos dias atuais (Sparrowe et al, 2001; Alfes et al., 2010).

A compilação dos relatos referentes à categoria estrutura informal se encontram sintetizados na Tabela 33, assim como as categorias nas quais exerce influência.

Tabela 33

Interferências da categoria Estrutura Informal

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.12 Estrutura informal	Interações ocorridas entre os servidores, de modo subjacente à estrutura formal da organização.	Estrutural	Comunicação interna
		Cultural	Grau de flexibilidade da cultura
		Cultural	Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Estudos teóricos clássicos sobre a teoria das organizações já apresentavam o Número de níveis hierárquicos (c.13) como elemento causador de dificuldades de comunicação (Blau, 1970) e fonte de atrasos no processo decisório (Fredrickson, 1986). Estudos empíricos posteriores comprovaram a interferência do fator na implementação de práticas estratégicas de GP (Driscoll & Morris, 2001; Silva & Mello, 2013; Camões, 2013; Côrtes & Meneses, 2017).

O presente estudo obteve relatos que corroboram a literatura. Foram registradas queixas por parte dos gestores no que se refere à morosidade do processo decisório, o que se reflete em prejuízos à comunicação interna e aos demais processos que têm a comunicação eficiente como premissa.

[...] interfere, cara, porque quanto mais nível, mais dificulta, por exemplo, a comunicação, mais dificulta o envolvimento, mais dificulta a adesão, então...e mais é necessário eu conversar com os diferentes níveis. Então às vezes você tem que conversar com o Coordenador Geral, com o subsecretário, Coordenadores Gerentes e com os servidores. Então por exemplo, se eu tivesse só um único nível, eu conversava com uma única pessoa. (Organização F)

O relato acima dá conta de que as interferências à comunicação se fizeram sentir nos resultados obtidos, com respeito à eficiência na participação dos funcionários no processo de mudança e na capacidade da unidade de GP de realizar ações de comunicação com os servidores.

Embora tenham predominado as referências negativas a esse fator, um dos entrevistados apontou o perfil dos gestores como um elemento que pode atenuar essas dificuldades, mesmo em organizações cuja estrutura apresenta muitos níveis hierárquicos.

[...] Muitos níveis hierárquicos na organização: eu costumo dizer que depende muito do perfil dos gestores. Por exemplo, eu sou o coordenador-geral de gestão de pessoas, tem o subsecretário de administração, eu tenho o secretário executivo adjunto que tá cuidando de forma específica das demandas de gestão de pessoas. Tenho um secretário executivo, que é como se fosse o vice-ministro, ele tá realmente atendendo muitas demandas na ausência do ministro. Então assim. Pelo perfil atual desses gestores, pelo contrário, tem ajudado muito, então tanto faz eu estar num nível x, y, z, eu tenho uma interface direta com o secretário executivo adjunto e muitas vezes eu falo com o meu chefe: “olha, eu tive lá, tratei com o secretário executivo adjunto” e o meu chefe “e aí, tudo bem? Beleza”. Então assim, o perfil de gestores hoje só tem contribuído mais. (Organização D)

As informações relatadas e as interferências exercidas pela categoria número de níveis hierárquicos na organização estão sumarizadas na Tabela 34.

Tabela 34

Interferências da categoria Número de níveis hierárquicos na organização

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.13 Número de níveis hierárquicos na organização	Grau de hierarquização da organização, manifestado no número de níveis constantes da estrutura.	Estrutural	Comunicação interna
		Cultural	Capacitação
		Cultural	Grau de participação dos funcionários no processo de mudança

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Outro fator estrutural classicamente associado à complexidade das organizações é a Quantidade de servidores (c.14), haja vista sua relação direta com o aumento da necessidade de mecanismos de organização e controle (Blau, 1970). A questão já foi apontada previamente em um estudo nacional sobre a implementação da gestão por competências no setor público (Silva & Mello, 2013).

No presente trabalho, obtiveram-se relatos que indicam que o grande número de servidores na organização causa dificuldades, especialmente no que se refere ao processo de comunicação interna. Nas organizações pesquisadas, é essencial a realização da comunicação prévia da importância das práticas e políticas estratégicas de GP a todos os servidores como

meio de intervir na cultura organizacional, no sentido de sensibilizá-los e convencê-los da importância do processo.

[...] o fato de você ter muito servidor torna mais complexo. Tem órgão com 1000 pessoas, todas em Brasília. Eu tenho 23 mil, no Brasil inteiro, pra quem é mais fácil a implementação da Gestão Estratégica de Pessoas? Então é óbvio que aumenta muito mais a complexidade. Não, ali eu coloco todo mundo junto no auditório do Ministério e faço a gestão estratégica, mapeio competências, faço tudo. É até covardia. Então a gente, isso aí, com certeza, torna bastante complexo. (Organização C)

[...] é um problema, porque para uma ação, eu tenho que capitanear aí onze mil servidores, eu tenho que sensibilizar e vencer onze mil. (Organização E)

Corroborando os relatos anteriores, organizações menores pesquisadas apontaram o número reduzido de servidores como um elemento estrutural facilitador da implementação.

[...] não tenho a menor dúvida de que interfere. Por a gente ser pequeno, em algum momento ajuda bastante. (Organização F)

A Tabela 35 sumariza as informações relativas à categoria Quantidade de servidores e também as interferências da categoria, conforme os relatos.

Tabela 35

Interferências da categoria Quantidade de servidores

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.14 Quantidade de servidores	Número de funcionários da organização, como elemento definidor de sua dimensão.	Estrutural	Comunicação interna
		Cultural	Grau de flexibilidade da cultura

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A efetivação de mudanças organizacionais que favoreçam a gestão por vezes depende da realização de alterações na estrutura organizacional (Driscoll & Morris, 2001; Guest, 1987; Mesch et al., 1995). A premissa também vale para a implementação da GEP, haja vista a necessidade de adaptações organizacionais para favorecer o fluxo informacional e processual (Ubeda & Santos, 2008).

Nesse sentido, o conteúdo dos relatos obtidos a respeito da categoria Rigidez estrutural (c.15) se coaduna com a literatura do campo, ao evidenciar que o desafio também é enfrentado nessas organizações e gera dificuldades, tais como o atraso na formalização de novas estruturas, as quais não acompanham alterações ocorridas na dinâmica do funcionamento organizacional cotidiano. Isso se mostra marcadamente relevante no setor público, em que a formalidade exerce relevante papel.

[...] extremamente rígida. Leva muito tempo para ser alterada oficialmente e acompanhar as alterações reais. Então essa mudança culminou com a gente conseguir aprovar uma nova estrutura que atendesse às atribuições que a Organização B adquiriu desde 2012 e que ainda não estavam oficializadas no documento. (Organização B)

A outra dificuldade apontada diz respeito à impossibilidade de se realizarem adaptações estruturais que favoreçam a melhor gestão dos recursos disponíveis. Tal flexibilidade concederia aos gestores maior autonomia para aproveitar com mais eficiência os meios de que dispõem para empreender iniciativas mais estratégicas de GP.

[...] isso impacta negativamente. Vamos supor: hoje eu tenho uma demanda de uma unidade com uma determinada estrutura. Por que é que, dentro da própria gestão de pessoas eu não posso fazer uma revisão da minha estrutura, tipo readequar internamente? Mas sem perder aquele número absoluto de cargos, de funções, sem ter aumento, por exemplo? (Organização D)

Um dos entrevistados destacou a relação existente entre a estrutura organizacional e os processos de trabalho, referindo-se à ocasião em que se processou uma alteração da estrutura, por meio da criação de uma nova unidade estrutural para abarcar os processos relacionados à gestão por competências na organização. Como consequência da criação da nova unidade, um novo arcabouço de processos passou a ser executado.

[...] o próprio processo de gestão por competências, por exemplo, ele começou de um núcleo informal e agora existe uma Coordenação então assim, hoje a gente até brinca porque ele foi um grupo formado por 4 servidores, retirou um de uma divisão, dois de outra divisão e um de outra divisão e formou esse grupo de 4 servidores. Hoje eu até brinco falando assim, olha se quiser falar que vai acabar com a Coordenação, pode falar, mas eu quero ver quem é que vai absorver de volta. A gente tem 6 indicadores estratégicos no painel da organização B, 5 são aqui da Coordenação. Então eu quero falar o seguinte: pode tirar, mas eu quero ver quem é que vai absorver de volta. Das próprias áreas em que nasceram, eles não cabem de volta lá, entendeu? Porque o processo incorporou, amadureceu, requer a gestão. Não é mais igual quando começou inicialmente, né, tudo mundo disse, ah, é só levantar as competências, né, aí a gente levantou tudo. Ah, mas e aí? Ah, não, agora tem um processo que tem que fazer. (Organização B)

Por fim, houve relatos que associaram a rigidez estrutural prevalecente nas organizações ao baixo grau de flexibilidade da cultura, corroborando as ponderações feitas por Barney (1986), no que concerne à existência de interseções relevantes entre a dimensão estrutural e cultural das organizações.

[...] Até por essa estabilidade que a gente tem aqui. Agora, isso também torna esse outro item complicado porque a cultura não é flexível. Qualquer mudança, que você quer mudar a cultura de gestão do desempenho, não é fácil. É uma cultura refratária a grandes mudanças. (Organização C)

As informações obtidas com referência à categoria Rigidez estrutural estão resumidas na Tabela 36.

Tabela 36

Interferências da categoria Rigidez estrutural

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.15 Rigidez estrutural	Estrutura organizacional pouco propensa a alterações.	Estrutural	Natureza dos processos de trabalho
		Cultural	Grau de flexibilidade da cultura

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Já no que tange às categorias de fatores estruturais, nota-se que o número de relações estabelecidas se distribuiu de modo mais equilibrado, com a peculiaridade de que, desta vez, predominaram as interações com categorias de natureza cultural.

Trata-se dos fatores com o maior número de categorias (11), condição que tende a influenciar os resultados obtidos no presente estudo. Das 35 relações estabelecidas pelas categorias de fatores estruturais, 18 se deram com fatores culturais, denotando importante vínculo de interdependência. Relações com fatores estruturais, pertencentes, portanto, à mesma categoria, corresponderam a 11. Já no que se refere aos fatores estratégicos, o número de relações foi menor, totalizando seis.

A categoria Desenho de cargos foi a que mais estabeleceu conexões com outras categorias, totalizando cinco, entre eles dois estratégicos, um estrutural e dois culturais. Por sua vez, a categoria de natureza cultural Grau de participação nos processos de mudança foi aquela com o qual mais relações foram relatadas tomando por base os fatores estruturais, totalizando seis.

O predomínio de relação com fatores culturais sugere que há uma intrincada relação entre as dimensões estrutural e cultural na realidade das organizações em estudo, corroborando premissas indicadas pela literatura do campo (Barney, 1986; Ferris et al., 1999; Gomes & Lopes, 2006; Semler, 1997). Outrossim, as relações identificadas em meio às categorias de fatores estruturais entre si denotam a consistência interna entre as categorias, pertencentes ao mesmo tipo de fator. Por fim, quanto à existência de relações, ainda que em menor escala (seis), com fatores estratégicos, cabe ressaltar que todas elas se estabeleceram com as categorias Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais e Unidade de GP focada em atividades operacionais. Isso denota que as influências exercidas por elementos relevantes da estrutura organizacional de fato exercem um papel na determinação das atividades a serem desempenhadas pela unidade de GP em nível organizacional, conforme advogado por parte da literatura (Jackson, Schuler & Rivero, 1989; Jackson & Schuler, 1995; Miles et al., 1978),

constituindo entraves e estabelecendo as adaptações necessárias, por meio da adoção novos arranjos organizacionais e de outras formas de realizar o trabalho.

4.1.3 Fatores culturais

Conforme a definição proposta no presente trabalho, os fatores culturais estão ligados aos valores adotados pelos funcionários de uma organização como base para suas atitudes cotidianas. A cultura é um elemento decisivo da dinâmica organizacional (Bergue, 2014; Hofstede, 1993; Schein, 1984), cujo valor na definição do caráter estratégico da Gestão de Pessoas é alçado à posição de destaque por Legge (1995), que aponta a importância de se exercer a gestão da cultura organizacional, por meio das práticas de GP, como premissa da atuação estratégica da unidade.

A Tabela 37 apresenta os resultados obtidos para as categorias de fatores culturais pesquisadas.

Tabela 37

Fatores culturais interferentes na implementação

Fator	Categorias	Recorrência de organizações	Frequência de citações	
Cultural	c.16 Grau de flexibilidade da cultura	6	36	97
	c.17 Capacitação dos servidores	6	18	
	c.18 Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança	6	12	
	c.19 Grau de conhecimento da cultura	6	11	
	c.20 Comprometimento	6	10	
	c.21 Recompensas financeiras e motivacionais	6	10	

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

As categorias de fatores culturais foram as mais citadas pelos profissionais entrevistados nas organizações consultadas no presente trabalho. Também merece destaque o fato de que todas as seis categorias propostas para os fatores culturais foram objeto de relato por parte da totalidade das organizações pesquisadas. Entre as categorias de fatores, é digna de nota a predominância de citações para o Grau de flexibilidade da cultura, que obteve 36 citações, o dobro da categoria Capacitação dos servidores, a segunda mais citada. A partir da categoria Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança, mencionada 12 vezes, as demais obtiveram uma frequência de menções relativamente uniforme, sendo as categorias

Comprometimento e Recompensas financeiras e motivacionais os menos citados, com 10 menções.

Tomando por base os relatos obtidos, entraves à implementação relacionados à categoria Grau de flexibilidade da cultura (c.16) tendem se manifestar de diferentes maneiras. Para os entrevistados, corpos funcionais altamente qualificados podem exercer resistência a mudanças culturais decorrentes da implementação de novas práticas de GP. Nesse contexto, as propostas feitas pela unidade de GP precisam estar fortemente embasadas em argumentos técnicos, o que também serve como premissa para definir a abordagem a ser adotada na comunicação interna.

[...] isso aqui eu te diria que interfere muito, porque, eu vou dar um exemplo, se eu não...como eu tenho um perfil muito acadêmico e aqui tem muita gente com pós-graduação, mestrado, se eu não trouxer um embasamento técnico, o cara não compra a ideia. Então você tem que estudar da mesma forma. Você tem que ter uma ascensão técnica. Você tem que ter o domínio técnico sobre o negócio. (Organização F)

Conforme explicitado no relato acima, embora se trate de uma característica típica das organizações públicas, a exigência da edição de normas como premissa para que se alterem as rotinas e processos de trabalho é um traço característico de culturas organizacionais inflexíveis (Ubeda & Santos, 2008; Zaguini & Dellagnelo, 2003), assim como a profusão de normas internas em quantidades significativas.

[...] olha, primeiro a gente atende ao princípio da legalidade né? Então o que tiver definido em portaria, em decreto, em lei, não tem como mudar. Se for algo que gere ganho para o ministério, nós flexibilizamos, dentro da legalidade. (Organização D)

Além disso, os relatos dão conta de que organizações consideradas mais estáveis por estarem menos sujeitas a mudanças estruturais, tendem a possuir culturas mais resistentes a mudanças significativas.

[...] até por essa estabilidade que a gente tem aqui. Agora, isso também torna esse outro item complicado porque a cultura não é flexível. Qualquer mudança, que você quer mudar a cultura de gestão do desempenho, não é fácil. É uma cultura refratária a grandes mudanças. (Organização C)

Outros relatos obtidos indicam mais uma nuance da flexibilidade da cultura, a resistência à mudança (Bergue, 2014; Jones et al., 2005). A depender do nível de organização alcançado pelo movimento, conduzido no âmbito da estrutura informal, pode, além de atrasar, inviabilizar a implementação de uma prática estratégica de GP.

[...] sempre tem, sempre tem as resistências, né, não manifestas, não formalizadas, mas muito incendiadas pelos sindicatos. (Organização C)

Trata-se de movimentações conduzidas no nível informal da organização, que podem estar ligadas a outras características que definem o grupo e determinam se a cultura

organizacional será mais ou menos flexível, a depender da resistência que impõem às mudanças propostas.

[...] não tem como mandar as pessoas adotarem determinadas práticas de gestão de pessoas. Então, se esse cara quiser jogar contra, ele joga contra. (Organização F)

Nesse sentido, os relatos refletem que a resistência se manifestará por meio da reduzida participação dos servidores nas atividades relacionadas aos novos projetos propostos, corroborando os resultados da pesquisa conduzida por Marques et al. (2014) no setor público do Estado de Minas Gerais.

Embora não tenha sido objeto de relatos de todas as organizações, a existência de traços da cultura patrimonialista é típica da realidade das organizações públicas brasileiras (Silva & Mello, 2013), além de ser um dos traços definidores de sua cultura inflexível. Os participantes a relacionaram a três tipos de entrave à implementação de políticas e práticas estratégicas de GP.

Há organizações que indicam o desrespeito à meritocracia, exemplificado pela nomeação política dos cargos de comando, como uma manifestação objetiva do patrimonialismo, responsável por interferir no comprometimento dos funcionários. Trata-se de uma ameaça à obtenção de participação efetiva por parte dos servidores aos processos de mudança, haja vista o comprometimento se mostrar fundamental para tanto (Marques, et al., 2014).

[...] nós vínhamos de uma cultura que a maioria dos nossos diretores, já tivemos um Presidente, que era oriundo da Casa, de servidores da Casa, então a gente tinha um reconhecimento, tinha todo um sentimento de que nós éramos uma estrutura técnica que não sofria ingerência dessa parte política. E após essa mudança a gente acabou tendo muitas alterações em função das mudanças no cenário político. E isso eu enxergo como algo que acabou tendo reflexos no comprometimento e na participação dos servidores. (Organização B)

Também se exemplifica a manifestação desse tipo de cultura por meio do comportamento exercido pelos servidores, para os quais os ganhos financeiros pessoais são priorizados em relação aos objetivos organizacionais.

[...] hoje a gente tem muito mais servidores, a gente até acha esquisito, assim, hoje você propõe, “vamos trabalhar minha área, fazer um serviço legal e tudo”, aí a pessoa só vai se tiver uma função. Então hoje em dia a gente...o que antes a gente não via tanto. (Organização B)

Por fim, relatou-se como mais uma manifestação da cultura patrimonialista a rejeição sofrida pela unidade de GP ao realizar recomendações técnicas a respeito do plano de treinamento de outras unidades, as quais resistem em acolher as orientações oferecidas no planejamento das ações de capacitação, por exemplo.

[...] Cultura patrimonialista é um entrave, realmente. Aquilo que eu te falei, da capacitação. “Ninguém mexe no meu Plano de Capacitação, como é que vocês, com esse modelo de competência, vão dizer o curso que eu quero fazer? Eu quero, a qualquer momento, fazer o curso que eu quero.” A gente exige que se faça um planejamento anual, com base nas principais lacunas, então isso aí esbarra, ou tem um sério impeditivo aqui nessa cultura patrimonialista. (Organização C)

Mais uma vertente da flexibilidade da cultura apontada no presente trabalho diz respeito ao grau de sensibilização dos servidores, a qual vem a ser uma condição indicada em estudos empíricos nacionais (Fonseca & Meneses, 2016; Silva & Mello, 2013) e internacionais (Jones et al., 2005) como fator interferente na implementação de modelos estratégicos de GP no setor público. De fato, as organizações pesquisadas reforçam o argumento, ao apontar que a falta de sensibilização pode culminar em consequências negativamente associadas ao comprometimento dos servidores e ao grau em que se dará a participação dos funcionários nos processos de mudança.

[...] eu acho assim, é importante fazer a sensibilização, eu acredito que se a gente não fizesse, a adesão seria muito menor. (Organização B)

Um dos desafios relatados com respeito à realização da sensibilização foi a rapidez com que as mudanças ocorrem, o que relega menos tempo que o necessário para que as ações dessa natureza sejam realizadas. Adicionalmente, relatou-se que a rapidez com que determinadas alterações precisam ocorrer, por imposição das instâncias superiores, inviabiliza as necessárias ações de sensibilização.

[...] Só que, o fato de você ter feito isso em um pedaço de tempo tão curto, a gente não preparou o seguimento pessoas, o que seria, no seu modelo aqui, a questão da cultura. Então a mudança organizacional que aconteceu na sede da Organização A ela conseguiu trabalhar processos e ela conseguiu trabalhar estrutura. Mas ela não conseguiu trabalhar a questão da cultura. Então nós tivemos muitas rupturas. (Organização A)

A natureza rígida da cultura organizacional emergiu das narrativas como fundamento para a necessidade de se realizarem ações de sensibilização. Segundo os relatos, o acolhimento dos servidores às novas políticas propostas dependerá, pois, do sucesso do processo de sensibilização realizado previamente. Nesse sentido, a preparação prévia servirá como mecanismo de prevenção de eventuais resistências às mudanças propostas.

[...] Não são todos que são participativos, então a gente tem que reforçar. Não é uma coisa que acontece naturalmente. É um viés da nossa cultura rígida. É um aspecto da nossa cultura. Em outros tipos de cultura, nem é tão necessário mobilizar, fazer ações de sensibilização. Não é a nossa realidade. A gente tem que planejar, abrir um espaço com antecedência, senão a galera não vai. Na iniciativa privada, se você fala que tem que responder a uma pesquisa de clima, respondem no mesmo dia, né. (Organização B)

A Tabela 38 resume os resultados dos relatos obtidos a respeito da categoria Grau de flexibilidade da cultura e os desdobramentos verificados.

Tabela 38

Interferências da categoria Grau de flexibilidade da cultura

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.16 Grau de flexibilidade da cultura	Grau em que os servidores estão propensos a aderir a mudanças nas políticas e práticas de GP	Estrutural	Comunicação interna
		Estrutural	Estrutura informal
		Estrutural	Normas internas
		Cultural	Comprometimento
		Cultural	Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Os entrevistados abordaram a Capacitação dos servidores (c.17) sob duas perspectivas complementares. De um lado, abrangeu-se a capacitação dos servidores de toda a organização como premissa para se alcançar a compreensão e adesão às novas rotinas, de modo a efetivar uma mudança nas práticas de GP. De outro, houve considerações a respeito da capacitação dos servidores da unidade de GP para conduzir as práticas estratégicas.

Como resultado, os relatos a respeito da Capacitação dos servidores indicaram duas dificuldades principais à efetiva implementação: (1) lacunas na capacitação dos servidores a respeito dos temas desenvolvidos pela unidade de GP obstaculizam a compreensão e o envolvimento nas ações. Diante disso, relata-se que fica comprometida a capacidade de sensibilizar os servidores e reduz-se a participação dos funcionários nos processos de mudança. Tais achados corroboram os resultados apontados por Moura & Souza (2016) na pesquisa que conduziram sobre a gestão estratégica de pessoas no setor público federal brasileiro.

[...] a capacitação também das pessoas pra entenderem o que a gente tá fazendo é também fundamental. Então, por exemplo, a gente faz agora o diagnóstico de capacitação “E pra quê que serve isso? Por que que eu tenho que preencher isso?” “Isso aqui não é a mesma coisa que processo?” Dentro do que é processo, do que é competência. (Organização C)

[...] se eles entendessem do processo seria muito mais construtivo. Igualmente a casa, né, se todo mundo entendesse o quanto é importante, todo mundo aderiria mais rápido. (Organização E)

Observou-se, adicionalmente, que o grau de capacitação dos servidores constitui um elemento que exerce influência no grau de flexibilidade da cultura. Houve reiterados relatos de que um grupo de funcionários muito capacitado tende a ser mais inflexível a mudanças culturais. Apresenta um perfil mais crítico a eventuais alterações propostas, buscando obter a fundamentação teórica das soluções propostas.

[...] nós temos...o grupo de servidores da Organização B é um grupo bastante qualificado, logo, é um grupo muito crítico, não chega a ser igual ao da Universidade, né, mas é um grupo bastante crítico e isso, às vezes, a cultura acaba interferindo muito. Às vezes, sobretudo na parte embrionária, né, tem muito essa questão de conseguir o apoio. (Organização B)

Os resultados apontam ainda que a sensibilização de servidores com maior senso crítico, representantes de culturas menos inclinadas à flexibilidade, tende a ser mais trabalhosa. Por conseguinte, a obtenção de efeitos positivos que favoreçam o aumento de sua participação nos processos de mudança enfrenta os mesmos desafios.

[...] Aqui, tem um grupo que é. Infelizmente ele ainda é um grupo minoritário. Mas são eles que fazem a diferença. Eles não são suficientes, mas são eles que fazem as coisas acontecerem, entendeu? Se não fosse por eles, não haveria mudanças. (Organização B)

Outras narrações destacaram (2) deficiências na implementação das estratégias por parte da equipe de GP caso ela não seja suficientemente capacitada a respeito das ferramentas e modelos estratégicos a serem implementados.

[...] o que carece muitas vezes, assim: “Ah, vamos estruturar um programa ou uma política pública”. Tá, mas e a nossa equipe? Tá capacitada ou tem essa base para desenvolver? Eu destaco o viés da capacitação. (Organização D)

[...] a área de gestão de pessoas, em geral na Administração Pública, não é muito profissionalizada, você não tem profissionais que se capacitam e evoluem e acompanhem (...) (...) a gestão por competências tá na literatura desde 70, mas ninguém leu essa literatura. O povo tá na literatura do 8.112 e parou por aí. (Organização C)

[...] Outra parte também que interfere muito é a questão da qualificação do grupo que está conduzindo esse projeto. Então às vezes já passou por projetos que foram iniciados, às vezes algum por consultoria, ou às vezes até com a própria Universidade, com acordo de Cooperação com a Universidade, mas assim, o conhecimento, o domínio da técnica e tal não era do grupo aqui. Então essa consultoria foi embora, esse acordo de cooperação técnica acabou e o pessoal aqui ficou com uma batata quente. Em alguns casos a gente acabou, acabou desandando mesmo, acabou encerrando o projeto e todo aquele esforço inicial de implantação, que envolveu recurso, equipe e tudo mais, se perdeu. Se perdeu e ainda deixa um legado que é a perda de credibilidade perante o público, entendeu? (Organização B)

Deste modo, caso não sejam dotados do grau de capacitação necessário com respeito às práticas que estão incumbidos de implementar, de acordo com os relatos, os servidores da unidade de GP encarregados de capitanear o projeto enfrentarão dificuldades ao longo do processo.

A Tabela 39 resume as informações obtidas a respeito da categoria Capacitação dos servidores e outras categorias de fatores que a ela estão relacionados.

Tabela 39

Interferências da categoria Capacitação dos Servidores

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.17 Capacitação dos servidores	Nível de domínio de conhecimentos e habilidades dos funcionários da organização e dos agentes públicos da unidade de GP responsáveis por	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais

	conduzir as políticas e práticas estratégicas.	Cultural	Grau de flexibilidade da cultura
		Cultural	Grau de participação dos funcionários no processo de mudança

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

O Grau de participação dos funcionários no processo de mudança (c.18) recebe reiterado destaque como um fator crítico de sucesso em mudanças organizacionais, especialmente aquelas que envolvem alterações em políticas estratégicas de GP (Alfes et al., 2010; Allen et. Al, 2007; Driscoll & Morris, 2001).

Uma das principais dificuldades apontadas no presente estudo diz respeito à necessidade de que os funcionários estejam diretamente envolvidos na discussão das soluções adotadas, como critério de obtenção de comprometimento e adesão à nova prática.

[...] Dentro da questão da cultura, primeiro porque a gente acredita que a Organização F sempre teve uma participação muito grande dos servidores na discussão das coisas, porque, querendo ou não, eles acabam sendo influenciados nisso. A gente transforma...uma parte que eles têm de cultura é: você faz parte da solução, você tá me trazendo problema, mas você também faz parte da solução, então pra isso dar certo você tem que estar junto comigo, você tem que acreditar na coisa. (Organização F)

[...] É, a participação é crucial, né, e participar com uma consciência, né, por exemplo, os nossos diagnósticos de competência eles são voluntários, a gente mobiliza todas as chefias, pra mobilizar as suas equipes (Organização C)

Ainda segundo os relatos, quando há projetos impostos verticalmente, sem a participação dos servidores, reduz-se substancialmente a chance de que venham a se consolidar, a fazer parte da rotina efetiva da organização.

[...] tem vários projetos que nasceram de cima e que acabou resultando somente numa Portaria publicada, porque não se consolida, porque aqui quem deveria envolver e participar não se envolve, não reconhece, não legitima aquilo, não participa das ações (Organização B)

Por fim, cabe salientar que, embora a questão da participação dos funcionários no processo seja de fato relevante, a obtenção de tal participação não se dá sem que muito esforço seja empreendido por parte da unidade de GP.

[...]o grau de participação dos funcionários no processo de mudança faz diferença. Fazendo inclusive o comprometimento lá em cima. Ele leva ao comprometimento. (Organização F)

[...] então, aí depende da gente correr atrás e ficar tentando, mas isso dá um desgaste pra gente, entende? Mas quando a gente fica lá no foco, é atendido, por exemplo, o questionário aí, de, pra ver o diagnóstico de competências, a gente teve 70% de adesão, né? Daí a gente ficou em cima, teve todo um desgaste, a divisão inteira parou. (Organização E)

Tal dificuldade decorre dos desafios inerentes à realização de mudanças culturais em ambientes cujos indivíduos não estão propensos a aderir a novas práticas, por integrarem culturas pouco flexíveis.

[...] É muito difícil você botar uma prática nova que é essa cultura de avaliação de desempenho. Eu tenho um percentual de participação de mais de 78%. Então 78% dos servidores entraram dentro daquele sistema pra fazer. Porque? Eu concedi significado pros caras, eu disse a importância daquilo ali, eu fui vender aquele negócio. (Organização F)

A Tabela 40 sumariza os relatos concernentes à categoria grau de participação dos funcionários nos processos de mudança, ao tempo em que apresenta as demais categorias por ela influenciadas.

Tabela 40

Interferências da categoria Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança

Categoria	Dificuldades Relatadas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.18 Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança	Nível de envolvimento direto dos servidores na concepção e implementação das mudanças propostas.	Cultural	Comprometimento
			Grau de flexibilidade da cultura

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

O tipo de cultura vigente na organização demanda que se adotem práticas de comunicação e sensibilização adequadas para obter o apoio dos servidores. Ao longo do tempo e à medida que o grau de conhecimento se intensifica, há necessidade de adequação das ferramentas adotadas.

[...] A gente não fala mais com ele na curva de competência, a gente fala na necessidade de capacitação, então aí é que vai aparecer o resultado dele. Todas as competências em que você tem alta necessidade, média e baixa. A gente nem vai trazer mais a magnitude dessa lacuna numérica. A gente vai traduzir já pelo conceito. Pra ficar mais didático, né, às vezes a gente entra com um discurso teórico forte, sofisticado, e às vezes nem para os gestores fica acessível. Então, com a evolução do modelo, a gente tá sofisticando cada vez mais e adequando a linguagem. (Organização C)

As ações de comunicação interna empreendidas pelas unidades de GP das organizações para conscientizar e sensibilizar os funcionários a respeito de novas práticas de âmbito institucional tendem a se fundar em premissas estabelecidas com base no conhecimento da cultura organizacional (Slack & Singh, 2017; Parker & Bradley, 2000). Nesse sentido, caso o Grau de conhecimento da cultura (c.19) seja baixo, reduz-se consideravelmente o sucesso na obtenção de engajamento.

Relatos obtidos no presente trabalho corroboram essa tese e indicam que a categoria merece a atenção dos dirigentes das unidades de GP para que se obtenham melhores resultados na condução de esforços de sensibilização dos servidores que pertencem a culturas organizacionais menos flexíveis.

[...] Em termos de grande dificuldade, assim, primeiro eu vou passar um pouquinho pelo fator cultura, cara, que é um pouco da visão muito democrática que a Organização F tem de funcionar. O que que eu quero dizer pra você: muito embora eu seja responsável pelo processo, a Organização F costuma fazer discussões democráticas, ou seja, não pega simplesmente e impõe: vai ser desse jeito e acabou. Então, o que que acontece, normalmente a gente conversa com as áreas. E aí, o que é que a gente faz? Manda pra eles que nós não necessariamente somos os donos da verdade. Então eu escuto outros vieses pra saber se eu não estou deixando de enxergar alguma coisa. Na medida em que você faz isso no aspecto da cultura, você ganha a confiança das pessoas. Então, na hora em que você implementa alguma coisa, você tem. (Organização F)

Depreende-se do trecho acima que, por conhecer a característica democrática da cultura da organização, o entrevistado adota a abordagem de conceder a participação das pessoas no processo de construção das soluções, tendo em vista obter a sua sensibilização.

A Tabela 41 sintetiza os relatos e indica as categorias influenciadas pelo grau de conhecimento da cultura.

Tabela 41

Interferências da categoria Grau de conhecimento da cultura

Categoria	Dificuldades Relatadas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.19 Grau de conhecimento da cultura	Nível de domínio de características da cultura organizacional por parte da unidade de GP.	Estrutural	Comunicação interna
		Cultural	Grau de participação dos funcionários no processo de mudança
		Cultural	Grau de flexibilidade da cultura

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Driscoll & Morris (2001) e Guest (1987) destacam o Comprometimento (c.20) como premissa para o efetivo implemento de modelos estratégicos de GP. A categoria foi citada em todas as organizações pesquisadas. Os autores se referem ao comprometimento dos funcionários com as novas rotinas de gestão de pessoas implementadas, para que os processos sejam efetivamente alterados. Nesse sentido, o presente estudo apurou relatos de organizações que apontam a ausência de comprometimento dos servidores como fator que reduz seu grau de participação em ações estratégicas de GP.

[...] Pra mudar uma cultura de desempenho demora 10 anos, né, são duas gerações aí de servidores. Só que a gente tem que dar os passos e tem que ter persistência, para não desmornar os projetos. Então o grande risco que tem é o risco da fragilidade, porque quando você tem poucas pessoas comprometidas e alinhadas, ainda mais agora

com o processo de mudança de governo e tal, é difícil você dar o passo na frente. E uma pessoa faz muita diferença. (Organização C)

[...] agora eu acho que o comprometimento dentro da prática ajuda muito mais. A galera que está comprometida com aquilo, ela tem uma capilaridade, ela tem um poder catalisador muito forte. (Organização F)

[...] você vê muito mais comentários de servidores insatisfeitos, não necessariamente com a atividade que realizam, mas com o comportamento da Casa. Vejo como os servidores acabam participando menos. (Organização B)

[...] Um grande problema que a gente tem no grau de participação dos funcionários no processo de mudança é o envelhecimento da força de trabalho. Cai o comprometimento e isso resulta na redução dessa participação. (Organização C)

Adicionalmente, obtiveram-se relatos que apontaram, na linha do defendido por Kaufman (2015), o comprometimento das lideranças como condição necessária para potencializar o grau de participação dos servidores, viabilizando, assim, que as ações de fato atinjam um nível estratégico.

[...] na verdade, esse comprometimento ele é em níveis bem diferenciados, por exemplo, eu preciso de muito comprometimento dos gestores, dos técnicos da equipe de apoio ao projeto. Os servidores em geral, eles querem saber o que é que eu ganho com isso. Quem tem que estar comprometido com o modelo na estratégia de gestão de pessoas somos nós, os gestores, que somos gestores de pessoas, porque nós é que somos os facilitadores para que o modelo seja estratégico, porque senão ele vai ser um modelo burocrático-operacional. (Organização C)

Nesse sentido, os gestores exercem a influência necessária com relação às suas equipes para obter delas o comprometimento necessário. A importância do papel dos gerentes de linha na implementação da GEP, já asseverado por Guest (1987) e Legge (1995), confirma-se no presente estudo.

A Tabela 42 sintetiza os relatos obtidos a respeito da categoria Comprometimento, lista as dificuldades reportadas e indica a categoria junto à qual se exerce influência.

Tabela 42

Interferências da categoria Comprometimento

Categoria	Dificuldades Relatadas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.20 Comprometimento	Grau de identificação e envolvimento demonstrado por gerentes e servidores em relação às políticas e práticas estratégicas de GP	Cultural	Grau de participação dos funcionários no processo de mudança

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

No que tange à categoria Recompensas financeiras e motivacionais (c.21), os entrevistados convergem na importância que concedem aos incentivos motivacionais para

potencializar o comprometimento e a participação dos funcionários nos processos de mudança, corroborando resultados obtidos em outros estudos empíricos (Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001). Enquanto algumas organizações declaram já possuir recompensas bem estabelecidas, outras ainda enfrentam desafios na busca do modelo adequado.

[...] Recompensas financeiras e motivacionais a gente tem um bom conjunto. A organização A tem essa política de reconhecimento bem estabelecida. E isso se reflete no comprometimento e na adesão dos servidores (Organização A)

[...] Então a gente tá tentando implementar, no desenvolvimento individual, na gestão do desempenho, nos planos individuais, identificar essas recompensas individuais, por exemplo, pessoas que estão acima da curva serem selecionadas para participar de um curso de grande valor, ou terem a sua licença capacitação concedida, o que às vezes não é tão simples, tem gestor que não consegue de jeito nenhum, então a gente vai tentar descobrir neste modelo, porque eu acho que o grande pulo de gato é você ter os planos individuais declarados até como uma consequência de um diagnóstico. (Organização C)

Por sua vez, no que diz respeito às recompensas financeiras, especificamente, a relevância desse fator também se confirma, embora o âmbito de atuação da unidade de GP se encontre mais restrito no que diz respeito à proposição e implementação desse tipo de recompensa, de acordo com os relatos.

[...] Sim. Uma gratificação, uma função comissionada técnica ela ajuda muito tá. A ausência dela dificulta. Aqui na Organização D nós temos um número razoável, mas tem ajudado, não tem impactado. O que pega é a remuneração. Não ficar dependendo de gratificação. (Organização D)

Para um dos entrevistados, no entanto, a existência de recompensas financeiras não foi necessária para favorecer a implementação de políticas estratégicas de GP.

[...] falando de recompensas financeiras, como deveria ter, eu entendo que sim. Mas eu não acho que isso interferiu aqui pra gente aplicar nenhuma dessas coisas. A gente não precisou oferecer recompensa financeira para o pessoal aderir. (Organização F)

A dificuldade relatada com respeito à categoria Recompensas financeiras e motivacionais é sinteticamente caracterizada na Tabela 43, assim como as categorias que dela sofrem interferência.

Tabela 43

Interferências da categoria Recompensas financeiras e motivacionais

Categoria	Evidências empíricas	Interferência relatada	
		Fator	Categoria
c.21 Recompensas financeiras e motivacionais	Grau em que se estabelecem mecanismos de retribuição diferenciada aos servidores cujo desempenho se destaca.	Cultural	Comprometimento
		Cultural	Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança.

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

No que diz respeito às categorias de fatores culturais, que totalizam seis no presente estudo, registraram-se 16 relações com outras categorias de fatores. Neste caso, entretanto, houve grande predominância de interações com fatores do mesmo tipo, cultural, correspondendo a 11 relações. O tipo de fator com o qual houve o segundo maior número de interações foi o estrutural, para o qual computaram-se 4 interações. Por fim, apenas uma interação foi registrada com respeito aos fatores estratégicos, mais precisamente com a categoria Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais.

A categoria Grau de flexibilidade da cultura foi a que mais estabeleceu relações com outros fatores (cinco), embora a única a ter estabelecido relações com os três tipos de fatores (estratégicos, estruturais e culturais) tenha sido Capacitação.

A exemplo do que ocorreu com relação aos fatores estruturais, o fator de natureza cultural Grau de participação nos processos de mudança foi aquele com o qual mais relações foram relatadas tomando por base os fatores culturais, totalizando cinco.

As relações identificadas em meio aos fatores culturais entre si denotam, desta vez de modo mais marcante, a consistência interna entre as categorias, pertencentes ao mesmo tipo de fator. Ademais, permite inferir que os fatores culturais em análise, apesar de serem influenciados por categorias pertencentes às demais dimensões organizacionais, marcadamente por fatores estruturais, exercem pouca influência sobre os fatores interferentes das demais categorias. Assim, interferências na dimensão cultural dessas organizações, visando mitigar os fatores interferentes, deverão advir de iniciativas direcionadas a esta casta de fatores, especificamente.

4.1.4 Análise da Rede dos Fatores Interferentes – Modelo lógico

Cabe, neste momento, salientar que, conforme descreve a seção 3 da presente dissertação, foram realizadas, em cada uma das organizações pesquisadas, reuniões de validação dos modelos lógicos construídos após concluídas as entrevistas iniciais. Em quatro delas realizaram-se entrevistas em grupos focais. Nas outras duas, entrevistaram-se os mesmos profissionais novamente. Foi, ainda, estabelecido o critério mínimo de que, para que fossem incorporadas aos modelos iniciais construídos, quaisquer alterações sugeridas nas reuniões de validação deveriam coincidir em, ao menos, 4 delas, ou seja, na maioria das organizações pesquisadas. Embora tenham sido registradas sugestões em 4 das reuniões de validação, nenhuma das sugestões realizadas se repetiu no número de organizações previamente estabelecido, razão pela qual não se realizaram alterações nos modelos construídos

inicialmente, embora ambos tenham sido validados em todas as organizações participantes do estudo.

Concluída a análise dos fatores interferentes estudados na presente dissertação, há que se considerar a dificuldade de se atestar a validade das inúmeras inferências realizadas no âmbito do presente estudo e realizadas com base unicamente dos relatos obtidos na coleta de dados realiza em campo, da qual resultou a compilação de enorme volume de informações, as quais foram analisadas à luz do referencial teórico levantado.

Assim, diante da necessidade de que se estabelecessem parâmetros objetivos para que se produzissem inferências melhor fundamentadas e passíveis de avaliação, decidiu-se por aplicar às informações compiladas até então alguns princípios básicos da Análise de Redes Sociais (ARS). Na analogia proposta, a rede é composta de cada um dos fatores que integram o presente estudo. Por sua vez, as relações entre as categorias de fatores, descritas na seção anterior, constituem os laços que unem os fatores em rede.

Deste modo, com a finalidade de sintetizar e representar graficamente os resultados discutidos nas subseções anteriores, com respeito às 62 interações registradas entre todas as categorias de fatores constantes do presente estudo, produziu-se o modelo constante da Figura 7, que representa as relações existentes entre os fatores no formato de uma rede. O diagrama foi elaborado por meio do uso do sistema Ucinet.

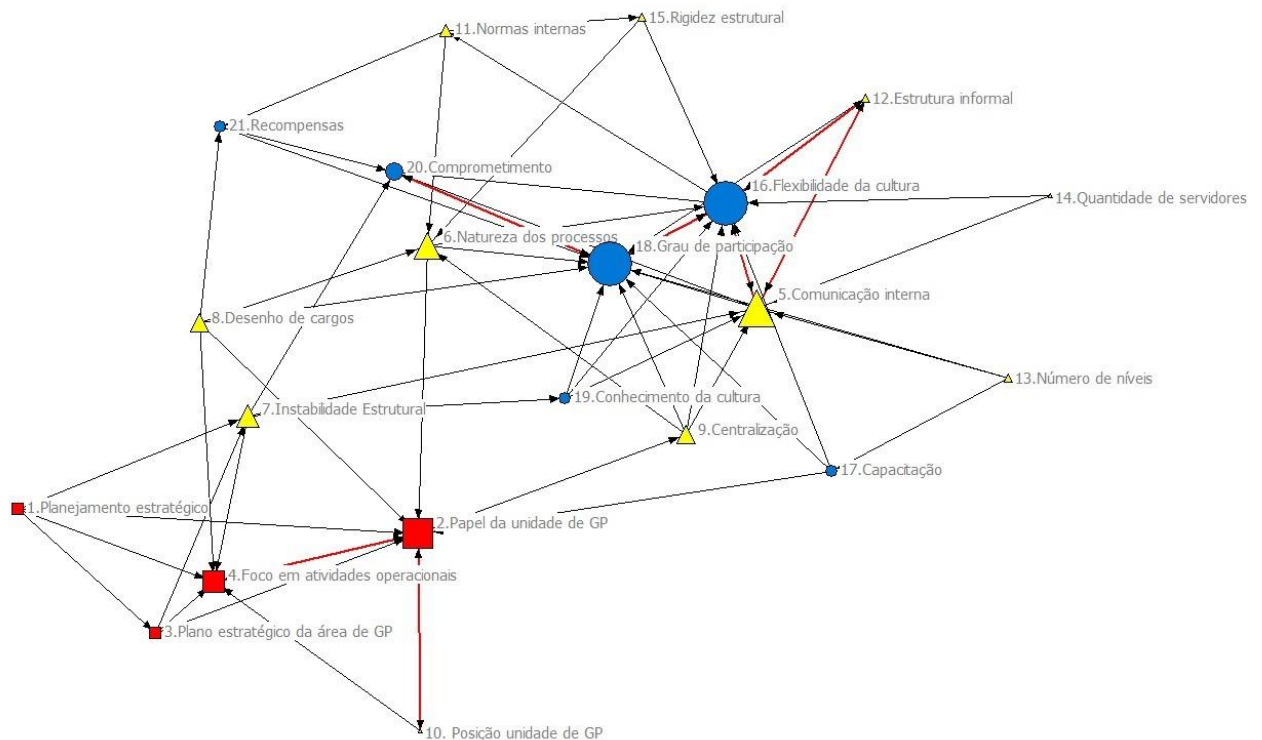


Figura 7. Modelo das interferências relacionadas entre os fatores
Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Os fatores estratégicos estão aqui representados por quadrados vermelhos, os estruturais por triângulos amarelos e os culturais, por círculos azuis. O tamanho das figuras que representam cada fator está relacionado ao número de relações estabelecidas com outros fatores, sejam elas relações de saída ou de entrada. Todos os fatores apresentaram ligações na rede, o que significa que cada um deles possui ao menos uma relação com outro fator. Destaque-se que a rede evidencia a predominância de relações entre fatores culturais e estruturais, o que fica destacado pela posição periférica ocupada pelos fatores estratégicos, cujas relações predominantes se dão com outros fatores da mesma categoria, embora haja um número residual de relações com fatores estruturais e culturais. Isso contraria em parte autores que asseveram ser intrincadas as relações das três dimensões organizacionais em estudo (Barney, 1986; Semler, 1997), embora ressalte as relações existentes entre aspectos da estrutura e da cultura organizacionais, destacadas tanto por autores clássicos (Hofstede, 1980, Schein, 1985) quanto por estudos que posicionaram aspectos da estrutura organizacional de organizações públicas brasileiras (Pires & Macedo, 2006; Camões & Meneses, 2016) e estrangeiras (Ferris et al., 1999; Wynen & Verhoest, 2013) como determinantes para a cultura existente.

Partindo dessas considerações iniciais, cabe enfatizar a posição de destaque ocupada pelas categorias de fatores culturais Grau de participação dos funcionários no processo de mudança e Grau de flexibilidade da cultura. Trata-se das categorias que mais possuem relações com os demais.

Entre os fatores estruturais, merece maior ênfase a categoria Comunicação Interna. Por sua vez, entre os fatores estratégicos cabe destacar a categoria Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, cujas relações de entrada e saída justificam o maior tamanho de seu ícone frente às demais categorias estratégicas.

Cabe, ainda, ressaltar a existência de sete relações recíprocas entre as categorias de fatores. Estas estão representadas pelas setas na cor vermelha. A ocorrência de relações desta natureza se deu não apenas entre categorias dos mesmos fatores, tais como Grau de flexibilidade da cultura e Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, mas também entre categorias de fatores distintos, exemplificada pela relação recíproca observada entre as categorias Grau de flexibilidade da cultura (cultural) e Comunicação Interna (estrutural). Outra ligação deste tipo ocorreu entre as categorias Grau de flexibilidade da cultura e Estrutura informal, o que reafirma a proximidade entre fatores estruturais e culturais na rede construída.

Conforme já brevemente discutido, os resultados obtidos a partir da análise das relações existentes entre as categorias de fatores avaliados ao longo do presente estudo resultaram na identificação de um significativo número de relações, não apenas entre os fatores pertencentes às

categorias ora analisadas, mas também entre as iniciativas adotadas pelas organizações em estudo com as categorias de fatores a serem mitigados para favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP.

A análise de redes sociais (ARS) viabiliza avaliar de modo sistemático o relacionamento entre atores que integram uma rede, com fundamento na relevância das relações entre eles. A principal finalidade da ARS é a detecção e interpretação de padrões de conexão entre atores (Nooy, et al., 2011). Os conceitos essenciais para a compreensão e discussão da análise de redes sociais, restritos aos tipos de análises a serem empreendidas no presente trabalho, foram enumerados por Rossoni, Silva e Ferreira Júnior (2008) e resumidos na Tabela 44, de modo a viabilizar a compreensão das análises seguintes e associá-las à aplicação realizada nesta dissertação.

Tabela 44

Conceitos básicos de redes

Conceito	Aplicação em Redes Sociais	Aplicação neste trabalho
Ator	Entidades objeto de estudo nas redes sociais	Fatores interferentes na implementação
Conexão	Vínculos existentes entre os nós. São representados por linhas	Relações relatadas entre os fatores em estudo
Fluxo	Indica a direção do vínculo, que se expressa por meio de uma seta, demonstrando o sentido. Podem ser unidirecionais ou bidirecionais, quando as relações são recíprocas	Indicarão as relações entre os fatores, conforme as direções relatadas pelas organizações pesquisadas
Nó solto	Quando um ator não estabelece nenhum tipo de fluxo	Ocorrerão caso haja fatores para os quais não se relataram fluxos.

Nota. Fonte: adaptado de Rossoni, Silva e Ferreira Júnior (2008).

A ARS permite a análise de atores, mas também viabiliza a análise estrutural das propriedades da rede como um todo. A análise estrutural permite diagnosticar eventuais fragilidades nas conexões das redes, grupos e atores de maior relevância, atores isolados e padrões de relacionamento, conforme o tipo de variável definida para dimensionamento das relações entre os atores (Nooy, et al., 2011).

Entre as principais características estruturais, Rossoni, Silva e Ferreira Júnior (2008) destacam a centralidade, que diz respeito ao número de conexões estabelecidas por um determinado ator na rede com os demais, de tal forma que um maior número de conexões proporciona uma maior importância e, portanto, centralidade do mesmo na rede. Entre as principais medidas de centralidade, citem-se a centralidade de grau (*degree centrality*) – número de conexões diretas – a centralidade de proximidade (*closeness*) – a centralidade dos atores em relação a outros atores centrais – e a centralidade de intermediação (*betweenness*) – a

centralidade do ator exercendo a função de ponto de intermediação entre os demais atores na rede.

As redes construídas resultam de matrizes elaboradas para representar as relações entre os fatores interferentes. Construíram-se, pois, matrizes quadradas – com o mesmo número de colunas e linhas – e idênticas – nas quais se representam atores com os mesmos nomes, tanto nas linhas quanto nas colunas, conforme pressupõe o software UCINET. Esta representação permitiu extrair do sistema análises que trazem informações relevantes, não apenas a respeito da rede construída, mas também para cada um dos atores que a compõem. Cabe salientar, todavia, que o presente estudo se restringirá às modalidades mais simples de análises de redes, adequadas aos objetivos buscados.

O primeiro indicador obtido para analisar a rede construída por meio das informações relatadas entre os fatores interferentes na implementação diz respeito à densidade (Nooy, et al., 2011). Um alto grau de conectividade da rede corresponde a uma alta densidade, e vice-versa. A densidade se calcula dividindo o número de relações existentes pelo número de relações possíveis. Em seguida, multiplica-se o resultado por cem para obter o índice.

No caso em tela, a rede foi construída com 21 nós (categorias de fatores). Obtém-se o número total de relações possíveis multiplicando-se o número total de nós pelo mesmo número, menos 1. Ou seja, são 420 relações possíveis. O número de nós obtidos na rede em estudo foi de 62, o que resultou em um índice de 14,7% de densidade. Embora não se trate de uma rede muito densa, o número de relações identificadas justifica a representação em rede, de modo a favorecer o entendimento das relações descritas entre as categorias de fatores interferentes, conforme representado na Figura 8.

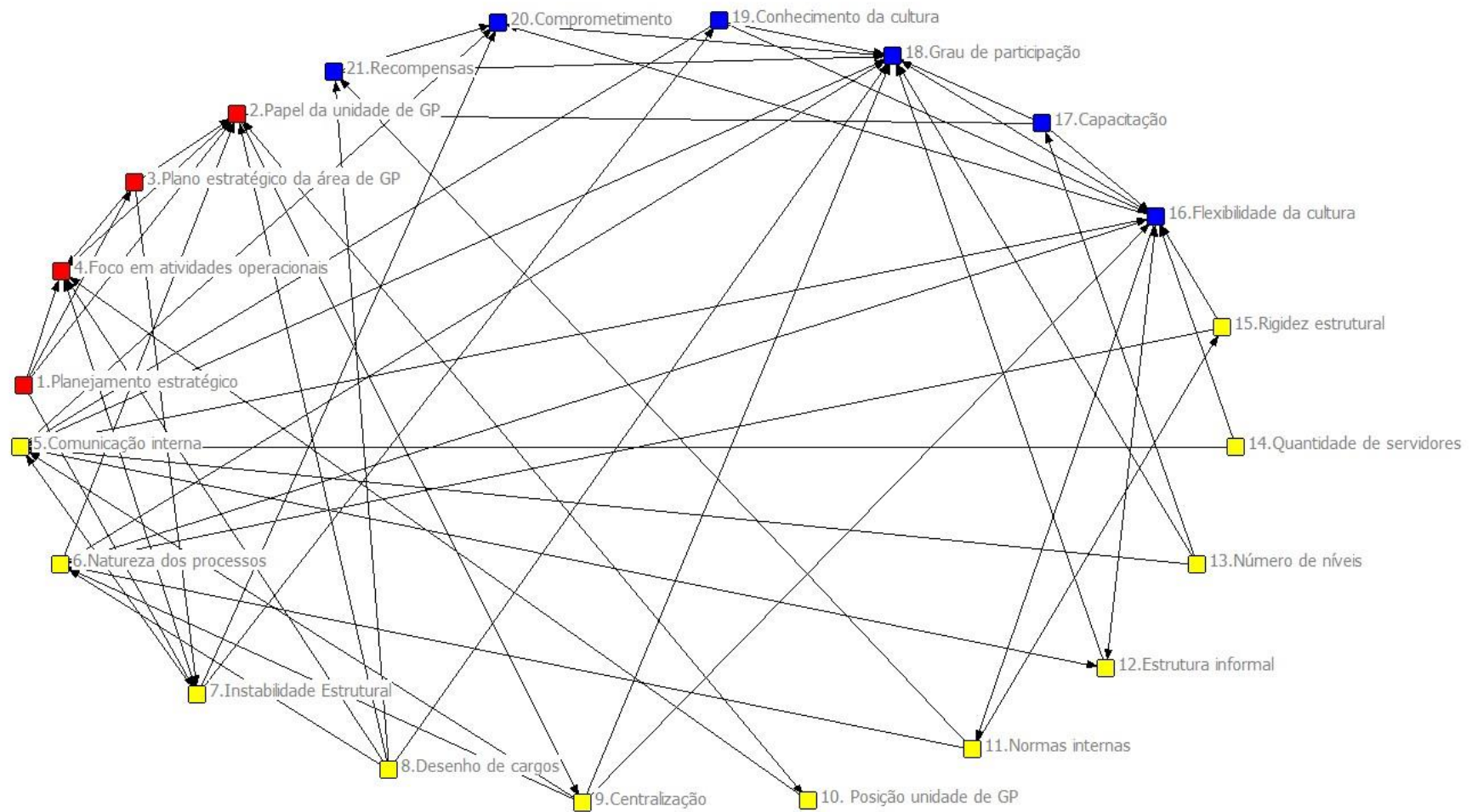


Figura 8. Densidade da rede dos fatores interferentes - Modelo A
 Nota. Fonte: elaborado pelo autor com o uso do sistema UCINET

Os diferentes fatores estão representados em cores distintas, para viabilizar sua diferenciação nos três diferentes tipos, e a observação da densidade da rede é favorecida pela adoção da visualização em formato circular. Cumpre aqui ressaltar que essa foi a visualização adotada quando da validação do modelo lógico criado para representar os fatores interferentes, correspondendo ao Modelo A, a que se refere o roteiro do grupo focal.

Observa-se que não há nós soltos, o que significa que todos eles estabeleceram relação com ao menos um outro fator. Nota-se, ainda, que alguns fatores possuem número de relações significativamente maior do que outros. Ademais, para alguns predominam os fluxos de saída, enquanto para outros são mais frequentes os fluxos de entrada. Tal análise comparativa é facilitada quando se aplica a verificação da centralidade de grau.

Para cada um dos fatores que integram a rede, é possível indicar o número de fatores aos quais ele está ligado. Para tanto, há que se observar o grau de saída – correspondente à soma das interações que cada categoria de fator tem com as outras – e o grau de entrada – relativo ao número de interações que as demais categorias de fatores têm com uma determinada categoria. A centralidade de grau corresponde ao número de categorias de fatores às quais cada uma delas está diretamente ligada (Nooy, et al., 2011).

Para o presente estudo, faz-se necessário analisar a centralidade de grau sob ambas as perspectivas. Fatores interferentes com maior grau de saída são aqueles que exercem influência sobre o maior número de fatores, representando, portanto, antecedentes de outros fatores. Por sua vez, os fatores interferentes com maior grau de entrada recebem o maior número de influências de outros fatores, o que os torna relevantes para identificar as dificuldades mais influenciadas por outras dificuldades.

A Tabela 45 apresenta o cálculo do índice de centralidade para cada um dos fatores constantes da rede construída, ordenados de modo decrescente com base no grau de entrada. Adotou-se esta ordenação porque ela permite identificar o fator central da rede (Grau de participação dos funcionários no processo de mudança), com base no número de relações recebidas, as quais correspondem a 11, resultando no índice de grau de entrada normalizado de 55%.

Cabe salientar que os fatores seguintes são Grau de flexibilidade da cultura, com nove ligações recebidas, Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais e Comunicação interna, ambos com sete ligações recebidas, respectivamente. Ressalte-se que

o número de ligações recebidas se divide de modo irregular entre os fatores, notando-se um destaque maior dos primeiros da lista frente aos demais.

Tabela 45

Grau de centralidade de entrada – Fatores interferentes

Fator	Grau de saída	Grau de entrada	Grau de saída normalizado	Grau de entrada normalizado
18.Grau de participação	2	11	10	55
16.Flexibilidade da cultura	5	9	25	45
2.Papel da unidade de GP	3	7	15	35
5.Comunicação interna	4	7	20	35
4.Foco em atividades operacionais	1	6	5	30
20.Comprometimento	1	5	5	25
6.Natureza dos processos	3	4	15	20
12.Estrutura informal	4	2	20	10
7.Instabilidade estrutural	4	2	20	10
21.Recompensas	2	2	10	10
3.Plano estratégico da área de GP	3	1	15	5
10.Posição da unidade de GP	2	1	10	5
9.Centralização	4	1	20	5
11.Normas internas	3	1	15	5
15.Rigidez estrutural	2	1	10	5
19.Conhecimento da cultura	3	1	15	5
17.Capacitação	3	1	15	5
1.Planejamento estratégico	4	0	20	0
8.Desenho de cargos	5	0	5	0
13.Número de níveis	3	0	15	0
14.Quantidade de servidores	2	0	10	0

Nota. Fonte: elaborado pelo autor com o uso do sistema UCINET

A Tabela 46, por sua vez, apresenta o mesmo cálculo do índice de centralidade, mas, desta vez, ordenado de modo decrescente com base no grau de saída. Alterando-se o critério de ordenação, percebe-se que os fatores centrais da rede passam a ser Grau de flexibilidade da cultura e Desenho de cargos, com base no número de relações exercidas, as quais correspondem a 5, resultando no índice de grau de saída normalizado de 25%. Os dados dão conta de que, em geral, o número de influências exercidas pelos fatores é menor e mais uniforme que o de relações recebidas. Os fatores Grau de flexibilidade da cultura e Desenho de cargos ocupam a posição central quando analisado este quesito, embora haja uma lista de cinco categorias de fatores que exercem uma influência a menos, todos eles empatados em segundo lugar:

Comunicação interna; Estrutura informal; Instabilidade estrutural; Centralização do processo decisório e Planejamento estratégico.

Tabela 46

Grau de centralidade de saída – Fatores interferentes

Fator	Grau de saída	Grau de entrada	Grau de saída normalizado	Grau de entrada normalizado
16.Flexibilidade da cultura	5	9	25	45
8.Desenho de cargos	5	0	25	0
5.Comunicação interna	4	7	20	35
12.Estrutura informal	4	2	20	10
7.Instabilidade estrutural	4	2	20	10
9.Centralização	4	1	20	5
1.Planejamento estratégico	4	0	20	0
2.Papel da unidade de GP	3	7	15	35
6.Natureza dos processos	3	4	15	20
3.Plano estratégico da área de GP	3	1	15	5
11.Normas internas	3	1	15	5
19.Conhecimento da cultura	3	1	15	5
17.Capacitação	3	1	15	5
13.Número de níveis	3	0	15	0
18.Grau de participação	2	11	10	55
21.Recompensas	2	2	10	10
10.Posição da unidade de GP	2	1	10	5
15.Rigidez estrutural	2	1	10	5
14.Quantidade de servidores	2	0	10	0
4.Foco em atividades operacionais	1	6	5	30
20.Comprometimento	1	5	5	25

Nota. Fonte: elaborado pelo autor com o uso do sistema UCINET

Após verificar como se ordenam os fatores interferentes com respeito aos graus de entrada e de saída, faz-se necessário consolidar a lista dos fatores com maior centralidade de grau, por meio da totalização do número de ligações realizadas com os demais fatores na rede de fatores interferentes construída. A Tabela 47 se presta a este intento.

De modo geral, observa-se de modo destacado a predominância de quatro fatores interferentes. Os dois primeiros são de cunho cultural, seguidos de um fator estrutural; o quarto colocado pertence à dimensão estratégica. O Grau de flexibilidade da cultura é o fator mais central da rede, estabelecendo 14 relações com outros fatores. Uma ligação a mais que o Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, o segundo mais central, com 13 ligações. Por sua vez, a Comunicação interna estabeleceu 11 ligações com outros fatores, enquanto o Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais se

conectou 10 vezes com os demais fatores. A partir do quinto fator na lista, o número de relações estabelecido é mais uniforme, mas distante do número atingido pelos quatro fatores mais centrais.

Tabela 47

Centralidade de grau – totalização do número de relações

Fator	Grau de saída	Grau de entrada	Centralidade de Grau
16.Flexibilidade da cultura	5	9	14
18.Grau de participação	2	11	13
5.Comunicação interna	4	7	11
2.Papel da unidade de GP	3	7	10
6.Natureza dos processos	3	4	7
4.Foco em atividades operacionais	1	6	7
12.Estrutura informal	4	2	6
7.Instabilidade estrutural	4	2	6
20.Comprometimento	1	5	6
8.Desenho de cargos	5	0	5
9.Centralização	4	1	5
1.Planejamento estratégico	4	0	4
3.Plano estratégico da área de GP	3	1	4
11.Normas internas	3	1	4
19.Conhecimento da cultura	3	1	4
17.Capacitação	3	1	4
21.Recompensas	2	2	4
13.Número de níveis	3	0	3
10.Posição da unidade de GP	2	1	3
15.Rigidez estrutural	2	1	3
14.Quantidade de servidores	2	0	2

Nota. Fonte: elaborado pelo autor com o uso do sistema UCINET

A geração de uma nova representação da rede no sistema UCINET, mas desta vez tomando por base a centralidade de grau dos fatores, apresenta os ícones que representam os fatores diferindo em tamanho e em localização na rede de acordo com o aumento em sua centralidade de grau, conforme a Figura 9.

Nota-se que a análise acentua o protagonismo dos fatores Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, Grau de flexibilidade da cultura e Comunicação interna, acompanhados de perto pelo fator estratégico Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais. Fatores interferentes que possuam poucos vínculos com os demais são representados por ícones menores e mais distantes do centro da rede. Isso se nota com mais

ênfase quando se analisam os fatores Quantidade de servidores, e Posição da unidade de GP na hierarquia da organização, os quais estabelecem apenas duas ligações cada. Ressalte-se, ainda, que os três fatores mais relevantes no que se refere à centralidade de grau estabelecem um grande número de relações entre si na rede, o que sinaliza sua interdependência e importância para os objetivos do presente estudo.

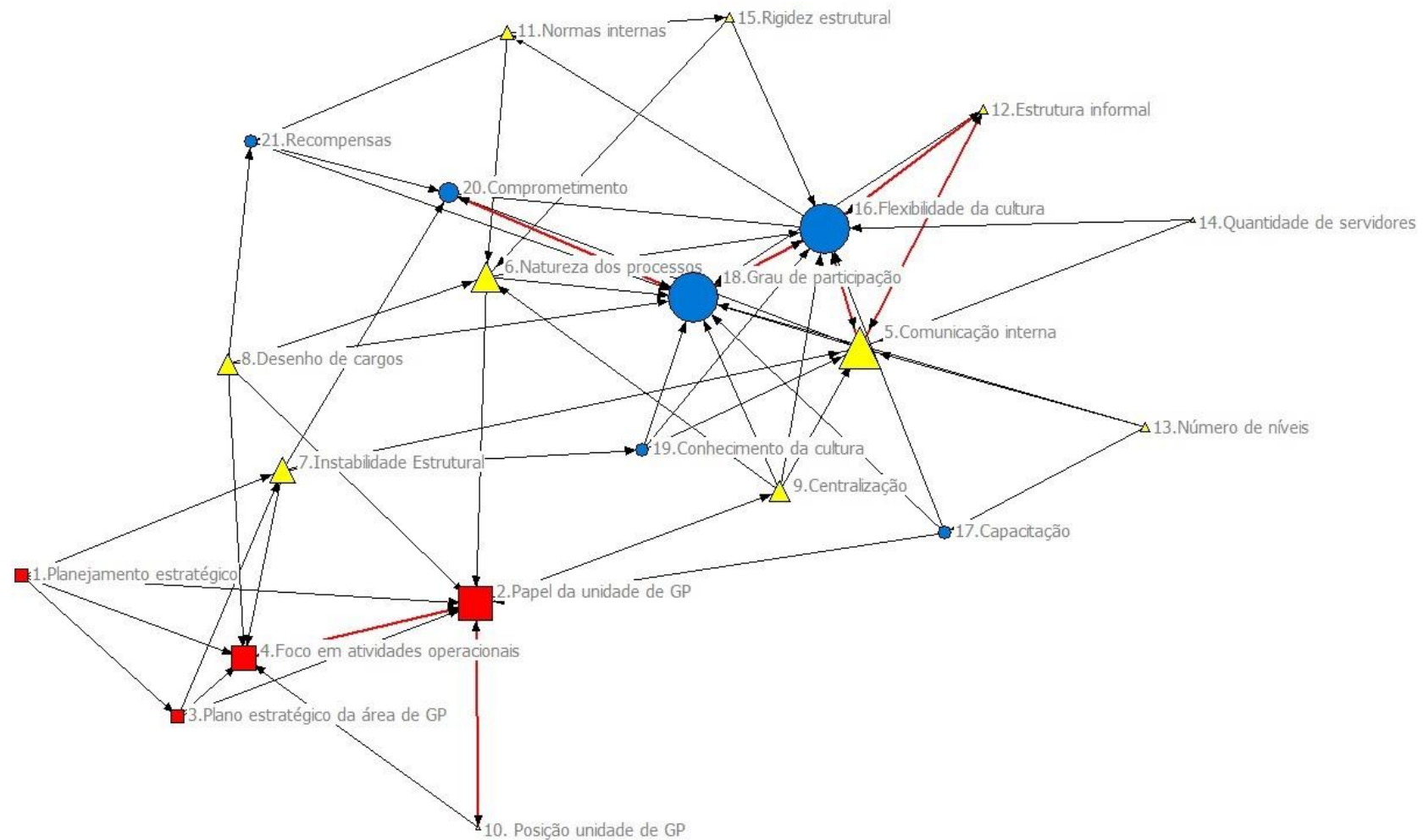


Figura 9. Rede dos fatores interferentes conforme a centralidade de grau
 Nota. Fonte: elaborado pelo autor com o uso do sistema UCINET

O sistema Ucinet também viabiliza o cálculo do grau de centralização da rede, tanto no que diz respeito ao grau de centralização de entrada quanto ao de saída. Tal índice avalia a tendência, na rede, de predominância de nós centrais, por meio dos quais é necessário o trânsito para que se atinjam os nós periféricos.

Os resultados obtidos para a rede em estudo foram os seguintes. Centralização proporcional da rede (grau de saída) = 0,1075 e Centralização proporcional da rede (grau de entrada) = 0,4225. Os resultados corroboram a predominância de fatores centrais com maior grau de entrada, já abordados anteriormente e expostos nas Tabelas 46 e 47.

Por sua vez, o grau de intermediação (*betweenness*) diz respeito à possibilidade que um nó de uma rede tem de intermediar relações entre outros pares de nós (Rossoni, Silva e Ferreira Júnior, 2008). No caso específico do presente estudo, esta análise aponta quais fatores interferentes atuaram mais vezes como “pontes” para relações indiretas entre outros fatores. Aplicada à rede construída com os fatores interferentes, a análise do grau de intermediação retornou os resultados constantes da Tabela 48.

Observa-se, entre os três fatores com maiores resultados para este quesito, um representante de cada dimensão objeto do presente estudo. Os fatores com mais expressivo índice de intermediação são o Grau de flexibilidade da cultura (cultural), Normas internas (estrutural) e o Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais (estratégico). Por meio da verificação da intermediação normalizada, evidencia-se destacado domínio para o fator Grau de flexibilidade da cultura, enquanto os valores obtidos pelos dois fatores seguintes são mais próximos entre si. Os valores assumem um perfil mais homogêneo a partir do quarto fator na lista, Natureza dos processos de trabalho. Sete fatores objeto do presente estudo não exercem qualquer grau de intermediação em relação aos demais.

Tabela 48

Grau de intermediação (*betweenness*)

Fator	Intermediação	Intermediação normalizada
16.Grau de flexibilidade	115.083	30.285
11.Normas internas	78.917	20.768
2.Papel da unidade de GP	76.583	20.154
6.Natureza dos processos	47.833	12.588
9.Centralização	33.583	8.838
18.Grau de participação	28.917	7.610
5.Comunicação interna	17.917	4.715
7.Instabilidade estrutural	14.833	3.904
17.Capacitação	5.833	1.535
19.Conhecimento da cultura	5.833	1.535
4.Foco em atividades operacionais	3.333	0.877

21.Recompensas	2.000	0.526
15.Rigidez estrutural	1.500	0.395
20.Comprometimento	0.833	0.219
13.Número de níveis	0	0
3.Plano estratégico da área de GP	0	0
12.Estrutura informal	0	0
8.Desenho de cargos	0	0
14.Quantidade de servidores	0	0
10.Posição da unidade de GP	0	0
1.Planejamento estratégico	0	0

Nota. Fonte: elaborado pelo autor com o uso do sistema UCINET

Os resultados obtidos na presente análise se fundam no fato de que o fator Grau de flexibilidade da cultura, por exemplo, é aquele com o maior grau de centralidade de saída, ou seja, o fator que mais influências exerce em outros fatores. Considerando que este também é o segundo fator que mais influências recebe de outros fatores (nove), evidencia-se o seu exercício de papel intermediário no relacionamento entre outros fatores. Por conseguinte, nota-se aqui uma posição de menor destaque ocupada pelo fator Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, que se justifica por este fator possui um grau de centralidade de saída significativamente mais baixo, correspondendo a apenas duas influências.

Um exemplo de situação empiricamente observada no presente estudo que ilustra o tipo de relação aqui analisada diz respeito à influência exercida pelo fator Rigidez estrutural no Grau de flexibilidade da cultura. Conforme já descrito no presente estudo, estruturas mais rígidas, portanto menos propensas a mudanças constantes, tendem a influenciar o Grau de flexibilidade da cultura, tornando-a menos flexível. Por sua vez, conforme também já discutido, culturas menos flexíveis tendem a ser mais apegadas à normatização e a somente operacionalizarem uma mudança efetiva após publicada uma norma, o que denota a influência no fator Normas internas. No caso deste exemplo, os fatores Rigidez estrutural e Normas internas se relacionam de modo indireto por meio do fator Grau de flexibilidade da cultura.

Outra análise pertinente diz respeito ao grau de centralidade de autovetor, ou *eigenvector*, que diz respeito à identificação, na rede, dos nós mais influentes. Leva em conta, não apenas o número de conexões estabelecidas entre os nós, mas também avalia a qualidade dos nós com os quais cada fator possui relações. Nesse sentido, nós que possuem conexões com outros nós que também gozam de um grande número de conexões tendem a possuir maior centralidade, de acordo com esse critério (Bonacich, 1987). Isto significa que, neste caso, mesmo que um fator esteja conectado somente a alguns outros fatores da rede (possuindo baixa centralidade de grau), estes vizinhos podem ser importantes e, conseqüentemente, o fator será

também importante, obtendo uma centralidade de autovetor elevada. Os resultados obtidos para este tipo de análise constam da Tabela 49.

Mais uma vez, o Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança atingiu posição de destaque entre os fatores interferentes, evidenciando-se como o nó mais influente da rede. O Grau de flexibilidade da cultura posicionou-se em segundo lugar, com reduzida diferença em relação ao índice obtido pelo fator mais influente. Em seguida tem-se o fator estrutural Comunicação interna, também não muito distante dos dois primeiros, seguido do fator Natureza dos processos de trabalho, este sim, com índice relativamente menor que o dos anteriores.

Tabela 49

Grau de centralidade *eigenvector*

Fator	Grau de centralidade <i>eigenvector</i>
18.Grau de participação	0.410
16.Flexibilidade da cultura	0.398
5.Comunicação interna	0.340
6.Natureza dos processos	0.277
9.Centralização	0.259
20.Comprometimento	0.235
19.Conhecimento da cultura	0.211
2.Papel da unidade de GP	0.204
8.Desenho de cargos	0.187
17.Capacitação	0.185
12.Estrutura informal	0.183
7.Instabilidade estrutural	0.176
21.Recompensas	0.157
11.Normas internas	0.153
13.Número de níveis	0.149
15.Rigidez estrutural	0.132
4.Foco em atividades operacionais	0.129
14.Quantidade de servidores	0.117
1.Planejamento estratégico	0.096
3.Plano estratégico da área de GP	0.096
10.Posição da unidade de GP	0.053

Nota. Fonte: elaborado pelo autor com o uso do sistema UCINET

A geração de uma nova representação da rede no sistema UCINET, mas desta vez tomando por base o grau de centralidade *eigenvector* dos fatores, apresenta os ícones que representam os fatores diferindo em tamanho de acordo com o aumento no seu grau de centralidade, conforme a Figura 10. Em comparação com a figura 9, ficam evidentes as reduções no tamanho dos nós que representam os fatores estratégicos Papel da unidade de GP

na implementação de estratégias organizacionais e Unidade de GP focada em atividades operacionais, o que se deve ao fato de suas conexões se estabelecerem predominantemente com outros fatores estratégicos, estes menos relevantes na rede.

Percebe-se, ainda, um sensível aumento nos tamanhos dos nós que representam a categoria Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança, Grau de flexibilidade da cultura e Comunicação interna, estes os mais influentes da rede construída. Os demais nós, mais periféricos, por sua vez, também foram objeto de redução em seu tamanho, dada a menor importância dos demais fatores com os quais estabelecem ligações.

Consolidados os resultados da presente análise, apresentam-se aqueles que, entre os 21 fatores interferentes objeto do presente estudo, apresentam-se como os mais influentes, consideradas as relações que estabelecem na rede com os demais fatores. São eles: os fatores culturais Grau de participação no processo de mudança e Grau de flexibilidade da cultura, além do fator estrutural Comunicação interna.

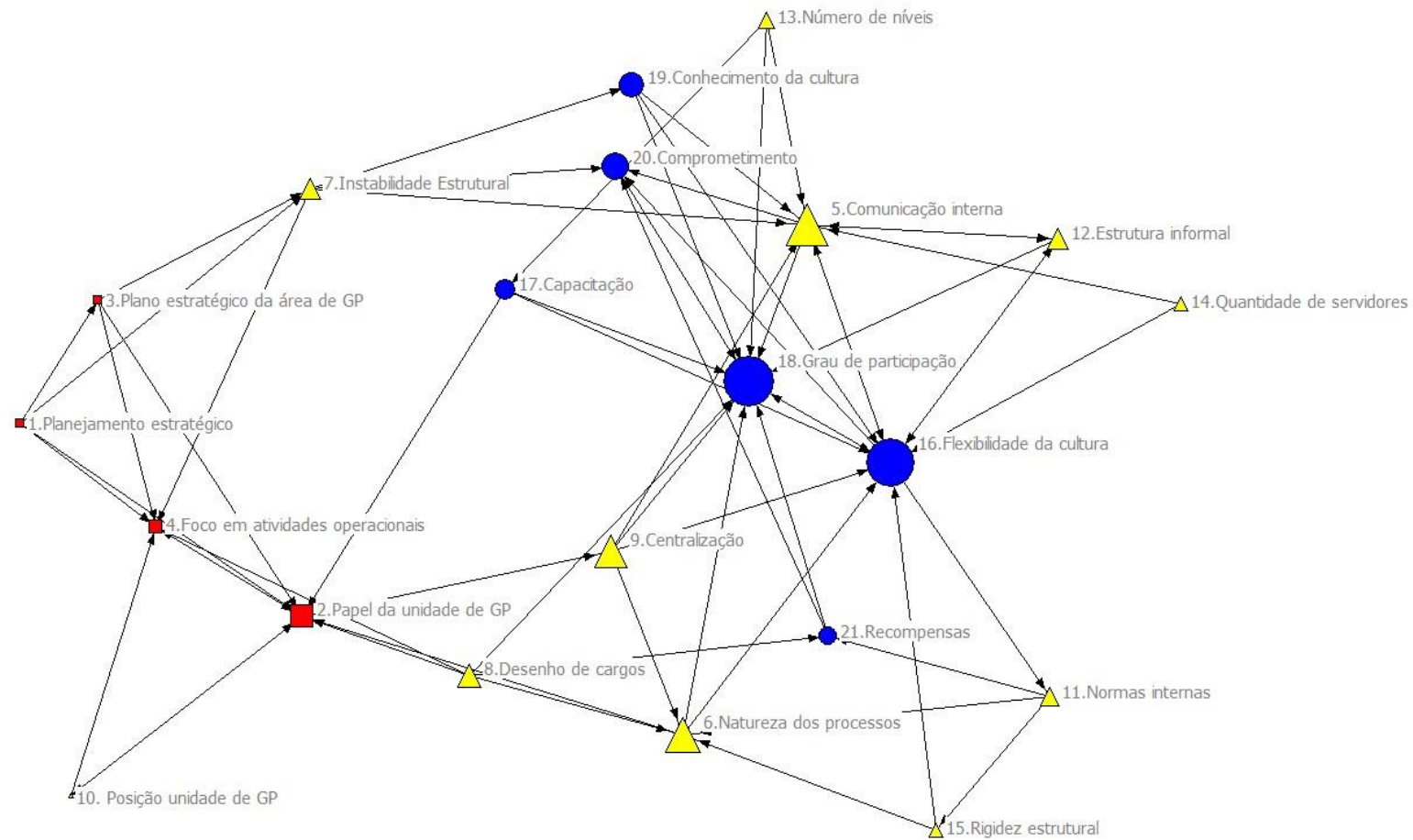


Figura 10. Rede dos fatores interferentes conforme o grau de centralidade eigenvector
 Nota. Fonte: elaborado pelo autor com o uso do sistema UCINET

As análises realizadas permitiram identificar os fatores que exercem os papéis mais destacados na rede produzida. Contudo, apontaram fatores diferentes exercendo o protagonismo, a depender do tipo de análise empregada. De modo a identificar uma forma de elencar os fatores mais relevantes da rede, considerando as três análises de centralidade realizadas, decidiu-se por adotar a seguinte técnica.

A partir das tabelas de que constam os resultados obtidos, destacaram-se os quatro primeiros fatores nos resultados de cada relação criada. Deste modo, e considerando a necessidade de identificar apenas os fatores mais relevantes, criou-se uma lista dos fatores que integraram, pelo menos duas vezes, os quatro primeiros lugares, após a aplicação das três técnicas empregadas, ou seja, no cálculo dos índices de centralidade de grau, grau de intermediação (*betweenness*) e centralidade *eigenvector*. Deste modo, a lista dos fatores interferentes de maior relevância dispôs-se na forma da Tabela 50.

Tabela 50

Fatores interferentes de maior relevância após a análise de redes

Fator	Categoria	Análise(s) em que se destacaram
Cultural	Grau de flexibilidade da cultura	Centralidade de grau/Intermediação/ <i>Eigenvector</i>
Cultural	Grau de participação dos funcionários no processo de mudança	Centralidade de grau/ <i>Eigenvector</i>
Estrutural	Comunicação interna	Centralidade de grau/ <i>Eigenvector</i>
Estrutural	Natureza dos processos de trabalho	Intermediação/ <i>Eigenvector</i>
Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais	Centralidade de grau/Intermediação

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

É importante salientar que apenas um dos fatores destacou-se nas três análises realizadas, o Grau de flexibilidade da cultura. Além disso, que quatro dos cinco fatores obtiveram posição de destaque na análise de centralidade *Eigenvector*.

A análise detalhada dos resultados das análises dos fatores interferentes permite confirmar os protagonismos aqui destacados. Fator interferente citado com maior recorrência ao longo das entrevistas realizadas (36 vezes), o Grau de flexibilidade da cultura foi aquele que mais influências exerceu sobre outros fatores interferentes (cinco) e também o que mais relações estabeleceu no total (14). Foi ainda o fator que mais estabeleceu relações recíprocas com outros fatores (três), estas realizadas com os fatores Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, Comunicação interna e Estrutura informal. Ademais, embora não estabeleça ligações diretas com nenhum dos fatores estratégicos, relaciona-se indiretamente com o mais relevante deles, o Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, por meio dos fatores Centralização do processo decisório e Comprometimento.

As referências teóricas e empíricas também apoiam a importância do fator, ao asseverar que a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP depende da realização de alterações na dinâmica organizacional cuja principal premissa é a gestão da cultura organizacional (Ulrich, 1998). Sabe-se, contudo, que a cultura organizacional não é alterada com facilidade (Hofstede, 1980; Schein, 1984), especialmente no setor público (Bergue, 2014; Wynen & Verhoest, 2013), que é o escopo do presente trabalho. Nesse sentido, o Grau de flexibilidade da cultura pode estabelecer-se como um entrave de grande relevância quando se está diante de um contexto organizacional resistente à mudança (Marques et al., 2014; Silva & Mello, 2013), em que não se adota a prática de sensibilizar os funcionários previamente à realização de mudanças organizacionais (Fonseca & Meneses, 2016), ou em que ainda predominam traços de uma cultura burocrática e patrimonialista (Ates, 2004; Parker & Bradley, 2000).

No que diz respeito ao Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, os resultados aqui obtidos o posicionam como segundo fator cultural mais relevante. De fato, trata-se do terceiro fator citado com maior recorrência entre os culturais (12 vezes), e entre todos os fatores do presente estudo, aquele que mais influências recebeu de outros fatores (11). Isso o posiciona como um fator diretamente influenciado pelo maior número de fatores interferentes. Foi ainda o segundo fator que mais relações estabeleceu com outros fatores (13), entre elas, duas relações recíprocas, com os fatores culturais Comprometimento e Grau de flexibilidade da cultura. Segundo a literatura do campo, trata-se de um elemento que influencia negativamente o andamento da implementação, caso seja baixo ou inexistente (Ates, 2004), tendo em vista que a adesão dos funcionários às novas práticas está associada ao grau de suas contribuições, feitas em um contexto de gestão mais participativa. Ademais, mudanças nas políticas de GP ocorridas de modo verticalmente imposto encontram dificuldades para obter sucesso (Camões & Meneses, 2016; Perry, 1993).

Com respeito à Comunicação interna, trata-se de um dos fatores estruturais citados com maior reincidência no presente estudo (12 vezes) e um dos que mais influência exerceu sobre outros fatores (quatro). Ademais, sofreu a influência de sete outros fatores interferentes e é o terceiro fator que mais relações estabeleceu com os demais (11). O fator estabeleceu dois laços recíprocos, um com o Grau de flexibilidade da cultura e outro com o fator Estrutura informal.

Mudanças em políticas de gestão de pessoas podem encontrar no fator Comunicação interna um importante gargalo, caso os canais não sejam utilizados de modo eficiente (Alfes et al., 2010). A menos que sejam comunicadas de modo claro e eficiente aos funcionários, as práticas de gestão de pessoas não serão conhecidas e incorporadas pelos seus destinatários, os colaboradores (Truss, 2009). A importância da comunicação já é reconhecida, assim como sua

ligação com a estrutura e importância para a dinâmica organizacional desde há muito pelos teóricos das organizações (Mintzberg, 1979; Pugh et al., 1968; Tichy et al., 1979) e mais recentemente suscita associações com a implementação de políticas e práticas de GP dada sua importância instrumental para que a unidade de GP exerça o protagonismo necessário para fortalecer comportamentos e valores buscados pela organização (Alfes et al., 2010; Slack & Singh, 2017; Truss, 2009).

Citada com a mesma recorrência da Comunicação interna no presente estudo (12 vezes), a Natureza dos processos de trabalho exerce influência sobre três outros fatores e é influenciada por quatro deles, totalizando sete relações. Relaciona-se diretamente aos fatores Grau de flexibilidade da cultura, Grau de participação dos funcionários no processo de mudança e Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, fatores de grande relevância na rede construída. Por esta razão obteve o quarto melhor índice quando analisada a centralidade *eigenvector*, que identifica os fatores mais influentes na rede. Outrossim, realiza a função de ponte entre os principais fatores culturais e estruturais aos fatores estratégicos. Essa é uma das razões pelas quais também tenha obtido o quarto melhor índice na análise do grau de intermediação.

Algumas premissas específicas da GEP são a integração vertical da gestão de pessoas com a estratégia organizacional e o alinhamento horizontal das práticas de GP (Guest, 1987; Kaufman, 2015; Legge, 1995; Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1991). Entretanto, o atendimento de tais objetivos depende de que haja processos de trabalho minimamente eficientes, de modo a maximizar o fluxo das informações e reduzir o retrabalho (Domingos e Neiva, 2014; Driscoll & Morris, 2001; Ingraham & Rubaii-Barrett (2007), de modo a dotar a unidade de GP da flexibilidade necessária para conduzir suas práticas (Wright & Snell, 1998). Este não é, contudo, o contexto costumeiramente vigente em organizações públicas, que lidam com processos rígidos e burocráticos (Fonseca & Meneses, 2016; Rocha et al., 2014; Järvalt & Randma-Liiv, 2010), cuja influência negativa tende a constituir entrave relevante (Côrtes & Meneses, 2017).

Por fim, o Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais foi o segundo fator estratégico mais citado no presente estudo (14 vezes) e, embora não exerça influência sobre muitos outros fatores interferentes (três), mostra-se como o terceiro fator influenciado de modo mais recorrente por outros fatores (7 vezes). Assim, entre as 21 categorias de fatores interferentes analisados no presente estudo, é o quarto em número de ligações estabelecidas com outros fatores, embora predominem ligações com fatores estratégicos. Foram ainda estabelecidas duas ligações recíprocas, com os fatores Unidade de GP focada em

atividades operacionais e Posição da unidade de GP na hierarquia da organização. Também obteve posição de destaque quando foi analisado sob o ponto de vista do grau de intermediação, atingindo o terceiro maior índice. A análise da rede construída entre os fatores permite visualizar que este fator intermedia a quase totalidade das relações entre fatores estratégicos e os fatores estruturais e culturais.

Quando enfrenta dificuldades para exercer um papel relevante na implementação de estratégias organizacionais, a unidade de GP dificilmente consegue alterar suas práticas no sentido de que se tornem estratégicas (Camões, 2016; Mesch et al., 1995; Perry, 1993). Quando se encontram em um contexto que limita sua atuação e o exercício, não há espaço para a proposição de técnicas mais modernas e atualizadas de conduzir as práticas (Teo, 2000; Truss, 2008; Truss, 2009; Jacobson & Sowa, 2015). Considerando se tratar da unidade detentora do conhecimento e da responsabilidade de conduzir, em nível organizacional, as adaptações e mudanças necessárias à modernização das práticas de GP, não há que se falar em práticas estratégicas de gestão de pessoas se a unidade não obtiver o espaço necessário para conceber, desenvolver e capitanear a implementação das estratégias ligadas à gestão de pessoas (Alfes et al.; Ates, 2004; Kaufman, 2015; Truss, 2009; Driscoll & Morris, 2001).

Detalhada a importância de cada fator interferente para a literatura e para o presente estudo, elaborou-se a Figura 11, que os posiciona dentro das dimensões organizacionais estudadas como os fatores interferentes de natureza organizacional de maior relevância para a implementação de políticas e práticas estratégicas nas organizações pesquisadas.

A Figura 11 também apresenta as relações estabelecidas entre os cinco fatores interferentes de maior destaque no presente estudo, conforme os relatos obtidos. Embora já tenham sido relatadas na presente seção, cada uma das relações será aqui brevemente retomada e a relação correspondente será formalmente enunciada, com a finalidade de que passe constituir uma hipótese, que integrará o modelo hipotético-dedutivo a ser consolidado ao fim da discussão dos resultados da presente dissertação.

Conforme os relatos obtidos no presente trabalho e em outros estudos empíricos (Fonseca & Meneses, 2016; Rocha et al., 2014; Järvalt & Randma-Liiv, 2010), a natureza formal e burocrática dos processos de trabalho influencia negativamente o desempenho das ações da unidade de GP para implementar suas políticas estratégicas, constituindo um entrave que constrange a sua atuação. Com esse fundamento, enuncia-se a hipótese 1: O fator interferente Natureza dos processos de trabalho influencia o fator Papel da unidade de GP na implementação de políticas estratégicas de GP (h1).

Os resultados do presente estudo também dão conta de que falhas na comunicação interna podem gerar ruídos que prejudicam a transmissão de mensagens para os servidores a respeito das políticas de GP, o que pode gerar resistência à mudança (Domingos & Neiva, 2014), o que se reflete na flexibilidade da cultura. Ademais, reportou-se que corpos funcionais mais capacitados, aqui associados a culturas menos flexíveis, tendem a demandar uma abordagem distinta no que diz respeito à comunicação, o que demanda a adequação da abordagem a ser adotada. Waterhouse & Louis, (2004) também posicionam comunicação como ferramenta decisiva na atuação junto aos funcionários. A partir disso, enuncia-se a hipótese 2: Os fatores interferentes Comunicação interna e Grau de flexibilidade da cultura influenciam-se mutuamente na implementação de políticas estratégicas de GP (h2).

Os resultados deste estudo também indicaram que a condução eficiente da comunicação interna influencia positivamente a participação dos funcionários nos processos de mudança, à medida em que favorece a compreensão das práticas, na linha dos resultados obtidos por Driscoll & Morris (2001) e Truss, (2009). Assim, enuncia-se a hipótese 3: O fator interferente Comunicação interna influencia o fator Grau de participação dos funcionários no processo de mudança na implementação de políticas estratégicas de GP (h3).

Também é digna de nota a dificuldade de se realizarem mudanças nos processos de trabalho (Ingraham & Rubaii-Barrett, 2007; Järvalt & Randma-Liiv, 2010), o que, segundo os resultados do presente estudo, representa um entrave à aprovação de novos projetos de GP, algo que foi relatado como uma influência no grau de flexibilidade da cultura. Deste modo, enuncia-se a hipótese 4: O fator interferente Natureza dos processos de trabalho influencia o fator Grau de flexibilidade da cultura na implementação de políticas estratégicas de GP (h4).

Outra relação evidenciada neste trabalho diz respeito à dificuldade de os funcionários se integrarem às novas abordagens na condução processos de trabalho, resultando em redução de sua participação nos processos de mudança, haja vista a desafios enfrentados na assimilação do novo modelo de atuação. Isso fundamenta a enunciação da hipótese 5: O fator interferente Natureza dos processos de trabalho influencia o fator Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança na implementação de políticas estratégicas de GP (h5).

Por fim, cabe retomar a relação mútua identificada entre os fatores Grau de flexibilidade da cultura e Grau de participação dos funcionários no processo de mudança. A sensibilização é uma ação que produz impactos diretos no grau de flexibilidade da cultura (Fonseca & Meneses, 2016; Silva & Mello, 2013). Relatou-se que falhas na sensibilização dos funcionários previamente à realização de mudanças nas práticas de GP afetam a participação obtida nos processos de mudança. Ademais, o nível em que se dá a participação dos funcionários nos

processos de mudança, conforme atestam os resultados do presente estudo, afeta o grau em que a cultura tende a se modificar. Mais participação importa em maior possibilidade de adaptações culturais, na linha do proposto por estudos prévios (Allen et. al, 2007; Driscoll & Morris, 2001). Assim, enuncia-se a hipótese 6: Os fatores interferentes Grau de flexibilidade da cultura e Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança influenciam-se mutuamente na implementação de políticas estratégicas de GP (h6).

As hipóteses enunciadas também integram a Figura 11 e dizem respeito a cada uma das relações entre os fatores, ali representadas.

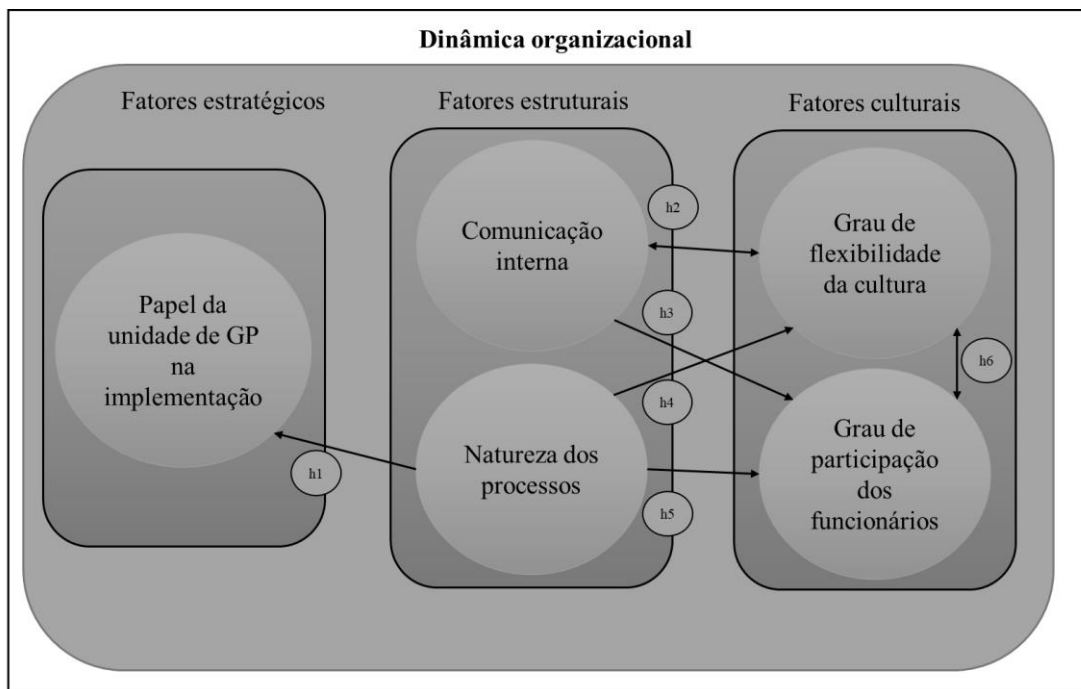


Figura 11. Fatores interferentes de maior relevância
 Nota. Fonte: elaborado pelo autor

A seção seguinte disporá sobre as iniciativas de favorecimento à implementação adotadas pelas organizações participantes do presente trabalho e as relações estabelecidas com os fatores interferentes.

4.2 Iniciativas adotadas para favorecer a implementação

No que tange às iniciativas, cabe salientar que, após realizado o levantamento de campo e aplicados os critérios de classificação, ficou evidente que a iniciativa de Adotar o planejamento estratégico organizacional excede totalmente o escopo da unidade de GP,

constituindo-se em decisão de nível institucional. Deste modo, decidiu-se por excluir essa iniciativa do rol objeto de estudo no presente trabalho.

Outrossim, observou-se sobreposição entre duas iniciativas, de categoria estratégica. São elas: Aumentar a participação da unidade de GP no processo de estratégia e Envolver a unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais. As respostas obtidas junto às organizações pesquisadas foram coincidentes em muitos casos, para ambas as categorias, o que motivou a decisão de aglutiná-las, mantendo apenas Envolver a unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais. Em uma segunda análise, decidiu-se por excluir a categoria, haja vista que se observou que as ações empreendidas com vistas a aumentar o envolvimento da unidade de GP na implementação estavam fundadas, em verdade, em outras iniciativas, não apenas de cunho estratégico, mas também estrutural. A iniciativa de Atuar junto aos servidores para reforçar valores buscados pela organização foi também excluída, pela mesma, razão, tendo em vista que consubstanciava a ideia inerente a todas as demais iniciativas de cunho cultural.

Nessa linha, e com a mesma justificativa lógica, decidiu-se por excluir a iniciativa de Reduzir o foco da unidade de GP das atividades operacionais, deslocando-o a atividades estratégicas, tendo em vista que as ações adotadas pelas organizações pesquisadas para empreendê-la coincidem com outra iniciativa, Adotar sistemas informatizados de GP, esta mantida no presente estudo.

Também se observou sobreposição no que se refere às respostas obtidas para as iniciativas Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes, Estruturar a equipe de GP em equipes delegadas, e Descentralizar estrategicamente a unidade de GP. Os exemplos de ações associadas a essas iniciativas, relatadas pelas organizações pesquisadas, permitiram que se deliberasse, após a análise de conteúdo, pela manutenção apenas da iniciativa Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes, porquanto esta comportava sob seu significado todos os tipos de ações reportados.

Ademais, algumas iniciativas tiveram suas denominações alteradas, tendo em vista espelhar de modo mais fidedigno o conteúdo a elas associado, obtido empiricamente. Assim, a iniciativa de Aprimorar a comunicação interna assumiu a denominação de Ampliar os canais de informação. Descentralizar o processo decisório assumiu a denominação de Descentralizar a unidade de GP; Conceder aos funcionários participação nos processos de mudança passou a se denominar Realizar mudanças com a participação dos funcionários; e Criar recompensas financeiras e motivacionais teve o nome alterado para Instituir mecanismos de reconhecimento.

É também digno de nota, no entanto, que todas as demais categorias propostas à Tabela 13, com fulcro no referencial teórico pesquisado, foram adotadas por ao menos uma das organizações pesquisadas. Seis delas foram adotadas por todas as organizações: três na dimensão estratégica, duas na estrutural e uma na cultural.

Deste modo, houve adesão de todas as organizações a pelo menos uma iniciativa de cada uma das três categorias em estudo. Além das iniciativas propostas, foram compilados relatos de outras medidas de natureza organizacional empreendidas pelas organizações pesquisadas para favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP. No total, três iniciativas dessa natureza foram relatadas e, portanto, juntadas às demais.

A Tabela 51 consolida o resultado obtido. Na sequência, as iniciativas serão explicadas, assim como as relações existentes entre cada uma delas e as categorias de fatores interferentes explanadas anteriormente.

Tabela 51
Iniciativas consolidadas

Categoria	Iniciativa	Recorrência de organizações	
Estratégica	Realizar parcerias estratégicas	6	6
	Adotar um plano estratégico da unidade de GP	2	
	Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização	2	
Estrutural	Mapear e redesenhar os processos de trabalho	6	6
	Ampliar os canais de informação	6	
	Estimular o relacionamento interpessoal entre os servidores	5	
	Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes	5	
	Adotar sistemas informatizados de GP	5	
	Desenhar cargos com atribuições ampliadas	2	
	Adotar estruturas organizacionais mais achatadas	1	
	Criar novas unidades estruturais	1	
	Descentralizar a unidade de GP	1	
Cultural	Implementar programas de capacitação apropriados	6	6
	Realizar mudanças com a participação dos funcionários	5	
	Sensibilizar os colaboradores antes do início de um processo de mudança	5	
	Instituir mecanismos de reconhecimento	4	
	Realizar estudos para analisar a cultura organizacional	3	

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que, para cada uma das categorias de iniciativas se obteve ao menos uma que foi empreendida em todas as seis organizações pesquisadas. Nota-se, ainda, que as iniciativas culturais foram aquelas às quais mais se relatou adesão, haja vista que a menos adotada entre elas obteve a frequência de metade das organizações pesquisadas. Por outro lado, cinco das nove iniciativas estruturais obtiveram adesão de ao menos 5 organizações. Por fim, em meio às três iniciativas de cunho estratégico, duas delas foram empreendidas em 2 das organizações pesquisadas.

No geral, as iniciativas para as quais se reportou mais adesão no presente estudo foram Realizar parcerias estratégicas, Mapear e redesenhar processos de trabalho, Ampliar os canais de informação e Implementar programas de capacitação apropriados.

Entre as menos adotadas, todas pertencem à categoria estrutural. São elas: Adotar estruturas organizacionais mais achatadas, Criar novas unidades estruturais e Descentralizar a unidade de GP.

4.2.1 Iniciativas estratégicas

Para Butler (1988), Guest (1987) e Kaufman (2015), as alterações organizacionais necessárias para a implementação de modelos de GEP extrapolam o restrito espectro que está sob a influência direta da unidade de GP. Em consonância com a literatura, observou-se que um meio utilizado pelas organizações para ampliar o âmbito de influência da unidade de GP foi Realizar parcerias estratégicas (i.1), algo feito em todas as organizações pesquisadas, com a finalidade de atender requisitos para potencializar o papel da unidade de GP na implementação de suas políticas estratégicas (Butler, 1988).

[...] assim a gente tem o apoio da assessoria de gestão estratégica, que faz essa parte, fica responsável pelo mapeamento dos processos, e, por mais que a gente ainda estivesse no *as if*, na verdade, na hora de desenhar o processo, muitas vezes a gente foi fazendo um redesenho, já foi trabalhando, já foi melhorando os processos, já íamos fazendo as alterações. (Organização B)

[...] outro ponto: o plano anual de capacitação. Eu busco ter uma interface forte com a Coordenação Geral de orçamento e finanças porque eu preciso garantir o orçamento pra rodar o meu plano anual de capacitação. (Organização D)

A necessidade de ampliar o âmbito de atuação das unidades de GP nas organizações pesquisadas resultou em que se empreendessem parcerias, seja com outras unidades internas à organização, seja junto a outras organizações. Essa iniciativa mostrou-se essencial, não apenas para favorecer a implementação de práticas estratégicas de GP, como também para viabilizar a

realização de outras iniciativas organizacionais cuja amplitude excedia o escopo técnico específico da unidade, por vezes limitado pela posição ocupada na hierarquia da organização.

[...] na realidade, nós trabalhamos em um tripé que abordava três realidades organizacionais: que pegava gestão de pessoas, nosso departamento de pesquisa e desenvolvimento, e nossa secretaria de gestão estratégica. Então a gente pegou o nível estratégico, o nível finalístico e a gestão de pessoas, trabalhando em conjunto nesse novo modelo de governança. Houve um envolvimento bem grande dessas três unidades. (Organização A)

Ademais, a depender da complexidade do projeto em curso, a necessidade de mais de uma unidade parceira dentro da organização foi identificada, revelando-se como condição para que se combinassem diferentes perspectivas na concepção e condução do trabalho.

[...] eu costumo brincar que eu tenho sócios. Os sócios dependem do projeto e da iniciativa. Por exemplo, o tele trabalho. Eu tive com interface forte a Coordenação Geral de Gestão Estratégica, a Coordenação Geral de TI, à época, e as unidades que compõem o ministério, exemplo: chefias de gabinete das secretarias. Porque elas foram pontos focais para que a gente pudesse fomentar o tele trabalho nas secretarias respectivas. (Organização D)

Por exemplo, a necessidade de utilizar-se de modo mais eficiente dos meios formais de comunicação para atingir seus objetivos resultou também no estabelecimento de parceria entre a unidade de GP e a unidade de Comunicação Interna, de modo a potencializar a divulgação das ações propostas. O mesmo foi feito com a unidade de Tecnologia da Informação (T.I.), no caso em tela.

[...] então a gente vai lá, tenta persistir, fazendo uma parceria com a Comunicação Interna, porque aqui a gente não tem um núcleo de comunicação interna, então a gente tem acesso à assessoria de comunicação interna e a gente faz uma ponte, faz toda uma negociação e implora, me ajude, então, é onde a gente tá vendo um meio de vencer esse desafio. E, na questão tecnológica, porque a T.I. a gente também não tem T.I. aqui. (Organização E)

Em outros casos, iniciativas que dependiam da interação com outras organizações para se viabilizar foram tomadas, visando obter acesso a conhecimentos técnicos que não poderiam ser desenvolvidos pela unidade de GP.

[...] não, a gente tá fazendo com a Universidade do Pará, que é nossa parceira. Tem dez vídeos que a gente tá produzindo pra esse ciclo. Então, assim, quanto mais a gente evolui no modelo, mais a gente quer simplificar a abordagem com o servidor. (Organização C)

[...] então eu tô fazendo vários acordos e, agora em junho sai o sexto, com outros órgãos e com outras escolas de governo para que a gente consiga conteúdo, etc. Por meio de uma parceria eu consegui o código-fonte do sistema para que o meu Analista de Sistemas consiga desenvolver o trabalho aqui. (Organização E)

É, também, digno de nota que se tenham obtido relatos destacando a importância da ação conjunta da unidade de GP com os demais gestores, reforçando a noção de que a função de GEP deva ser compartilhada com os gerentes de linha (Guest, 1987; King & Bishop, 1991; Legge, 1995) para disseminar-se como um efetivo esforço de âmbito organizacional.

[...] então o gestor tem que estar comprometido porque ele é o nosso principal aliado nesse processo de gestão estratégica. É o comportamento dele que vai direcionar tudo que a equipe vai fazer e vai produzir. (Organização C)

Nesse sentido, a parceria realizada com os gestores potencializa a sensibilização dos servidores a participarem do processo de mudança. Os relatos permitem constatar que, embora geralmente estejam em uma posição baixa na hierarquia organizacional e possuam poder de influência restrita, as unidades de GP podem, por meio da realização de parcerias, ampliar o seu papel na implementação das estratégias, trabalhando conjuntamente com os gerentes de linha e com unidades funcionais específicas, interagindo com outras organizações e utilizando-se desses artifícios para mitigar elementos organizacionais que tolhem a sua atuação.

A Tabela 52 relaciona a iniciativa Realizar parcerias estratégicas com as categorias de dificuldades relatadas.

Tabela 52

Relação entre a iniciativa Realizar parcerias estratégicas e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.1 Realizar parcerias estratégicas	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais
	Estrutural	Posição da unidade de GP na hierarquia da organização
		Comunicação interna
Cultural	Grau de flexibilidade da cultura	

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Embora todos os profissionais entrevistados tenham relatado a adoção do planejamento estratégico por parte de suas organizações, apenas duas delas chegaram a empreender a iniciativa de Adotar um plano estratégico da unidade de GP (i.2), indo de encontro ao que asseveram Primo, Oliva & Cubo, (2016) e Truss, (2009), que defendem que a adoção desta iniciativa favorece a implementação de práticas estratégicas de GP.

Em verdade, houve casos em que outros documentos ou diretrizes organizacionais internas faziam as vezes de plano de GP, no sentido de guiar as políticas e práticas conduzidas na instituição. Não havia, porém, nestes casos, um plano formal da unidade de GP, abarcando todos os subsistemas.

[...] a gente não tem um plano estratégico de GP, mas a gente tem um plano estratégico de capacitação, né, a gente tem uma portaria de gestão por competências, então, assim, não sei. Eu acho que ajuda bem, mas a gente não teve exatamente com todas as características. (Organização C)

Tal fato não impediu, contudo, que tais organizações empreendessem ações amplas e coordenadas de gestão de pessoas, restando pendente apenas a formalização de um plano setorial da unidade.

[...] Então a prática de capacitação já está plenamente integrada com a gestão por competência. Então a gente avançou bastante recentemente, mas sobre isso a gente entre em detalhes depois. Estamos avançando na gestão do desempenho, de uma maneira mais estratégica, alinhando com os objetivos e as metas organizacionais, esse ano, do ano passado pra cá a gente avançou bastante e tá desenhando uma política, inclusive a gente tá em vias de elaborar o nosso Plano Diretor de Gestão de Pessoas, até por conta dessas práticas todas. (Organização C)

Por outro lado, nas organizações em que o plano estratégico de GP foi adotado, registraram-se relatos de efetivos ganhos, tanto no que diz respeito à organização dos esforços da unidade na condução de suas políticas, como na orientação de seu foco de atuação para temas primordialmente estratégicos. A adoção da iniciativa contribuiu, portanto, para potencializar, por meio de elementos formais, as contribuições da unidade de GP para a execução do plano estratégico da instituição, alinhando-se ao que é defendido por Primo, Oliva & Kubo (2016). Trata-se da utilização do Mapa Estratégico e dos objetivos ali descritos como norte efetivo para o alinhamento de ações de GP, pensadas de modo integrado e sistêmico.

[...] Em termos de políticas estratégicas, né, a organização B vem há algum tempo tentando separar um pouco as questões. Esses nossos processos, digamos assim, burocráticos, né, operacionais e funcionais do servidor desses processos estratégicos. Então a gente tomou algumas iniciativas ligadas ao nosso plano estratégico da unidade que acabaram trazendo resultados, em que a gente conseguiu avançar um pouco, né. (Organização B)

[...] A gente tem que ter o ciclo: planejamento, acompanhamento e avaliação montado para, aí sim, eu ter o reconhecimento alinhado a isso. Porque o grande avanço nosso do modelo foi esse. Foi o alinhamento, tanto no nível vertical, quando eu trabalho o estratégico, o tático e o operacional, como o alinhamento também dentro dos próprios processos, onde eu tenha o ciclo de planejamento, acompanhamento e avaliação e reconhecimento. Então a gente conseguiu fazer esses dois alinhamentos. E no nível individual a gente já tem esse avanço na lógica de que hoje, um empregado, ele sabe exatamente a qual resultado ele está colaborando, em termos institucionais, e qual é a consequência que ele pode obter em função desse resultado, da entrega desse resultado. (Organização A)

Os relatos se alinham à teoria que fundamenta o conceito da Gestão Estratégica de Pessoas, ao enfatizar o alinhamento vertical das práticas de GP com a orientação estratégica da organização e apontar o alinhamento horizontal das práticas em si como pressuposto para o sucesso dos programas (Schuler, 1992; Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1991).

[...] Então a gente tem um modelo de gerenciar o desempenho dentro da empresa em que eu olho esses três níveis. Então eu tenho toda a etapa de gestão do desempenho institucional, que pega o ciclo completo de, eu planejo, eu acompanho e eu avalio, anualmente, as unidades organizacionais que compõem a Organização A, né, as unidades de pesquisa. Com base nisso daí eu estabeleço metas de equipes, tanto de equipes de projetos, quanto de equipes de processos, de forma alinhada ao que foi estabelecido no planejamento institucional, e, considerando que os nossos resultados, eles estão configurados dentro das equipes, eu consigo chegar até o nível individual. (Organização A)

[...] Pra você ter uma ideia de como impacta na parte de gestão de pessoas, com base no documento de visão, por exemplo, a gente revê a nossa chamada de cientista

visitante. Se eu tenho um novo documento de visão, é esse documento de visão que vai me mostrar quais são os grandes temas que a Organização A tem que pensar futuramente, e aí, em função desses temas é que eu abro os editais para que os nossos pesquisadores possam sair para o seu pós-doutorado. Então é um alinhamento direto entre o documento de visão e a política de gestão de pessoas. (Organização A)

A Tabela 53 resume as implicações da iniciativa Adotar o planejamento estratégico da unidade de GP às categorias de fatores a ela relacionados.

Tabela 53

Relação entre a iniciativa Adotar um plano estratégico da unidade de GP e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.2 Adotar um plano estratégico da unidade de GP	Estratégico	Existência de um plano estratégico da área de GP
		Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais
		Unidade de GP focada em atividades operacionais

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização (i.3) não é apontada unanimemente pela literatura como pressuposto para que se atinja o alinhamento estratégico das políticas e a efetiva implementação (Brewster, Larsen e Mayrhofer, 2000). Nesse sentido, há abordagens que defendem a necessidade de ocupação efetiva de um lugar no nível decisório da organização (Truss, 2009), enquanto outras defendem que a influência pode se dar de modo informal (Fonseca & Meneses, 2016; Côrtes & Meneses, 2017).

Os resultados obtidos no presente trabalho se coadunam com a teoria, haja vista que, embora em apenas uma organização a unidade de GP tenha logrado alcançar um lugar no nível estratégico, os entrevistados creditam grande importância à posição que ocupam na organização para a obtenção de espaço de atuação estratégica e participação no processo decisório.

[...] O secretário é meu chefe imediato, então não há distância do poder. Isso facilita, em muitas coisas. Estrategicamente isso é importante. (Organização E)

Outrossim, foram também recorrentes os relatos a respeito de unidades de GP que, apesar de não ocuparem lugares nos mais altos níveis hierárquicos, desejariam estar em uma posição mais elevada para estar mais próximos da arena estratégica.

[...] ajudaria mais se nós estivéssemos mais próximos da Alta Administração, seja o gabinete do ministro ou da secretaria executiva, uma vez que pessoas têm essa demanda estratégica e aí você, tendo essa interface forte com o Secretário executivo, ou com o Ministro, facilitaria muito a implementação de determinadas demandas. (Organização D)

O relato indica que há demandas mais estratégicas cuja execução por parte da unidade de GP seria favorecida caso a unidade ocupasse posição mais elevada na hierarquia organizacional. Outrossim, para outro entrevistado a natureza e a importância do suporte oferecido pela unidade justificaria a elevação ao nível de diretoria.

[...] eu acredito que, pela relevância, assim, eu já vi em outras estruturas, eu acredito que Gestão de Pessoas deveria subir a um nível de diretoria, por conta, mesmo, dessa questão, de ações específicas, de dar suporte para a Casa, da relevância das atribuições vinculadas à Gestão de Pessoas. (Organização B)

De modo complementar, houve relatos dando conta de que um meio utilizado para que unidade de GP assumisse um lugar no nível estratégico foi a criação comitês estratégicos. A ideia se constitui em um estratagema eficiente para permitir à unidade de GP esquivar-se, tanto da rigidez estrutural, quanto da baixa posição ocupada na estrutura organizacional, longe, portanto, da esfera decisória. É, também, uma medida que depende da descentralização do processo decisório, haja vista incluir no debate de questões estratégicas unidades que não se encontram no nível de diretoria.

[...] a nossa unidade de Gestão de Pessoas ela não tem a mesma autoridade do que um Diretor para, às vezes, negar uma solicitação ou se discutir no mesmo nível de um Diretor, né, e o Comitê ele dá esse espaço, porque ele dá uma cadeira de igual para os Diretores, então assim, todos os membros têm poder de voto, de decisão, né, é um colegiado. E aí, Gestão de Pessoas senta no mesmo nível do que as demais diretorias. (Organização B)

Os comitês têm também a propriedade de oferecer aos demais gestores participação no processo de concepção das práticas de gestão de pessoas na organização, viabilizando que ocorram contribuições na elaboração, já que também serão responsáveis por implementá-las na prática.

[...] O próprio Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas que foi até um Comitê Instituído para legitimar um pouco mais e administrar os conflitos até estruturais em termos de gestão de pessoas, né. Não é alheio pra gente os debates às vezes dos gestores, né, que entendem às vezes que a área de gestão de pessoas cria normas ou procedimentos que depois as áreas têm que cumprir, né, a unidade fica vista como alguém que cria burocracia, né? É, burocracia, e o Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas ele teve muito o papel de levar essa discussão para que os dirigentes participassem da elaboração, participem da elaboração das políticas de gestão de pessoas, porque depois são eles que ajudam a implementar, consolidar, fazer isso virar realidade na Casa (Organização B)

Outrossim, concede à unidade de GP um fórum específico no qual pode participar ativamente das decisões estratégicas, passando a exercer papel relevante para a implementação de seus projetos estratégicos (Jacobson & Sowa, 2015), e ampliando o espectro de suas atividades, tipicamente operacionais, passando a contemplar ações estratégicas.

[...] Unidade de GP focada em atividades operacionais é uma influência negativa. No caso da unidade, assim, a nossa unidade de GP ela tá numa posição em que, apesar de ela estar embaixo de uma subsecretaria, hoje ela tem assento nas reuniões, tá, então isso aí dá uma, nas reuniões estratégicas, todas as reuniões de avaliação estratégica do planejamento ela tem assento direto, então, mesmo estando abaixo de uma subsecretaria. (Organização C)

Apesar de já operar por força de uma decisão administrativa, em uma das organizações a oficialização do Comitê ainda é objeto de esforços por parte da unidade de GP.

[...] Essa participação não está prevista em regimentos, mas é uma decisão administrativa. São reuniões administrativas de avaliação, que se chamam RAE, reuniões de avaliação estratégica. Previstas lá no modelo do BSC. Não que ela tenha assento em comitê, agora, a gente tá estudando a implementação do Comitê de Gestão de Pessoas, o Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas, e aí, sim, o Coordenador Geral de GP teria assento nesse comitê. (Organização C)

As categorias de fatores impactadas pela iniciativa Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização estão relacionadas na Tabela 54.

Tabela 54

Relação entre a iniciativa Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Relação relatada	
	Fator	Categoria
i.3 Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais
		Unidade de GP focada em atividades operacionais
	Estrutural	Centralização do processo decisório
		Posição da unidade de GP na hierarquia da organização
		Rigidez estrutural
	Cultural	Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Analisadas as iniciativas de cunho estratégico, assim como suas relações junto a fatores interferentes, observam-se alguns padrões. No geral, para as iniciativas estratégicas predomina o impacto em fatores também estratégicos que interferem na implementação. De todas as 13 relações reportadas, 6 delas se dão com relação a fatores estratégicos. Esses achados contrariam a literatura do campo, no que se refere à potencial influência exercida pelas ações estratégicas desenvolvidas pela unidade de GP para promover alterações organizacionais, especialmente na dimensão cultural (Schein, 1984; Ogbonna & Whipp, 1999; Slack & Singh, 2017).

Contudo, verifica-se que, tanto a iniciativa de Realizar parcerias estratégicas quanto a Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização estabelecem relações com fatores estratégicos, estruturais e culturais, revelando sua ambivalência quanto à natureza de fatores que buscam mitigar e confirmando a interdependência das diferentes dimensões (Barney, 1986; Guest, 1987; Semler, 1997). Por sinal, esta última iniciativa é aquela que mais relações estabelece com fatores interferentes, totalizando seis. Três deles estratégicos, dois estruturais e um cultural. Por fim, cabe salientar que o fator interferente com o qual mais se relacionam as iniciativas estratégicas é o Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais, o único que se relaciona a todas elas. Isso sinaliza que, nas

organizações pesquisadas, as unidades de GP continuam a empreender ações destinadas a ampliar o papel estratégico que exercem. Considerando que há diferentes níveis de ascensão estratégica por parte da unidade de GP (Butler, 1988, Teo, 2000, Teo, 2007), ainda que já desfrutem de relevância na organização os resultados sinalizam que ainda há alguns degraus a serem escalados.

4.2.2 Iniciativas Estruturais

A adoção de práticas estratégicas de GP pressupõe alterações organizacionais (Guest, 1987; Kaufman, 2015), as quais resultam em modificações na dinâmica de atuação dos servidores e, conseqüentemente, em alguns de seus processos de trabalho, os quais, se forem muito rígidos, representam significativos entraves à implementação (Fonseca & Meneses, 2016; Rocha et al., 2014; Järvalt & Randma-Liiv, 2010).

Todas as organizações pesquisadas relataram haver implementado a iniciativa de Mapear e redesenhar os processos de trabalho (i.4), ratificando o asseverado por Fonseca & Meneses (2016) e Rocha et al. (2014), quanto à importância que atribuem a esta medida para favorecer a implementação de práticas estratégicas de GP. Houve casos em que a iniciativa permeou toda a organização, tendo sido realizada com o suporte técnico de outras unidades.

[...] a gente veio de um processo de mapeamento dos processos, assim a gente tem o apoio da assessoria de gestão estratégica, que faz essa parte, fica responsável pelo mapeamento dos processos. (Organização B)

Em outros casos, o mapeamento deu-se nas rotinas diretamente afetadas à unidade de GP, mas não sem que houvesse reflexos nas rotinas desenvolvidas pelos demais servidores da organização.

[...] nós tivemos um primeiro mapeamento à época em que tivemos uma intranet e que tínhamos o SEI recentemente implantado. Então nós fizemos o mapeamento dos processos mais demandados. Agora, com a implementação do SIGEP, que é o sistema de GP, no Ministério do Planejamento, o sistema de cadastro foi completamente reformulado. Hoje o servidor faz o seu cadastro por meio do sistema. (Organização D)

[...] no âmbito da unidade de GP, sim, com o apoio da CGDI. O que está no Portal está em formato de infográfico. Ali está assim: procedimentos para solicitar a capacitação. Aquilo tudo é novo. Aqui internamente a gente está concluindo no Bizagi, né? Para depois, publicar. (Organização E)

Na organização C, partindo da premissa de que as competências técnicas são mapeadas por processo de trabalho, fez-se necessário, de modo complementar ao mapeamento de processos, o mapeamento das competências, ação primordial para o sucesso do modelo de

gestão por competências, uma vez que também está condicionado pelos moldes estruturais ali presentes.

[...] quando a gente faz o mapeamento de competências, a gente mapeia aquelas competências por processo e por nível organizacional, o que é diferente. Tanto o perfil das capacidades requeridas quanto o grau de importância, porque quando a gente mapeia competências, a gente mapeia, descreve e estabelece o grau de importância delas. E esse grau depende do nível de estrutura organizacional. (Organização C)

Em todos os casos, observaram-se impactos claros na natureza dos processos de trabalho, que se tornaram mais eficientes. Ademais, a simples possibilidade de se realizarem as alterações processuais denotam que se alcançou maior flexibilidade nos processos. Por fim, o teor dos relatos permitiu concluir que, além de contribuir para a viabilização de ações estratégicas de capacitação, a realização em conjunto do mapeamento dos processos, respeitando as peculiaridades de cada unidade, favoreceu a participação dos servidores no processo de mudança.

[...] nos processos de mapeamento a gente sempre chama os funcionários dos diversos níveis organizacionais, pra não estar falando coisa aqui de longe e não saber o que eles estão fazendo, isso aí é fundamental. (Organização C)

[...] normalmente como a gente mapeia, a gente envolve os funcionários... Não sei se é no processo de mudança, mas normalmente eu colocaria também, porque quando você vai fazer um 'to be', você deve envolver o funcionário. Então ele que desenha o 'to be'. Então quando vem a mudança do processo ele já fez. (Organização F)

[...] A gente tem os processos de gestão de pessoas mapeados e isso é compartilhado na nossa intranet. A gente fez uma pesquisa com os nossos empregados em relação ao uso disso e eu acho que isso também aumentou o grau de participação dos empregados especificamente de gestão de pessoas porque quando eles têm acesso ao mapeamento do processo, eles conseguem aumentar a participação dos empregados de GP nos diferentes processos de GP. Às vezes a pessoa trabalha só com um processo aí ela tem que assumir um outro processo... como a processo está mapeado basta acessar o processo e dizer quando tinha dúvida, quando estava sendo envolvido num processo novo, que eles iam lá e acessavam o mapeamento do processo para poder executar a atividade. (Organização A)

A Tabela 55 consolida as dificuldades a que se relaciona a iniciativa de Mapear e redesenhar os processos de trabalho.

Tabela 55

Mapear e redesenhar os processos de trabalho e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.4 Mapear e redesenhar os processos de trabalho	Estrutural	Natureza dos processos de trabalho
	Cultural	Grau de participação dos servidores nos processos de mudança

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Todas as organizações pesquisadas confirmaram ter empreendido a iniciativa de Ampliar os canais de informação (i.5), com o objetivo de enfrentar barreiras de cunho estrutural e cultural. Não se trata de prática relacionada apenas aos resultados do presente trabalho, haja vista terem também reportado a relevância de ações semelhantes outros estudos internacionais (Waterhouse & Lewis, 2004; Allen et al., 2007; Alfes et al., 2010). De acordo com os relatos, ao utilizar novos canais no processo de comunicação, buscaram servir também a demandas da estrutura informal.

[...] além disso, por ter a rede social, a gente pode construir também comunidades. Já existem comunidades já criadas, com seus propósitos e lá rola discussão, bate-papo, que tem um viés informal, dependendo de como é utilizado, ou formal, porque assim, a criação do site de gestão de pessoas, por exemplo, ele é formal. É institucional. E aí a gente tá tendo que se capacitar nessas ferramentas do Office 365, que é muito rico. A equipe tá se capacitando, para, a partir daí desenvolver todo esse ferramental na questão da comunicação interna. (Organização D)

Além disso, canais de informação mais consolidados serviram de meio para implementar ações de capacitação em âmbito organizacional, com maior capilaridade. O exemplo utilizado na organização C diz respeito ao uso de uma rede social para obter, junto aos servidores, sua contribuição para o diagnóstico de competências.

[...] a gente tem um grupo de Gestão de Pessoas no *WhatsApp*, onde a gente divulga as...que é a comunicação que eu te falei como ajuda no modelo, né. Então a gente montou aqui videozinhos para atrair os servidores. Então aqui, por exemplo, quais são as suas necessidades de capacitação, que é o levantamento do diagnóstico, a partir do dia 5 de setembro, todos os servidores, essa aí é a mensagem que foi pra todo mundo. E aqui tem um videozinho. Porque aqui a gente tá mudando a pergunta. A gente perguntava pra ele qual é o domínio na competência, de 1 a 5. Agora a gente tá perguntando: qual é a necessidade de capacitação, de 1 a 10? E isso aí, estatisticamente fica um modelo muito mais fidedigno. (Organização C)

Ademais, relatou-se que o maior fluxo de informações a respeito dos projetos em andamento contribui para potencializar a adesão dos servidores, bem como sua sensibilização prévia à realização de processos de mudança. Pandey & Garnett (2006) atestam que a eficiência da comunicação interna em organizações públicas é potencializada se houver suporte cultural a essas práticas.

[...] A gente tá iniciando a utilização de grupos de *WhatsApp*, pra ficar mais próximo dos servidores, a gente tem buscado melhorar os nossos comunicados internos, fazer campanhas, eu acredito que a gente está conseguindo chegar mais próximo nessa comunicação do que chegava. (Organização B)

[...] Quando você quer sensibilizar, vai por meio da comunicação interna. (Organização A)

[...] nós fizemos em 2015/2016 uma reformulação da comunicação interna no que diz respeito à GP. Tivemos a mudança da intranet. Com a contratação de ferramentas do *Office 365* que até facilitam essa questão da comunicação. Nós temos uma rede social da Organização D. Nós temos um *Share Point*, um ponto de compartilhamento em que você vai poder criar sites, dentro da Organização D. (Organização D)

Para acelerar processos de comunicação nos casos que exigem decisão, uma organização relatou a existência de um Comitê de Gestão, com representantes de todas as subsecretarias.

[...] foi criado um Comitê de Gestão pra deliberar as coisas, então o que é que acontece? Você cria um processo de arquitetura da escolha. Eu monto todo o *modus operandi* aqui e submeto – eu não preciso mais conversar com toda a Casa – eu converso no Comitê que ele é representado por um subsecretário de toda a Casa, então eu não preciso conversar com toda a Casa aqui. (Organização F)

A Tabela 56 relaciona a iniciativa Ampliar os canais de informação às categorias de dificuldades que esta visa mitigar.

Tabela 56

Ampliar os canais de informação e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.5 Ampliar os canais de informação	Estrutural	Comunicação interna
		Estrutura informal
	Cultural	Capacitação dos servidores
		Grau de flexibilidade da cultura

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A maioria das organizações pesquisadas relatou ter adotado a iniciativa de Estimular o relacionamento interpessoal entre os servidores (i.6), com a finalidade de favorecer a implementação de políticas estratégicas de GP. Trata-se da organização de momentos ou do favorecimento a ocasiões de interação informal em que se busca reforçar os laços existentes entre os servidores, de modo a mitigar eventuais efeitos negativos na convivência, vivenciados na estrutura formal. Para Alfes et al. (2010), quando utilizada de modo a estimular a participação dos servidores no processo de mudança, a estrutura informal será importante ferramenta de transformação.

[...] nós temos um calendário de ações de integração. Periodicamente, ações de palestras, workshops, oficinas. Nós temos um parceiro aqui, o SENAC, que faz palestras sobre alimentação saudável; nós temos o espaço do servidor, que foi criado em 2017. É um espaço de convivência, em que você tem televisor, você tem videogame, tem sofá, para descansar. (Organização D)

[...] temos iniciativas nesse sentido, eu acredito que, principalmente nas ações de qualidade de vida. Então a gente tem, até na sexta-feira agora a gente vai ter uma homenagem aos servidores aposentados. A gente busca trazer os servidores aposentados, mas também faz interações entre os servidores da Casa. O nosso Qualidade de Vida é uma área que desenvolve muitas ações. Temos o dia do servidor, o aniversário da Organização B, a festa junina, organizada pela associação dos servidores. (Organização B)

Em consonância com Pascotto et al. (2013), entre os impactos positivos obtidos com a adoção dessas medidas está o reforço dos laços informais existentes entre os funcionários, o

que exerce a função de um catalisador para a comunicação interna e obtenção do ajuste mútuo preconizado por Mintzberg (1979), para quem a compatibilização dos interesses necessária ao exercício originam-se informalmente em algumas organizações, conforme atestam os relatos obtidos.

[...] sim, nós temos os eventos institucionais, né. Pode ser a festa, a corrida de rua, até o próprio aniversário da Organização F. A gente sempre aproveita pra fazer alguma coisa pra integrar o pessoal (...) (...) servem para estimular o relacionamento interpessoal. Melhorar comunicação interna, tem a questão do comprometimento... Pelo sentimento de afiliação das pessoas. (Organização F)

Outro efeito relatado enfatizou de modo específico a necessidade de avaliar e obter maior comprometimento por parte dos servidores, por meio do estímulo à convivência de indivíduos pertencentes a diferentes gerações.

[...] no projeto especial a gente trabalhou exatamente a questão de relação entre gerações e o usou como referencial o comprometimento. Quando a gente faz esse estímulo no caso específico concreto nosso foi entre gerações exatamente por causa daquela questão de você teve é uma renovação tendo funcionários muito antigos, funcionários novos e a gente trabalhou essa questão mais direcionada para a questão do comprometimento (...) (...) a gente descobriu que o tipo de comprometimento é diferente e que faltava uma ação para estimular a relação de convivência entre essas duas gerações. (Organização A)

As relações da iniciativa Estimular o relacionamento interpessoal dos servidores com as categorias de dificuldades relatadas estão resumidas na Tabela 57.

Tabela 57

Estimular o relacionamento interpessoal entre os servidores e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.6 Estimular o relacionamento interpessoal entre os servidores	Estrutural	Comunicação interna
		Estrutura informal
	Cultural	Comprometimento

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A delegação de atividades aos funcionários, concedendo-lhes protagonismo na condução de projetos específicos por meio de equipes constituídas para tal, é um mecanismo de obtenção de participação nos processos de mudança, na medida em que lhes concede autoridade e aumenta a complexidade de suas tarefas (Driscoll & Morris, 2001). Tal finalidade é atendida quando a unidade de GP empreende a iniciativa de Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes (i.7). Os relatos exemplificam medidas desse tipo adotadas pelas organizações pesquisadas.

[...] Tem os GT's que a gente desenvolve. O programa lactante sou eu, com minha assessoria técnica, arquitetura e engenharia com a assessoria técnica, e tem também o próprio gabinete do Ministro, também participando. O teletrabalho, por exemplo, nós temos o comitê gestor do tele trabalho, é um grupo que se reúne trimestralmente para

aferir os resultados e deliberar sobre questões relativas ao tele trabalho. (Organização D)

A iniciativa também foi relatada como uma ferramenta de reconhecimento e recompensa, materializada na autoridade delegada. Trata-se de uma iniciativa que pressupõe alguma descentralização no processo decisório e que constitui uma via distinta na condução dos processos de trabalho (Truss, 2008; Truss, 2009).

[...] Sim, eu criei dois grupos de trabalho. Um para criar o Moodle, e eu achei que isso também favoreceu na questão da valorização e, ao mesmo tempo, estou dando uma responsabilidade, aí a pessoa fica toda boba, sou o coordenador da implantação do Moodle. E aí sai no boletim, vai lá para o currículo da pessoa também, estou coordenando esse grupo. Além do grupo do EAD tem o do painel, para o qual eu publiquei Portaria. (Organização E)

Notam-se, também, os efeitos positivos resultantes da participação dos servidores nas equipes, materializados no reconhecimento percebido por aqueles designados para liderar os projetos, por exemplo. Para os entrevistados, a participação nas equipes delegadas equivale para os servidores a um mecanismo de recompensa motivacional.

Além de realizar a descentralização do processo decisório no âmbito da unidade, já que havia equipes destacadamente encarregadas de alguns projetos específicos, tal iniciativa mostrou-se uma alternativa à maneira rotineira de conduzir o trabalho dentro das unidades de GP, evidenciando-se, ainda, como um exemplo de flexibilização da estrutura formal existente, seja em âmbito formal ou informal.

[...] isso é feito na Organização B, mas não formalmente, não ações em que foi feito. Por exemplo, criou-se um grupo para a revisão dos normativos internos. Um grupo com a participação de servidores e chefias de todas as áreas, mas não foi constituído como um grupo de trabalho oficial, com Portaria e tudo mais. Mas a prática existe. O grupo funcionou e produziu os resultados esperados. (Organização B)

[...]na verdade, a autonomia ela é bem relativa, mas facilitou a gente criar grupos de trabalho. A gente criou equipes de mapeamento de competências (...) (...) Pra você ter uma ideia, a gente tem até um modelo formal aqui que se chama Modelo de Dedicção Funcional, que hoje tem uma colega de Uberlândia que trabalha pra mim e eu tenho que formalizar isso numa Portaria, dizer qual é o percentual do tempo dela, ela tem que mandar um relatório mensal de prestação de contas, do que ela tá fazendo pra mim. O tempo dela está alocado para o projeto de Gestão por Competências, então ela mapeia competências, faz outras atividades, mas como ela tá lá, ela tem outro chefe formal, então...Então a gente tem equipe de trabalho sim, mas não é tão flexível. (Organização C)

Viabilizou, ainda, a participação efetiva dos funcionários no processo de mudança e houve casos em que a descentralização também contemplou a participação de servidores externos à unidade de GP, cuja contribuição mostrou-se fundamental para viabilizar os objetivos buscados.

[...] O Comitê é chamado de CGD, que é o Comitê Gestor das ações de Desenvolvimento, que também é um Comitê deliberativo, que também é formado por representantes da unidade de Gestão de Pessoas, da Presidência da organização B, e

de servidores eleitos pela Casa. Ele é um Comitê que decide as ações que envolvem o desenvolvimento do servidor. (Organização B)

Nesse sentido, a descentralização da unidade de GP pode resultar na ampliação da atuação estratégica da unidade, a depender do contexto organizacional em questão (Truss, 2008; Truss, 2009). Metade das organizações participantes do presente estudo relataram ter obtido ganhos significativos em termos da ampliação da capilaridade da unidade junto às gerências regionais, ou mesmo junto a outras unidades organizacionais, no que diz respeito ao aumento da adesão às políticas estratégicas em andamento, a partir da criação de equipes descentralizadas, contando, por exemplo, com o apoio de membros externos à unidade de GP.

[...] A gente procura identificar pontos focais, uma pessoa em cada área que exerce o papel de articulador. Foi utilizado, por exemplo, quando da aplicação dos questionários de diagnósticos de competências. Desse modo, criou-se uma espécie de competição saudável entre as áreas, que melhorou os resultados obtidos na amplitude de adesão ao questionário. No final a gente deu uma carta de elogio para todos que participaram, sempre dando, assim, esse reconhecimento e essa autonomia pra eles. (Organização E)

Conforme se depreende do relato anterior, do ponto de vista cultural, ao oferecer aos servidores o papel de articulador, a iniciativa promoveu a participação no processo de mudança, além de posteriormente ter oferecido o reconhecimento público do elogio.

[...] que é instituir a Rede, uma coisa que a gente resgatou também, a rede de agentes de desenvolvimento, que são os braços, né, ou seja, uma ponte, um ponto focal, um articulador, um interlocutor da Escola junto à sua unidade de lotação. Até pra gente fomentar esse endomarketing, as práticas, os procedimentos as orientações, para o negócio fluir mais. Então o objetivo é descentralizar o máximo de ações para que essa área faça a ponte parceria com a escola de governo para disseminar melhor no seu âmbito, principalmente as unidades descentralizadas que ficam nos Estados. (Organização E)

[...] e, na verdade, a gente montou um grupo que, não necessariamente está fisicamente todo aqui conosco, a gente fez uma coisa fora da estrutura, a gente montou um grupo nacional e tem pessoas em outras cidades que trabalham aqui com a gente. (Organização C)

Nestes casos, quando há o envolvimento de servidores de outras unidades nessas equipes de GP, traz-se legitimidade aos resultados produzidos pelo projeto e contribui para enriquecê-lo de perspectivas, além de atribuir contornos colaborativos multidisciplinares à ação empreendida. Tais resultados corroboram os obtidos por Truss (2009), que creditaram à interação das equipes delegadas de GP com os demais gerentes o favorecimento à compreensão das necessidades dos demais atores organizacionais, por meio da utilização de meios formais e informais de comunicação.

As relações da iniciativa Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes com as categorias de dificuldades relatadas estão resumidas na Tabela 58.

Tabela 58

Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.7 Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais
		Unidade de GP focada em atividades operacionais
	Estrutural	Centralização do processo decisório
		Natureza dos processos de trabalho
		Rigidez estrutural
	Cultural	Grau de participação dos funcionários no processo de mudança
		Recompensas financeiras e motivacionais

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A utilização de ferramentas de informática específicas como instrumento de apoio à implementação de práticas estratégicas de GP foi enfatizada por cinco das organizações pesquisadas. Ressaltou-se a importância da iniciativa para conceder celeridade ao processo, fidedignidade e padronização aos processos e às informações registradas. Tal iniciativa, de cunho estrutural, encontra lastro empírico em estudos realizados em âmbito nacional (Fonseca & Meneses, 2016) e internacional (Driscoll & Morris, 2001; Stone & Deadrick, 2015; Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015).

[...] a gente tem aqui um sistema de gestão de pessoas, uma base que a gente desenvolveu internamente, que a gente importa as informações do SIAPE e criou o nosso próprio sistema. Então isso foi um facilitador. A gente não esperou pelo Ministério do Planejamento vir com aqueles sistemas que estão anunciando e a gente desenhou todos os nossos sistemas aqui, de competências, de capacitação, de desempenho, todos são aqui. (Organização C)

Assim, para deslocar o foco das atividades da unidade de GP para atividades estratégicas e acelerar o trâmite de processos de trabalho tradicionalmente burocráticos, metade das organizações pesquisadas reportaram ter adotado a iniciativa de Adotar sistemas informatizados de GP (i.8).

Contudo, todas as demais relataram ter adotado essa iniciativa para minorar a prioridade que concediam às atividades operacionais. Isso tem sido instrumentalizado por meio da automatização de atividades consideradas mais rotineiras e operacionais.

[...] qual que foi a estratégica que eu adotei pra aliviar isso aqui? Automação. Então eu vou dar um exemplo claro: nesse ano a gente vai pra eliminar, eu tô indo pra eliminar várias atividades operacionais, mas vou te dar só um exemplo de indicador que a gente tem. Eu tinha um processo aqui que era fechar a folha de ponto. Eu demorava de 10 a 12 dias e eu precisava de 4 pessoas. Pra fechar a folha de ponto, porque tinha gente que não preenchia, que não sei o que, inserir no sistema. Hoje eu

faço isso em três minutos. E antes você tinha 4 pessoas e hoje tem uma pessoa. Então, o que acontece, eu pude pegar essas pessoas e redirecionar. (Organização F)

[...] Bom, a gente tem buscado automatizar, por exemplo, um ganho que a gente teve foi a própria avaliação de desempenho ter sido automatizada. Hoje em dia a gente conta com um sistema automatizado que realiza isso, a gente tem hoje um sistema que dá suporte pra fazer a avaliação do *gap* de competência, a gente tem trabalhado na melhoria da sistematização das solicitações de capacitação, pra sistematizar, pra reduzir realmente essa parte operacional. (Organização B)

O alcance da eficiência na condução das rotinas operacionais resulta na disponibilização de mais tempo para que os servidores passem também a conduzir ações mais estratégicas. Ademais, redundando no ganho de prestígio por parte da unidade de GP para apresentar propostas de maior âmbito, conforme relatado.

[...] se for só fazer o operacional, eu acho que prejudica. Quando você faz só o operacional, você não consegue espaço pra colocar. O que a gente conversa aqui é o seguinte: a gente tem conseguido fazer o nosso operacional tão bem feito e tão automatizado e com uma boa gestão de riscos, e tudo mais, que eu consigo ter tempo para planejar e fazer coisas mais estratégicas e propor melhorias. (Organização B)

Grande parte das organizações pesquisadas relataram a realização de programas de capacitação ou de gestão por competências como políticas estratégicas de GP em andamento, o que indica que o deslocamento do foco da unidade de GP ao desempenho de atividades estratégicas relaciona-se a esforços no sentido de mitigar essa categoria de dificuldade nas organizações pesquisadas.

[...] então a prática de capacitação já está plenamente integrada com a gestão por competência. (Organização C)

[...] capacitação e desenvolvimento dos servidores, que está bem implementada, já faz alguns anos, mesmo por conta da legislação aplicada ao âmbito do governo federal. (Organização B)

[...] quando a gente coloca quais são as políticas, a de capacitação é a mais tradicional, ela continua se mantendo, mas ela é realinhada em função desse momento que a gente tem agora e da própria consolidação do quadro. (Organização A)

Relatou-se o emprego de tais sistemas para automatizar rotinas operacionais já consolidadas, como as de pagamento e férias, assim como rotinas mais complexas, associadas a programas estratégicos como a gestão por competências. Em ambos os casos, a realização manual de rotinas deu lugar ao uso de programas informatizados, com a produção de resultados mais confiáveis em menos tempo.

[...] a gente tem hoje um sistema que dá suporte pra fazer a avaliação do *gap* de competência, a gente tem trabalhado na melhoria da sistematização das solicitações de capacitação, pra sistematizar, pra reduzir realmente essa parte operacional. Na área mesmo de administração de pessoal, que é a parte que cuida mesmo dos sistemas, lançamento em folha, as rotinas a gente já tem conseguido automatizar, a própria iniciativa do ministério do planejamento, do sistema do Sigep, de criar algumas coisas, por exemplo, o assentamento funcional digital, a criação de módulos, módulo para seleção, módulo de consignação em folha, algumas rotinas têm reduzido. (Organização B)

É de se notar que em algumas das organizações estudadas, a criação dos sistemas deu-se no âmbito interno à organização, sem o apoio de órgãos centrais externos. Apurou-se que, em uma das organizações pesquisadas, a morosidade da implementação de um sistema unificado para toda a Administração pública resultou na criação de sistemas próprios, de modo a produzir os resultados esperados com maior agilidade e independência, viabilizando a customização da metodologia adotada nos programas estratégicos.

[...] e a gente desenhou todos os nossos sistemas aqui, de competências, de capacitação, de desempenho, todos são aqui. (Organização C)

Para outras organizações, a introdução dos sistemas de apoio informatizado ao desenvolvimento de rotinas operacionais por parte do órgão central de administração de pessoal atendeu à demanda existente.

[...] agora, com a implementação do Sigep, que é o sistema de Gestão de Pessoas, no Ministério do Planejamento, o sistema de cadastro foi completamente reformulado. Hoje o servidor faz o seu cadastro por meio do sistema. (Organização D)

Segundo os relatos, a resultante liberação de tempo dos servidores, que não mais se envolvem integralmente com as atividades automatizadas, viabiliza o redirecionamento de suas ações, de modo a passarem a absorver demandas estratégicas, mesmo levando em conta as dificuldades reportadas para que se estabeleça uma nova dinâmica de atuação.

[...] então, o que acontece, eu pude pegar essas pessoas e redirecionar. Então hoje eu tenho um mix de pessoas que pensa um pouco mais a estratégia de gestão de pessoas e a galera que faz. Mas antes ela só fazia. E aí todo o pensar tava aqui em cima. E é uma coisa que inclusive é uma briga que eu tenho hoje com o gerente, porque o gerente nem quer absorver, porque ele é muito focado em atividade operacional. (Organização F)

As relações da iniciativa Adotar sistemas informatizados de GP com as categorias de dificuldades relatadas estão resumidas na Tabela 59.

Tabela 59

Adotar sistemas informatizados de GP e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.8 Adotar sistemas informatizados de GP	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais
		Unidade de GP focada em atividades operacionais
	Estrutural	Natureza dos processos de trabalho
	Cultural	Capacitação dos servidores

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

No que tange às restrições existentes à realização de alterações nas atribuições dos cargos no setor público e às limitações que isso representa para a aplicação de modelos estratégicos de GP, duas das organizações pesquisadas relataram ter adotado a iniciativa de Desenhar cargos com atribuições ampliadas (i.9). As alterações são necessárias para que os servidores possam assumir os desafios que decorrem dos planos estratégicos organizacionais e táticos de GP, as demandas decorrentes extrapolam as descrições de cargos típicas do serviço público (Souza, 2004; Mello & Amâncio Filho, 2010).

Segundo os relatos obtidos, a depender da organização, haverá maior ou menor influência por parte da unidade de GP na realização do desenho dos cargos, e, conseqüentemente, na revisão das atribuições.

[...] nós não temos nenhuma autonomia ou ingerência para influenciar no desenho de cargos. (Organização C)

Trata-se de uma oportunidade de influenciar diretamente na natureza das atividades a serem desempenhadas pelos servidores, com a possibilidade de incorporar ações mais estratégicas, ou mesmo de tornar mais amplos os limites que definem as atribuições.

[...] Eu tenho que ter no desenho de cargos um assistente fundamental para poder fazer essas atividades bastante operacionais, eu tenho que ter um técnico de laboratório para poder fazer as análises, eu tenho que ter um analista para conseguir dar um suporte mais especializado e eu tenho que ter um pesquisador que aqui vai encabeçar a pesquisa. Então eu acho que a natureza do processo de trabalho reflete bem o desenho do cargo. (Organização A)

Desse modo, ficam favorecidas as alterações nos processos de trabalho, já que o rol de atividades a ser desempenhado torna-se menos restrito.

[...] com a mudança do Regimento Interno, a gente conseguiu dar uma revisada nas atribuições, porque antigamente, por exemplo, se você pegar o nosso regimento antigo, era um regimento, praticamente, um manual. Era muito fechado, e hoje em dia a gente já conseguiu ter uma abertura maior. (Organização B)

[...] sim, aí aqui a gente tem a lei do Plano de Carreira. A última, de 2017, na qual a gente fez novas atribuições. (Organização F)

[...] Tem o papel da unidade de GP na implementação da estratégia. Porque é isso. O fato de eu ter um desenho de cargos adequado te dá essa flexibilidade para implementar. (Organização A)

As dificuldades impactadas pela iniciativa de Desenhar cargos com atribuições ampliadas estão relacionadas na Tabela 60.

Tabela 60

Desenhar cargos com atribuições ampliadas e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.9 Desenhar cargos com atribuições ampliadas	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação da estratégia
	Estrutural	Desenho de cargos Natureza dos processos de trabalho

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Estruturas organizacionais mais achatadas, ou seja, dotadas de menor número de níveis hierárquicos, facilitam a comunicação interna e podem favorecer a adoção de processos menos burocráticos e mais flexíveis, dado o menor número de instâncias envolvidas (Driscoll & Morris, 2001; Wynen & Verhoest, 2013).

Contudo, em apenas uma das organizações pesquisadas foram obtidos relatos de que a iniciativa de Adotar estruturas organizacionais mais achatadas (i.10) havia sido empreendida. Pelo contrário, duas delas relataram estar passando por processos de aumento de níveis hierárquicos.

[...] o que a gente tá fazendo é verticalizar cada vez mais, infelizmente. (Organização C)

[...] O que fizemos foi aumentar mais um nível hierárquico. Você vai dizer que a gente aumentou um nível pra poder descentralizar a tomada de decisão. (Organização A)

O principal motivo apontado para não se adotarem estruturas mais achatadas é a rigidez estrutural das organizações públicas, que inviabiliza tais medidas. De modo coerente com este fato, o único relato obtido dando conta de que uma estrutura mais achatada havia sido adotada diz respeito a uma iniciativa restrita ao âmbito interno da unidade de GP, que havia se reconfigurado para adotar uma estrutura por projetos.

[...] O meu processo seletivo pra gestor de projeto. E não gerente substituto de RH (...) (...) eu quero com isso mudar minha estrutura interna e agilizar meus processos (Organização F)

Na organização em comento, a iniciativa visa flexibilizar a estrutura da unidade, reduzir os trâmites burocráticos internos e promover a alteração dos processos de trabalho, que passarão a obedecer a uma lógica de gestão por projetos.

A Tabela 61 relaciona a iniciativa de Adotar estruturas organizacionais mais achatadas às categorias de dificuldades a ela relacionadas.

Tabela 61

Adotar estruturas organizacionais mais achatadas e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.10 Adotar estruturas organizacionais mais achatadas	Estrutural	Natureza dos processos de trabalho
		Rigidez estrutural

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Em uma das organizações pesquisadas, a atribuição de importância e prioridade para os programas estratégicos de GP se manifestou, primordialmente, ao se Criar novas unidades estruturais (i.11), mais especificamente, uma nova unidade estrutural para centralizar a condução das atividades relativas ao projeto.

[...] Ainda que você seja uma Divisão, que você seja um serviço, ali, no caso nosso aqui o serviço é o menor nível, a menor unidade administrativa, mas de você constar, de você ter atribuições regimentais e etc e tal. Isso dá um reconhecimento, né, então, mas a própria área de gestão de pessoas mesmo, o próprio processo de gestão por competências, por exemplo, ele começou de um núcleo informal e agora existe uma Coordenação. (Organização B)

Para tal gestor, a existência de uma unidade organizacional específica para um determinado projeto de GP representou não apenas apoio material à consecução do projeto em tela, mas também o oferecimento do destaque e da priorização necessários ao bom andamento do projeto.

[...] constar como uma unidade ela te dá um reconhecimento interno, ainda que seja em uma menor caixinha. (Organização B)

Nessa linha, Mintzberg (1980) descreveu, entre os diversos mecanismos empregados pelas organizações para construir suas estruturas, além da especialização do trabalho, o agrupamento das atividades, que pode ser feito com base em uma função, ou, em consonância com o caso descrito, em um processo de trabalho. Tal entendimento remonta a Perrow (1967), que atribuía às atividades específicas desenvolvidas na organização a principal justificativa para a organização de suas atividades e o estabelecimento de sua estrutura. Desse modo, a iniciativa verbalizada visa atender à necessidade de existência de uma unidade específica para a alocação de mão de obra e recursos à nova atividade empreendida.

Segundo o relato, há uma relação entre o grau de prioridade atingida pelo projeto e a dimensão que a nova estrutura criada tende a assumir. De fato, o aporte de uma nova unidade estrutural materializa apoio da alta administração ao projeto, já que representa a alocação de pessoas a uma determinada atividade, de cunho estratégico.

[...] E aí até o pessoal fala, quando foi agora a Gestão do Conhecimento, a própria Presidência falou: não. Vai para gestão de pessoas, porque vocês têm um processo

que é de continuidade. Quando ele amadurecer, organizacionalmente a gente vai alocá-lo. Se ele vai virar outra coordenação, se ele vai virar outra coordenação-geral, se ele vai virar uma divisão, aí organizacionalmente a gente vai dar esse reconhecimento, para aquilo que ele vai trazer. Eu até brinco com o pessoal que está no projeto. É o tamanho dos nossos resultados que vai dizer o nível da caixinha. (Organização B)

Além de materializar um contraponto à rigidez estrutural típica das organizações públicas, haja vista que se está impondo alterações estruturais, essa iniciativa traz mudanças que favorecem a atuação estratégica da unidade de GP, ao tempo em que ampliam o papel da unidade na implementação de estratégias organizacionais, já que a criação da nova unidade ocorreu, no caso em tela, para que se viabilizasse o programa de gestão por competências.

A Tabela 62 relaciona a iniciativa Criar novas unidades estruturais com as categorias de dificuldades que ela visa mitigar.

Tabela 62

Criar novas unidades estruturais e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.11 Criar novas unidades estruturais	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais
	Estrutural	Rigidez Estrutural

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Uma das organizações pesquisadas reportou ter empreendido a iniciativa de Descentralizar a unidade de GP (i.12). Por se tratar de uma alteração estrutural, tendo em vista favorecer o fluxo decisório, corrobora o entendimento de Fredrickson (1986), para quem a disposição estrutural da organização se relaciona diretamente ao processo decisório. As alterações no fluxo processual decorrentes da mudança também se refletiram na consequente alteração na natureza dos processos de trabalho. Ademais, a ação se configura em um exemplo da descentralização vertical proposta por Mintzberg (1980), representando a delegação do processo de tomada de decisão para os novos níveis criados.

No caso em tela, a unidade de GP descentralizou-se formalmente e foi concedida mais autonomia para as unidades recém-criadas, alterando o seu grau de participação no processo de mudança. A alteração permitiu, paulatinamente, a estruturação da unidade, que assumiu contornos mais robustos e complexos, de modo a adequar-se aos novos desafios assumidos. Entre estes, destaca-se a estruturação de novos processos estratégicos.

[...] tem uma Gestão de Pessoas no Ministério, nós somos vinculados ao Ministério, só que a gente representa 80% do pessoal do Ministério, então a gente meio que ficou um pouco independente, então a primeira conquista daqui foi trazer a folha de pagamento pra Organização C, então a área de GP se estruturou com base na folha de

pagamento. As unidades locais se reconhecem como unidades pagadoras. Então é agora que a gente tá estruturando outros processos estratégicos, por exemplo, na estrutura formal da área de gestão de pessoas, a gente tem uma área de planejamento da força de trabalho e recrutamento, de gestão do desempenho e competências, capacitação, e esse é um modelo bem recente. Então a gente ter criado a cadeia de valor de gestão de pessoas foi uma coisa interessante, ter criado os processos. (Organização C)

A descentralização é um exemplo concreto de flexibilização do processo decisório, bem como de uma alteração que foi de encontro à rigidez estrutural típica de organizações públicas (Ingraham & Rubaii-Barret, 2007; Runhaar & Runhaar, 2012; Ubeda & Santos, 2008;). Ademais, o relato informa que, em decorrência da alteração, criou-se na organização a cadeia de valor de GP e iniciou-se a estruturação de novos processos estratégicos, evidenciando o aumento do papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais.

A Tabela 63 aponta as relações existentes entre a iniciativa Descentralizar a unidade de GP e as dificuldades relatadas.

Tabela 63

Descentralizar a unidade de GP e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.12 Descentralizar a unidade de GP	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais
	Estrutural	Centralização do processo decisório
		Natureza dos processos de trabalho
Cultural	Grau de participação dos funcionários no processo de mudança	

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

No que pertine às iniciativas de natureza estrutural, cite-se inicialmente que se trata da categoria mais numerosa, compreendendo nove iniciativas. Ademais, reportou-se a existência de 31 relações estabelecidas entre esse tipo de iniciativas e os fatores interferentes. Nesse sentido, as relações estabelecidas por essa categoria de iniciativas junto aos fatores interferentes exercerão grande influência nos resultados gerais do presente estudo. Em princípio, para as relações estabelecidas predomina na categoria o impacto em fatores estruturais, que corresponderam a 16 relações, mais da metade delas. Uma provável justificativa para isso diz respeito à intrincada relação existente entre diferentes elementos estruturais, tais como o número de níveis hierárquicos e o número de servidores (Blau, 1970); e a interdependência que vincula a estrutura organizacional a aspectos como os processos de trabalho (Mintzberg, 1979; Mintzberg, 1980) e à comunicação interna (Allen et al., 2007; Alfes et al., 2010, Silva & Mello, 2013; Camões, 2013; Côrtes & Meneses, 2017; Waterhouse & Lewis, 2004).

Saliente-se, entretanto, que entre as nove iniciativas estruturais, apenas uma delas estabelece relações apenas com fatores estruturais. Todas as demais se relacionam a, no mínimo, mais um tipo de fator além dos estruturais. Cumpre ressaltar, ainda, que três das nove iniciativas estabelecem relações com os três tipos de fatores, o que ratifica o papel preponderante exercido pela cultura organizacional, conforme assinalado por Miles & Snow (1984) e Miles et al. (1978), especialmente no que se relaciona às práticas de GP (Jackson & Schuler, 1995). Uma delas é Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes, a qual estabelece o maior número de relações, com sete fatores interferentes. As demais são Adotar sistemas informatizados de GP e Descentralizar a unidade de GP. Ao reportar a adoção dessas iniciativas, o presente estudo se apresenta em sintonia com Driscoll & Morris (2001) e Truss (2009); Stone et al. (2015) e Stone e Deadrick (2015) e Truss (2008), Podger (2017) e Teo (2000).

Os fatores culturais são o segundo grupo mais impactado pelas iniciativas estruturais, correspondendo a oito relações, enquanto reportou-se a existência de vínculos com sete fatores estratégicos no que diz respeito a essas iniciativas. Por fim, cabe salientar que, a exemplo das iniciativas estratégicas, o fator interferente com o qual mais se relacionam as iniciativas estruturais é o Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais, que aqui é endereçado por 5 iniciativas. Identifica-se, neste ponto um padrão, haja vista que este também foi o fator interferente mais endereçado pelas iniciativas estratégicas. O que se infere, neste caso, é que as alterações estruturais que as organizações têm empreendido para favorecer a implementação da GEP também tem como finalidade potencializar o exercício do protagonismo da unidade na implementação das estratégias, o que ratifica premissas teóricas fundamentais da GEP, que pressupõem o envolvimento proativo da unidade de GP na estratégia organizacional, não apenas para definir as práticas a serem adotadas, mas também para capitanear sua implementação (Guest, 1987; Legge, 1995; Schuler, 1992; Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1998;).

4.2.3 Iniciativas Culturais

Mecanismo defendido nacional e internacionalmente para favorecer a modificação de valores e condutas dos funcionários no âmbito organizacional (Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001; Alfes et al, 2010; Fonseca & Meneses, 2016), a iniciativa de Implementar programas de capacitação apropriados (i.13) foi adotada pela totalidade das organizações pesquisadas no presente estudo.

Cabe ressaltar, no entanto, que se destacou nas entrevistas a importância de se viabilizar, como premissa para a adoção dessa iniciativa, a capacitação adequada da equipe de GP que conduzirá tecnicamente os programas de capacitação. Ou seja, para potencializar a qualidade dos programas de capacitação a serem desenvolvidos em âmbito organizacional, deve-se primeiramente capacitar adequadamente os servidores da unidade de GP responsáveis por conduzi-los.

[...] algo que ajuda a superar essas dificuldades é possuir uma equipe de gestão de pessoas capacitada para fazer frente a essas demandas. (Organização D)

[...] a capacitação da equipe de apoio a um projeto ou uma prática de gestão estratégica é uma coisa fundamental. E a capacitação também das pessoas pra entenderem o que a gente tá fazendo é também fundamental. (Organização C)

Se for integrada por servidores mais bem capacitados, a unidade de GP terá favorecida sua atuação estratégica, haja vista que será dotada de indivíduos preparados para lidar com demandas mais complexas, que extrapolem as rotinas administrativas corriqueiras.

[...] sim, porque o servidor, ele tem que ter uma visão mais estratégica da organização. “Ah, tudo bem, o meu trabalho é muito operacional”. Mas eu acredito que ter uma base de formação que proporcione uma visão sistêmica, ferramentas mais modernas de utilização, ferramentas que eu falo de forma ampla, seja metodologia de gestão ou sistemas de T.I. (Organização D)

[...] Aqui no nível de Gestão de Pessoas nós temos vários Mestres, também. São pessoas que também se formaram pra poder agregar conhecimento, dentro da área. E aí, nessa lógica, você tenta sempre, na hora que fala, você precisa propor um novo modelo, você vai lá na academia, você faz benchmarking, você faz revisão. (Organização A)

O conjunto de relatos obtido dá conta, também, de que o ganho incremental de capacitação proporcionado aos servidores das demais unidades organizacionais contribui de modo específico para que estes tenham melhor entendimento das rotinas em andamento e obtenham maior engajamento e participação.

[...] a capacitação também das pessoas pra entenderem o que a gente tá fazendo é também fundamental. Então, por exemplo, a gente faz agora o diagnóstico de capacitação “E pra quê que serve isso? Por que que eu tenho que preencher isso?” “Isso aqui não é a mesma coisa que processo?” Dentro do que é processo, do que é competência. (Organização C)

[...] Se você desenha o seu projeto, um recurso essencial é a capacitação da equipe, capacitação dos gestores, e uma das coisas que a gente fez foi um EAD de gestão por competências e a gente já está na segunda versão dele, que é um módulo que é distribuído para todos os servidores, para todos os gestores. Então é importante que as pessoas tenham um nível básico de informação pra entenderem o que está rolando. (Organização C)

A importância dos planos de capacitação na preparação dos funcionários para assumirem atribuições adicionais foi também destacada, como forma de favorecer sua participação em processos de mudança.

[...] E aí claramente você demanda uma capacitação maior, porque o funcionário deve ser mais generalista para conseguir participar mais ativamente dos processos de mudança. (Organização F)

Concedeu-se também um enfoque específico à importância da implementação de planos de capacitação destinados aos gerentes. Na organização C, o papel a ser exercido pelos gerentes de linha na implementação de práticas estratégicas de GP é priorizado por ações que se destinam à capacitação gerencial desse público.

[...] Implementar planos de desenvolvimento gerencial, por exemplo. É uma coisa que pode sensibilizar os gerentes para a importância da gestão estratégica de pessoas e eles, sim, se apropriarem dessas ferramentas. Porque fica parecendo que é a GP de um lado e do outro os funcionários, só que quem é o interlocutor, quem faz a avaliação de desempenho, é esse gestor aí. (Organização C)

Por fim, há que se salientar a utilização das ações de capacitação como meio de sensibilização dos servidores, que contribui para o entendimento da importância da mudança proposta para a organização e conseqüente flexibilização da cultura.

A Tabela 64 relaciona a iniciativa Implementar programas de capacitação apropriados com as categorias de dificuldades que ela visa mitigar.

Tabela 64

Implementar programas de capacitação apropriados e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.13 Implementar programas de capacitação apropriados	Estratégico	Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais
		Unidade de GP focada em atividades operacionais
	Cultural	Capacitação dos servidores
		Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança
		Grau de flexibilidade da cultura

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Processos de mudança que envolvam a implementação de projetos estratégicos da unidade de GP tendem a desencadear modificações que dizem respeito a todos os funcionários da organização, com repercussão direta no clima e na cultura organizacional (Beer et al., 1984).

A literatura aponta que Realizar mudanças com a participação dos funcionários (i.14) é uma iniciativa que visa atenuar impactos negativos advindos de eventual resistência à mudança, falta de sensibilização e até mesmo de comprometimento dos servidores com as mudanças propostas (Allen et. Al, 2007; Driscoll & Morris, 2001).

Ao conceder participação no processo de mudança, voz nas decisões e um canal aberto para sugestões, as organizações pesquisadas relataram obter maior adesão às propostas e menor resistência à mudança, ratificando os resultados de estudos empíricos pretéritos.

[...] por exemplo, a gente tá montando agora o banco de líderes, sucessores, a gente tá escutando...escutou os chefes e agora eu tô escutando os caras. O que é que é o Banco de Líderes pra você? O que é que você espera? E aí, daquilo ali a gente vai começar a montar, pra definir quais são as práticas de recursos humanos pra atender aquela conjunção de coisas. Então eu digo assim: o grande sucesso nosso que eu acho foi a costura por trás, o processo de escuta de empatia, de construção coletiva e de venda personalizada. (Organização F)

Ações dessa natureza imprimem ao processo de construção das soluções um caráter descentralizado, que explora de modo positivo as contribuições individuais, viabilizando que elementos discutidos nesse âmbito sejam trazidos à esfera de deliberação.

[...] por exemplo, tem um que você pode pegar como uma evidência bem legal que é a trajetória da implementação da gestão por competência, em especial no norte ao plano de capacitação. Então, entre a implantação das informações no sistema e a efetiva coleta feita por meio de questionários junto aos servidores, houve uma lacuna de 7 meses. O que eu fiz foi criar uma campanha de endomarketing bem legal, colocando os servidores como atores no processo, então eu mostrei graficamente pra ele que ele participou de todo o processo, desde a definição do plano, inclusive com vídeos produzidos para ilustrar todo o processo. Dando senso de participação. Isso a gente acha que ajudou bastante eles a se sensibilizarem, entenderem e participarem do processo. (Organização E)

A abertura de meios que viabilizem a participação dos servidores é, em si, uma via alternativa na condução dos processos de trabalho, haja vista contrariar o que tipicamente ocorre quando da implementação de projetos estratégicos de GP em organizações públicas (Camões & Meneses, 2016; Perry, 1993).

[...] Os servidores foram ouvidos e foi concedida a possibilidade de participarem. (Organização B)

Mesmo que disponham de autoridade para realizar a mudança sem consultar os interessados, relatou-se que a preocupação com o impacto cultural e o potencial de melhores resultados obtidos a longo prazo justifica a preocupação de conceder participação aos servidores, tendo em vista potencializar o seu comprometimento com os novos projetos.

[...] Desempenho é a mesma coisa. Os servidores estão pedindo meritocracia, então você vê. Eu venho num processo de escuta...na política de capacitação também. Porque, muito embora eu pudesse ser, reforço isso, extremamente autocrático, como são em outras instituições, a gente prefere não fazer isso. Porque, porque eu acho que é...você minimiza as resistências. (Organização B)

Além disso, a depender da natureza da política que está sendo implementada, faz-se necessária a participação e envolvimento maciço dos funcionários para conceder legitimidade e precisão à ferramenta a ser adotada.

[...] a gente tem um processo interessante, por exemplo, a gente, no ciclo de 2015 a gente mapeou competência e mandou o questionário para todos os servidores pra eles validarem. No nível de 1 a 10. Competências gerenciais a gente mandou para todos os 4.000 gestores. Então a gente procura, sim, essa participação. (Organização C)

A busca da validação junto aos funcionários mostra-se, segundo os relatos, especialmente necessária em organizações que intitulam suas culturas como pouco flexíveis, nas quais o espírito crítico dos servidores pressupõe sua participação na elaboração de novas políticas.

[...] A gente pratica, dependendo da demanda estratégica. Exemplo: Plano de capacitação. Nós, no último ano foi que nós colocamos essa participação direta do servidor. Porque muitos reclamavam que não tinham nenhuma participação na estruturação do plano de capacitação. Aí, na hora de fazer o plano de trabalho e da unidade ser questionada, nem passava, não tinha nenhum grupo focal nem nada nesse sentido, então a gente cortou caminho e, por da ferramenta lá da pesquisa, a gente proporcionou essa...então assim...existe...a própria comissão paritária ela é um canal de comunicação também nessas demandas mais sensíveis, mais latentes. As pessoas que fazem parte dessa comissão são eleitas. Existe representante sindical e existe representante do servidor. (Organização D)

[...] Tele trabalho foi, para nós, um processo de inovação. Precisou ser muito bem estruturado e experienciado para que, a partir daí se consolidasse. Nesse meio tempo é que nós conseguimos, de certa forma, mudar, quebrar determinados paradigmas e mudar a cultura frente a essa questão do trabalho remoto. (Organização D)

Outrossim, define-se como uma ferramenta de obtenção do comprometimento dos funcionários para com a implementação futura da nova prática em construção.

[...] dar participação aos funcionários no processo de mudança faz diferença. Nós conduzimos nossos projetos todos levando em conta isso, fazendo inclusive o comprometimento lá em cima. Ele leva ao comprometimento. (Organização F)

A Tabela 65 resume as categorias de dificuldades com as quais se relaciona a iniciativa de Realizar mudanças com a participação dos funcionários.

Tabela 65

Realizar mudanças com a participação dos funcionários e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.14 Realizar mudanças com a participação dos funcionários	Estrutural	Natureza dos processos de trabalho
	Cultural	Comprometimento
		Grau de flexibilidade da cultura
		Grau de participação dos funcionários no processo de mudança

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Embora a adoção de práticas estratégicas de GP geralmente dependa da ocorrência de mudanças em nível organizacional (Kaufman, 2015; Guest, 1987; Gomes & Lopes, 2006), o sucesso na adoção das novas práticas propostas depende, em grande medida, de que se adote a iniciativa de Sensibilizar os colaboradores antes do início de um processo de mudança (i.15) (Jones et al., 2005; Fonseca & Meneses, 2016; Silva & Mello, 2013).

O conjunto de relatos obtido no presente estudo indica resultados que se coadunam com os precedentes teóricos e empíricos, haja vista que cinco das seis organizações relataram haver empreendido tal iniciativa. No entanto, a dificuldade relacionada ao tempo disponível para se empreender a mudança por vezes afetou a realização da sensibilização necessária e foi apontada como justificativa pela única organização a não realizá-la.

[...] Só que, o fato de você ter feito isso em um pedaço de tempo tão curto, a gente não preparou o seguimento pessoas, o que seria, no seu modelo aqui, a questão da cultura. Então a mudança organizacional que aconteceu na sede da Organização A ela conseguiu trabalhar processos e ela conseguiu trabalhar estrutura. Mas ela não conseguiu trabalhar a questão da cultura. Então nós tivemos muitas rupturas. (Organização A)

Ainda de acordo com os relatos obtidos, a sensibilização é um meio de impactar os servidores e influenciar os efeitos produzidos no âmbito da estrutura informal, de modo a obter nela esforços voluntários favoráveis à implementação das novas práticas.

[...] Então a gente montou aqui videozinhos para atrair os servidores. É uma ferramenta de captação daquele apoio voluntário, no qual você acaba dependendo da vontade deles, né. Então aqui, por exemplo, quais são as suas necessidades de capacitação, que é o levantamento do diagnóstico, a partir do dia 5 de setembro, todos os servidores, essa aí é a mensagem que foi pra todo mundo. (Organização C)

Outro dirigente de GP também aponta a importância da sensibilização prévia para que se obtenha a adesão dos servidores e seu comprometimento com a mudança em curso.

[...] Eu acho assim, é importante fazer a sensibilização, eu acredito que se a gente não fizesse, a adesão seria muito menor. (Organização B)

Também se destacou a importância de se adotarem abordagens específicas para lidar com diferentes grupos de servidores, respeitando sua individualidade. Tal nuance revela um aspecto peculiar da sensibilização, ligada à necessidade de ampliar o grau de conhecimento da cultura da organização, no sentido de adotar estratégias de comunicação adequadas para cada grupo de servidores, respeitadas suas características culturais específicas.

[...] Isso aí a gente sempre tem esse cuidado. Nesse processo agora por exemplo de gestão do desempenho, a gente tá mandando mensagens individuais para os servidores, a gente tá fazendo uma coisa muito sob medida, sabe? Mensagens específicas para os gestores, mensagens específicas para os servidores. Eu acho que esse negócio de você falar muito de capital humano, mas tratar todo mundo como número, como recurso é incoerente. (Organização C)

A sensibilização é apontada pela literatura como um meio de mitigar a resistência à mudança, tão típica das organizações públicas brasileiras, cuja cultura tende a ser pouco flexível (Gomes & Lopes, 2006). O presente estudo corrobora tal tese.

[...] Então se eu identifico que tem um foco de resistência, eu vou ali, ajusto o meu discurso, ajusto minhas práticas, para que eu diminua a fricção. Então o que que isso

exige de mim? Exige, cara, muito uma questão de discussão para fazer essa sensibilização. (Organização F)

A Tabela 66 compila as categorias de dificuldades relacionadas à iniciativa Sensibilizar os colaboradores antes do início de um processo de mudança.

Tabela 66

Sensibilizar os colaboradores antes do início de um processo de mudança e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.15 Sensibilizar os colaboradores antes do início de um processo de mudança	Cultural	Comprometimento
		Grau de conhecimento da cultura
		Grau de flexibilidade da cultura
		Grau de participação dos funcionários no processo de mudança

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Empreendida com a finalidade de potencializar o comprometimento dos servidores, a iniciativa de Instituir mecanismos de reconhecimento (i.16), segundo o conjunto de relatos obtido, também serve de ferramenta de mudança cultural, ao inserir no contexto organizacional valores relacionados à meritocracia e reconhecimento, conforme o defendido por Ates (2004) e Driscoll & Morris (2001), que se associam a Schein (1985) na defesa de que um sistema adequado de recompensas pode servir de ferramenta de modificação cultural em organizações.

[...] Ações de reconhecimento, que acaba sendo motivacional, já houve época em que se distribuíram brindes, alguns objetos, assim, não de valor em pecúnia, porque isso na Administração Pública não existe, né, mas na forma de materiais de divulgação, de participação em Congressos fora, por alguma ação que algum grupo tenha se destacado. (Organização B)

[...] No ano passado a gente já não teve esse contingenciamento e já iniciou uma política que também foi muito importante pra gente reduzir custos e ainda como uma ação de reconhecimento a gente usa servidores da Organização B como instrutores em cursos da Casa. (Organização B)

Em algumas organizações, iniciativas criativas e inovadoras são recompensadas por meio de premiações de natureza institucional, com o objetivo de oferecer estímulo ao empenho dos servidores.

[...] A gente tem uma que é para trabalhar a valorização do servidor que é o Concurso Prêmio Servidor da Organização E. Eu acho ela bem interessante, bem estratégica, onde a gente valoriza, né, aqueles servidores que potencializaram as suas competências. A gente instituiu uma Comissão, então a gente tem representantes de áreas estratégicas, e essa Comissão, ela avalia os trabalhos. Era muito político e agora a gente instituiu essa comissão justamente para avaliar os trabalhos. Então ficou bem mais justo, vamos dizer assim. É meritocrático. (Organização E)

[...] Agora mesmo a gente está rodando um prêmio de criatividade e esse tem recompensa financeira. Tem um dinheiro. Prêmio de criatividade e inovação. Para estimular o comprometimento dos servidores da organização C. Qualquer servidor. Tem que fazer um relato de uma experiência. Tem uma normativa. Aí ele participa e tem uma banca examinadora que julga o melhor trabalho. (Organização C)

Embora se tenha notado a dificuldade de adotar ações que envolvessem reconhecimento financeiro, outros tipos de mecanismos de reconhecimento foram empregados nas organizações pesquisadas, tais como a publicação e registro de elogios nos assentamentos funcionais dos servidores, a concessão de treinamentos externos oferecidos como prêmio, e também o oferecimento de medalhas para aqueles eleitos os melhores servidores da instituição.

[...] A gente já tentou, junto ao Planejamento, gratificações para serem concedidas à área meio, tipo a GCIST, que não é vinculada à execução de atividades de gestão, mas que daria pra fazer a questão do reconhecimento do servidor, dar essa recompensa financeira, contudo a gente ainda não conseguiu junto ao Ministério do Planejamento. (Organização B)

[...] no final a gente deu uma carta de elogio para todos que participaram, sempre dando, assim esse reconhecimento e essa autonomia pra eles. (Organização B)

[...] A gente tem um exemplo, assim, singelo, mas a gente tem uma medalha de honra ao mérito na Organização C, que chama medalha (...), que foi um velhinho que trabalhou na Organização C e morreu com 80 anos trabalhando. A gente tem, então uma medalha de mérito que se chama (...). E a gente tem um sistema, na Intranet, para os servidores indicarem até 5 colegas, pra receber essa medalha. É um sistema misto de indicação de pares e escolha de gestores. E eles indicam pelas competências fundamentais. As competências fundamentais são as nossas comportamentais, transversais a todo mundo. É um sistema de votação, você vota em até 5 pessoas. (Organização C)

A implementação de ferramentas consistentes de reconhecimento atende a duas finalidades. Ao tempo em que insere no contexto organizacional valores ligados à meritocracia, influenciando uma mudança cultural, tem o potencial de oferecer estímulo aos servidores no desempenho de suas tarefas (Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001). Os resultados aqui obtidos vão ao encontro das premissas constantes da literatura, no sentido em que ratificam a importância da instituição de recompensas financeiras e motivacionais para favorecer a ocorrência de mudanças na cultura organizacional.

[...] ah, e outra coisa, no Prêmio, a pessoa ainda ganha um curso, de curta ou média duração. Eu ganhei, eu já fui vencedora e por isso é que eu estou nesse cargo hoje. (Organização E)

A Tabela 67 relaciona a iniciativa de Instituir mecanismos de reconhecimento às categorias de dificuldades a ela relacionadas.

Tabela 67

Instituir mecanismos de reconhecimento e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.16 Instituir mecanismos de reconhecimento	Cultural	Comprometimento
		Grau de flexibilidade da cultura
		Recompensas financeiras e motivacionais

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A literatura indica que a realização de ajustes na cultura organizacional pode ser potencializada caso previamente se adote a iniciativa de Realizar estudos para analisar a cultura organizacional (i.17) (Silva & Mello, 2013; Slack & Singh, 2017). Tais estudos objetivam dotar a unidade de GP de conhecimentos abrangentes da cultura, como premissa para que se viabilizem as intervenções necessárias à implementação da GEP.

De acordo com o conjunto de relatos obtido no presente estudo, aspectos específicos da cultura organizacional, exemplificados por peculiaridades da estrutura organizacional ou mesmo relativas ao perfil dos servidores, foram apontadas como características definidoras da cultura decisivas para que se tratasse de uma cultura mais ou menos flexível e, por conseguinte, mais suscetível a mudanças.

Metade das organizações pesquisadas relatou ter realizados estudos dessa natureza, predominantemente a realização sistemática de pesquisas de clima organizacional, associadas à utilização das informações obtidas como ferramenta de tomada de decisão.

[...] A pesquisa de clima compõe um dos nossos indicadores estratégicos, então é uma ação que a gente costuma adotar. A gente iniciou, do resultado, por exemplo da de 2015, a gente teve toda uma análise estratificada por coordenações, pela estrutura hierárquica e teve ações junto com cada uma das unidades para o conhecimento do resultado, para a busca de melhoria para os pontos e manutenção dos pontos bons, então a gente deu esse feedback para a Casa. (Organização B)

Em outro caso, mais informações foram obtidas por meio da realização de investigações complementares, tendo por fundamento as opiniões dos servidores, as quais guiaram a orientação da unidade de GP no sentido de implementar práticas inovadoras que atendessem a tais anseios.

[...] A pesquisa de clima, apesar de não ter tratado especificamente da cultura, permitiu inferir qual seria a cultura da instituição. Nós também tivemos um diagnóstico, em 2014, de qualidade de vida no trabalho, tá, o que gerou oito proposições de melhoria, tivemos uma pesquisa da ouvidoria, em processos de atendimento, por sinal, o tele trabalho ele adveio justamente desses dois canais de comunicação, porque uma das proposições era a flexibilização do horário de trabalho, porque o servidor quer o que? Quer 6 horas corridas. Só que aí eu verifiquei em uma outra pesquisa, aplicada no ano seguinte de processo de atendimento, que “verificar a oportunidade de proporcionar o trabalho remoto”. E aí, “Opa, vamos ver como instrumentalizar isso”. (Organização D)

Uma das organizações relatou ter realizado junto a uma consultoria um estudo específico para identificação de valores e delineamento da cultura organizacional, que trouxe informações úteis ao desempenho de suas tarefas.

[...] Realizamos um estudo para analisar a cultura organizacional. Foi realizado um projeto com a Dom Cabral, em que foram levantados os valores organizacionais, de que participaram todos os gestores. A gente também fez um exercício, em que foram construídos quadros que indicavam a visão dos servidores sobre como eles viam a

cultura da organização F. Os resultados ampliaram muito nosso conhecimento da nossa cultura. (Organização F)

A Tabela 68 apresenta a iniciativa Realizar estudos para analisar a cultura organizacional e as categorias de dificuldades a ela relacionadas.

Tabela 68

Realizar estudos para analisar a cultura organizacional e as dificuldades relatadas

Iniciativa	Dificuldade relatada	
	Fator	Categoria
i.17 Realizar estudos para analisar a cultura organizacional	Cultural	Grau de conhecimento da cultura
		Grau de flexibilidade da cultura

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Com respeito às iniciativas culturais, estas totalizam cinco das 17 iniciativas que compõem o presente estudo. Entre as 18 relações reportadas entre essa categoria de iniciativas e os fatores interferentes, cabe destacar que a grande maioria (15) diz respeito a fatores culturais. Estes resultados permitem inferir que as iniciativas culturais, no presente estudo, são as que menos impacto exercem sobre as demais categorias de fatores interferentes.

Os resultados permitem inferir que as organizações que compõem o escopo do presente estudo priorizam o foco de suas intervenções de natureza cultural especificamente para os fatores aqui classificados como culturais. Trata-se de intervenções diretas tendo em vista aprimorar as respostas obtidas junto aos servidores, especialmente no que diz respeito às práticas estratégicas de GP propostas. Busca-se, com isso, o alinhamento da cultura à estratégia buscada pela organização, o que vai ao encontro do que defendem alguns estudos teóricos e teórico-empíricos (Cabrera & Bonache, 1999; Chow & Liu, 2009; Harrison & Bazy, 2017; Semler, 1997).

Nesse sentido, as iniciativas de cunho cultural visam a mitigar fatores interferentes de natureza cultural, os quais, por sua vez, são os mais sujeitos às influências de outros fatores interferentes, haja vista estarem, no presente estudo, entre os de maior centralidade de entrada. Deles são exemplo o Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança, que recebe 11 influências, e o Grau de flexibilidade da cultura, influenciado por nove outros fatores.

Os únicos fatores estratégicos e estruturais por ela impactados, são o Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais (estratégico), a Unidade de GP focada em atividades operacionais (estratégico) e a Natureza dos processos de trabalho (estrutural).

Entre as cinco iniciativas culturais, apenas duas também contemplam fatores de outra casta, além da cultural. São elas: Implementar programas de capacitação apropriados e Realizar

mudanças com a participação dos funcionários. Neste caso em particular, a capacidade das iniciativas de exercer impacto em outras dimensões de fatores interferentes foi mínima. Apesar disso, o caráter mais transversal das iniciativas serve de explicação para os impactos haverem extrapolado a dinâmica cultural da organização, especialmente se avaliados os efeitos organizacionais de um programa de capacitação (Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001; Alfes et al, 2010; Fonseca & Meneses, 2016) e da participação dos funcionários no processo de mudança, que dizem respeito a todo o escopo da organização (Allen et. Al, 2007; Driscoll & Morris, 2001).

Os fatores estruturais são o segundo grupo mais impactado pelas iniciativas culturais, representando apenas duas relações, enquanto reportou-se a existência de apenas uma relação entre iniciativas culturais de favorecimento à implementação com fatores interferentes de natureza estrutural, no caso a Natureza dos processos de trabalho. Segundo os entrevistados, a iniciativa cultural que mais exerce influência sobre os fatores interferentes é Implementar programas de capacitação apropriados, que endereça cinco fatores. Esses resultados corroboram a literatura, que aponta essa iniciativa como uma das maneiras ao alcance da unidade de GP para exercer influência na dinâmica organizacional (Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001; King & Bishop, 1991). Por fim, cabe salientar que, no caso das iniciativas culturais, o fator interferente com o qual mais se relacionam é o Grau de flexibilidade da cultura, ao qual se relacionam cinco iniciativas. Conforme já discutido, trata-se do fator interferente mais influenciado por outros fatores no presente estudo (11 vezes).

4.3 Modelos lógicos das iniciativas

A compilação da multiplicidade de relações reportadas pelas organizações entre as iniciativas adotadas e as categorias de fatores interferentes relatados resultou na compilação de 62 relações. A grande quantidade de ligações observadas resultou na construção de um modelo que dificultava, tanto a identificação das iniciativas mais eficientes, no que diz respeito ao número de fatores aos quais se relaciona, quanto dos fatores menos atacados pelas iniciativas.

4.3.1 Iniciativas por categoria

Deste modo, decidiu-se por realizar a necessária a representação gráfica das iniciativas e das relações estabelecidas por categoria, o que resultou na construção dos modelos B, C e D,

de modo a favorecer a identificação das relações existentes. A Figura 12 apresenta as iniciativas de categoria estratégica e o modo com que se relacionam aos fatores interferentes destacados.

As iniciativas estratégicas estão representadas por círculos vermelhos e os fatores interferentes, por quadrados. Os fatores estratégicos estão diferenciados na cor vermelha, os estruturais na cor amarela e os culturais, na cor azul, para facilitar a visualização das influências registradas. Ademais, os fatores não endereçados por nenhuma das iniciativas estarão sempre dispostos no canto superior esquerdo, em uma lista de nós soltos, com os quais não se estabeleceram ligações. Esse padrão será seguido nas figuras seguintes.

Note-se que as três iniciativas estratégicas mitigam, segundo os relatos obtidos, predominantemente os fatores interferentes da categoria estrutural, o que evidencia a interseção entre essas duas dimensões nas organizações pesquisadas, na linha do proposto por teóricos organizacionais clássicos (Child, 1972; Miles et al., 1978; Jackson & Schuler, 1995). Ademais, as iniciativas estratégicas endereçam a totalidade dos fatores estratégicos, à exceção do fator Existência do planejamento estratégico organizacional. Apenas duas categorias de fatores culturais (Grau de flexibilidade da cultura e Grau de participação dos funcionários no processo de mudança) sofrem impacto dessas iniciativas.

Outrossim, saliente-se que nove dos 21 fatores interferentes são impactados pelas iniciativas estratégicas. Como se trata de apenas três iniciativas, observa-se que o número de impactos observados nos fatores é significativo. Doze outros fatores passam incólumes à influência dessas iniciativas e se encontram listados no canto superior esquerdo da figura. Entre os fatores não contemplados, há que se destacar que sete deles são de natureza estrutural e quatro do tipo cultural. Nota-se, contudo, o protagonismo de um fator estratégico no que se diz respeito a ser o mais endereçado pelas iniciativas: o Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, impactado por 3 iniciativas.

Depreende-se que se trata de um dos fatores vistos com maior importância por parte das organizações, o que corrobora os resultados obtidos na análise de redes aplicada aos fatores interferentes, que apontou o Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais como um dos mais centrais, especialmente se considerados apenas os fatores estratégicos. No que se refere às iniciativas com maior número de relações, cumpre destacar que a Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização estabeleceu relações com seis fatores, ratificando estudos empíricos prévios (Truss, 2008; Truss, 2009). Em seguida, com quatro relações, destaca-se a iniciativa de Realizar parcerias estratégicas. Adotar o plano estratégico da unidade de GP relaciona-se com três fatores interferentes, todos de natureza estratégica.

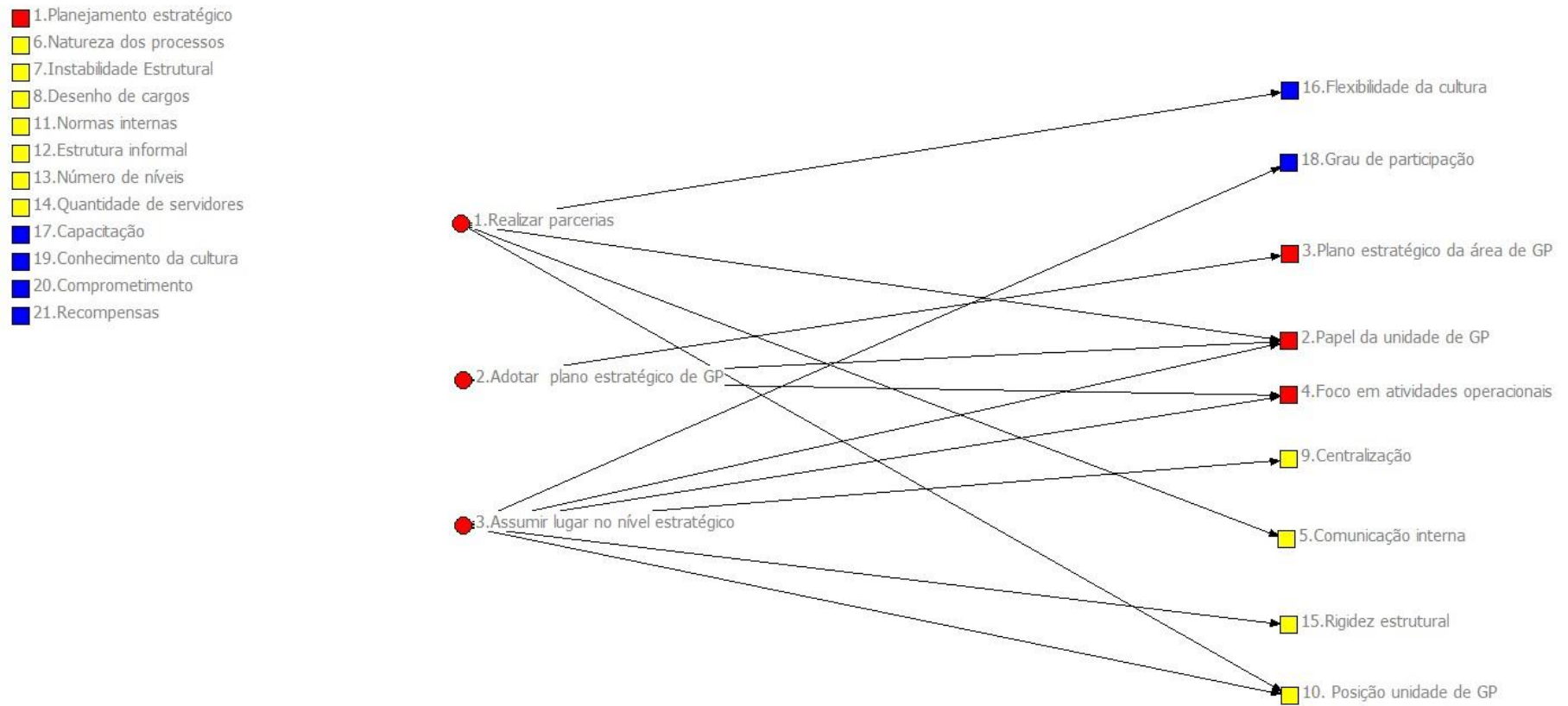


Figura 12. Iniciativas estratégicas e relações com os fatores interferentes – Modelo B

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 13, por sua vez, apresenta as relações observadas entre as iniciativas estruturais e os fatores interferentes avaliados no presente estudo. Trata-se de nove iniciativas estruturais, para as quais foram identificadas relações com apenas 13 fatores interferentes pesquisados. Não se observaram relações com oito dos fatores interferentes deste estudo (dispostos no canto superior-esquerdo da figura), cabendo salientar, ainda, que apenas dois fatores estratégicos foram impactados por esse tipo de iniciativa, segundo as organizações pesquisadas.

Por outro lado, merece destaque o grande número de fatores culturais impactados pelas iniciativas estruturais. O Grau de conhecimento da cultura foi o único fator cultural não impactados por esse tipo de iniciativa, o que revela relações intrincadas entre as dimensões estrutural e cultural na dinâmica das organizações estudadas. Haja vista que se trata de organizações públicas, dotadas de elementos estruturais marcantes que se refletem na cultura organizacional (Allen et al., 2007; Alfes et al., 2010, Silva & Mello, 2013. Camões, 2013; Côrtes & Meneses, 2017; Waterhouse & Lewis, 2004), os resultados não são inesperados. Ademais, as iniciativas estruturais não endereçaram todos os fatores intervenientes de mesma natureza, estrutural. Apesar de estabelecerem relações com seis dos fatores, quatro deles ficaram à margem de qualquer influência.

As iniciativas estruturais que se relacionam com mais fatores interferentes são Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes, relacionada a 7 fatores; Ampliar canais de informação e apoio cultural e Descentralizar a unidade de GP, ligadas a 4 fatores cada.

Entre os fatores interferentes mais impactados pelas iniciativas estruturais, destacam-se a Natureza dos processos de trabalho, impactada por 6 delas; o Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, mitigado por 5; e a Rigidez estrutural, endereçada por 3.

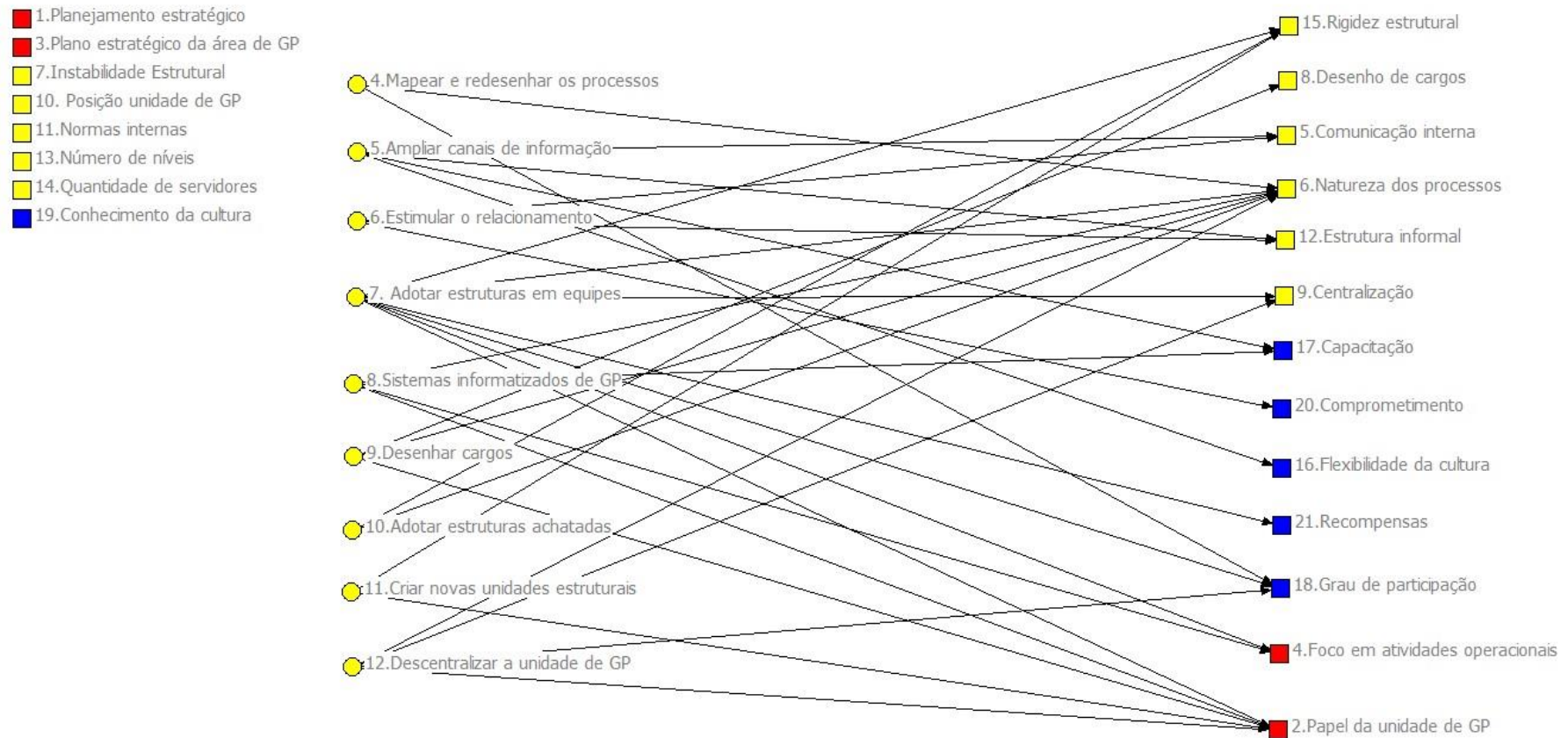


Figura 13. Iniciativas estruturais e relações com os fatores interferentes - Modelo C

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

As relações estabelecidas entre as iniciativas culturais e os fatores interferentes estão representadas na Figura 14. Neste caso, cinco iniciativas culturais foram objeto de relatos que apontaram relações com um total de nove fatores interferentes pesquisados. Mais uma vez houve fatores para os quais não se observaram relações, constituindo 12 no total (dispostos no canto superior esquerdo da figura). Ademais, as interferências junto a categorias de fatores pertencentes a outra faceta da dinâmica organizacional se resumiram a 2 fatores estratégicos (Unidade de GP focada em atividades operacionais e o Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais) e a um fator estrutural (natureza dos processos de trabalho). Cumpre salientar, contudo, que esses são os dois fatores estratégicos de maior centralidade analisados no presente estudo. Por sua vez, natureza dos processos de trabalho é o segundo fator com maior centralidade entre os estruturais.

Por outro lado, merece destaque o fato de que a totalidade dos fatores culturais foi impactada pelas iniciativas de natureza cultural. Esses resultados corroboram a tendência observada na análise dos fatores interferentes, na qual os culturais foram aqueles para os quais se registraram menos relações com fatores de outras dimensões. No entanto, refutam os argumentos de estudos teóricos e teórico-empíricos que apontam alterações na estratégia e na estrutura como meios de alterar a cultura (Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001; Ulrich, 1998;) Os resultados aqui indicam que o manejo dos fatores interferentes de natureza cultural se deu por meio de intervenções diretas na própria dimensão cultural.

A iniciativa cultural que se relaciona com o maior número de fatores interferentes é Implementar programas de capacitação apropriados (cinco), seguida das iniciativas Realizar mudanças com a participação dos funcionários (quatro) e Sensibilizar os colaboradores antes do início de um processo de mudança (quatro). As demais iniciativas culturais relacionam-se a dois fatores cada uma.

Entre os fatores interferentes mais impactados pelas iniciativas culturais, destacam-se o Grau de flexibilidade da cultura, impactado por cinco delas. Não por acaso, trata-se do fator com a maior centralidade de entrada (conexões recebidas de outros fatores) no presente estudo. Os fatores Grau de participação no processo de mudança e Comprometimento foram impactados por três iniciativas cada um. Cinco outros fatores impactados por iniciativas culturais receberam, segundo os entrevistados, a influência de apenas uma delas, enquanto o Grau de conhecimento da cultura foi impactado por duas.

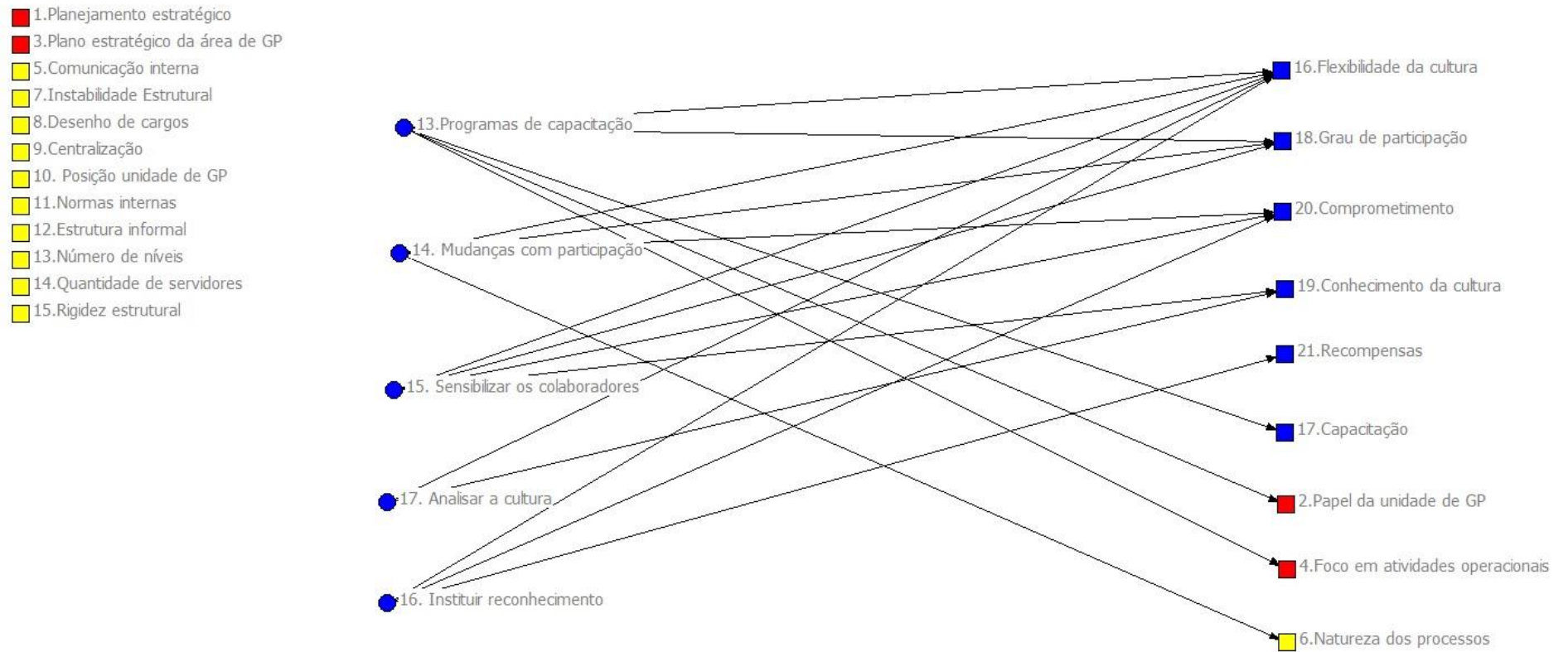


Figura 14. Iniciativas culturais e relações com os fatores interferentes – Modelo D
 Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Embora se tenham relatado a adoção de 17 iniciativas de favorecimento à implementação, alguns dos fatores interferentes relacionados passam ao largo das ações empreendidas pelas organizações pesquisadas. A Tabela 69 relaciona os fatores não endereçados por iniciativas.

Tabela 69

Fatores não endereçados por iniciativas

Fator	Categoria
Estratégico	1.Existência do planejamento estratégico organizacional
Estrutural	7.Instabilidade estrutural
Estrutural	11.Normas internas
Estrutural	13.Número de níveis hierárquicos
Estrutural	14.Quantidade de servidores

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Com respeito à Existência do planejamento estratégico organizacional, apesar de se tratar de fator interferente apontado por todas as organizações pesquisadas como relevante para a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP, a ausência de planejamento é um entrave já superado em todas elas. Apesar de a ausência de planejamento já ter sido apontada como um entrave em estudos empíricos pretéritos (Camões, 2013; Fonseca & Meneses, 2016; Järvalt & Randma-Liiv, 2010), parte-se da premissa de que aqui estão em estudo organizações bem-sucedidas na implementação de práticas estratégicas.

Por sua vez, no que se refere à instabilidade estrutural, a literatura aponta que algumas das características organizacionais típicas das organizações públicas são consequência de elementos externos, relacionados, por exemplo, a indicações políticas para cargos de grande relevância organizacional (Bergue, 2014; Côrtes & Meneses, 2017; Fonseca & Meneses, 2016). Considerando que, em alguns contextos tais nomeações redundam em alterações estruturais de grandes proporções, uma das principais consequências observadas é a instabilidade estrutural. Embora não tenham sido relatadas, no presente estudo, iniciativas relacionadas a mitigar o problema, registraram-se interferências por parte de outros fatores, a saber, a existência do planejamento estratégico organizacional e a existência do plano estratégico de GP, este último, sim, endereçado por algumas iniciativas.

No que tange às normas internas, estas se constituem, em muitos casos, de influência direta da legislação à qual as organizações públicas precisam se submeter (Brown, 2004; Mesch et al., 1995; Truss, 2008; Côrtes & Meneses, 2017). Deste modo, considerando que o presente estudo se restringe às dimensões internas à organização, credita-se a isso a ausência de

iniciativas que endereçassem diretamente esse fator. Ademais, a categoria foi também objeto de relatos que indicaram haver relações com outro fator, o Grau de flexibilidade da cultura, este sim objeto de iniciativas visando mitigar interferências negativas a ele associadas.

Quanto ao número de níveis hierárquicos, apesar de se tratar de fator organizacional de natureza estrutural que impacta a implementação de políticas e práticas de GP (Driscoll & Morris, 2001; Silva & Mello, 2013; Camões, 2013; Côrtes & Meneses, 2017), no presente estudo não se registraram relatos dando conta de iniciativas visando mitigar as influências negativas do fator, e tampouco relações com outros fatores, embora a relevância do fator para o fenômeno em estudo tenha sido ratificada. O mesmo se deu com respeito à Quantidade de servidores, fator cuja relevância foi corroborada no presente estudo e já destacada previamente (Silva & Mello, 2013).

4.3.2 Análise da rede das iniciativas e fatores

Verificadas as incidências das iniciativas de favorecimento à implementação, em separado, e de acordo com as diferentes categorias, cumpre agora, a exemplo do que foi feito com relação aos fatores interferentes na implementação, analisar a rede completa, construída com os todos os fatores e iniciativas.

Cabe a ressalva de que os tamanhos dos ícones que compõem a figura que ilustra a rede foram atribuídos a partir do critério da centralidade de grau, levando em conta, portanto, o número de relações estabelecidas pelas iniciativas e pelos fatores interferentes. Deste modo, as iniciativas serão sempre origem das relações evidenciadas e os fatores interferentes serão sempre o destino. Portanto, os ícones que representam as iniciativas que geram impacto no maior número de fatores interferentes serão maiores, assim como aqueles que dizem respeito aos fatores impactados pelo maior número de iniciativas. No entanto, o cálculo dos índices de centralidade não é viável neste caso, por não se tratar de uma matriz quadrada, haja vista que se tem 21 fatores interferentes e 17 iniciativas.

Os ícones associados às iniciativas serão círculos nas cores já padronizadas no presente estudo: vermelho para as estratégicas, amarelo para as estruturais e azul para as culturais. Os quadrados associados aos fatores interferentes seguirão o mesmo padrão. Tendo em vista as premissas apresentadas, a Figura 15 apresenta a rede construída a partir das relações estabelecidas pelas 17 iniciativas consolidadas no presente estudo, com respeito aos 21 fatores interferentes analisados, de acordo com os relatos dos participantes.

Em uma visão geral, a primeira característica a chamar a atenção diz respeito à divisão das cores na figura. Diferentemente do ocorrido com os fatores interferentes, aqui a dimensão cultural aparece mais isolada das outras duas, evidenciando relações mais diretas entre as iniciativas culturais e os fatores interferentes de mesma natureza. A exceção se aplica às iniciativas estruturais Estimular o relacionamento interpessoal e Ampliar os canais de informação, que apresentam relações diretas com fatores culturais.

Tanto os fatores interferentes quanto as iniciativas de favorecimento à implementação de natureza estratégica e estrutural se mostram aqui mais intrincadas e com relações mais diretas entre si.

Partindo à análise dos fatores interferentes mais impactados pelas iniciativas, nota-se a proeminência do ícone atribuído ao fator Papel da unidade de GP na implementação da estratégia. O fator é objeto da ação de dez iniciativas de favorecimento à implementação. Predominam aqui as influências estabelecidas por iniciativas estruturais e estratégicas, embora uma iniciativa de natureza cultural (Implementar programas de capacitação apropriados) tenha também impactado este fator. Tal resultado reforça a importância do fator interferente em questão e confirma os resultados das análises de rede realizadas, as quais apontaram este como um dos Fatores organizacionais de maior relevância no presente estudo. Ratificam, também, os estudos empíricos prévios que evidenciaram a relevância do fator para a implementação (Alfes et al, 2010; Borges, 2009; Harris, 2005) e as premissas teóricas que caracterizam as abordagens estratégicas de GP (Guest, 1987; Kaufman, 2015; Legge, 1995; Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1991).

Seguindo a lista de fatores mais impactados pelas iniciativas empreendidas, aparecem três fatores empatados, todos eles objeto de sete iniciativas. O primeiro é o fator cultural Grau de participação dos funcionários no processo de mudança. Ressalte-se que as iniciativas que impactaram esse fator se dividiram em três culturais, três estruturais e uma estratégica. A posição mais central na rede evidencia as influências recebidas por iniciativas de diferentes categorias. Ao se considerar que as iniciativas estratégicas são menos numerosas no presente estudo (três), se comparadas às estruturais (nove) e culturais (cinco), pode-se afirmar que o fator foi objeto de um conjunto amplo e bem distribuído de iniciativas, considerando as três dimensões em estudo, o que denota, sua relevância para a realidade em estudo, o que se dá na linha do já obtido empiricamente por outros estudos empíricos (Allen et. al, 2007; Driscoll & Morris, 2001; Fonseca & Meneses, 2016). Novamente trata-se de um dos cinco fatores priorizados quando da análise das redes dos fatores, o que corrobora a eficácia das iniciativas em endereçar os fatores mais proeminentes.

O terceiro fator mais endereçado pelas iniciativas, também com 7 relações, é o Grau de Flexibilidade da cultura, este predominantemente endereçado por iniciativas de cunho cultural (cinco), embora também tenha sido atingido por uma iniciativa estrutural (Ampliar canais de informação) e outra estratégica (Realizar parcerias estratégicas). Trata-se do único fator cultural endereçado por todas as iniciativas culturais de favorecimento à implementação. Outrossim, trata-se de mais um dos Fatores organizacionais de maior relevância relacionado de modo recorrente às iniciativas adotadas e também já apontado empiricamente por outros estudos (Ubeda e Santos, 2008).

Também mitigado por sete das iniciativas de favorecimento à implementação, o fator estrutural Natureza dos processos de trabalho, já ressaltado anteriormente na literatura (Rocha et al., 2014; Mello & Amâncio Filho, 2010), foi endereçado quase exclusivamente por iniciativas de cunho estrutural. Seis das iniciativas objetivavam mitigá-lo eram dessa categoria, enquanto apenas uma (Realizar mudanças com a participação dos funcionários) pertencia à categoria cultural. Mais uma vez, cabe salientar que se trata de um dos cinco fatores organizacionais de maior relevância elencados no presente trabalho. Ademais, trata-se do fator com maior centralidade de saída entre estes, ou seja, aquele que exerce maior influência sobre os demais, o que reforça a importância de que este tenha sido objeto de elevado número de iniciativas.

O quinto fator mais endereçado por iniciativas foi Unidade de GP focada em atividades operacionais, com 5 relações. Neste caso, a natureza das iniciativas que exerceram influência sobre o fator se dividiu de modo aproximadamente equânime, sendo duas estruturais, duas estratégicas e uma cultural (Implementar programas de capacitação apropriados). Também neste caso, a posição mais ao centro ocupada pelo fator na rede evidencia a possibilidade de interações com todas as categorias de iniciativas. Neste caso, não se trata de um valor priorizado entre os de maior relevância no presente estudo, apesar de ter sido apontado como interferente em outros trabalhos (Fonseca & Meneses, 2016; Truss, 2009; Moura e Souza, 2016). Embora se trate do fator com a quinta maior centralidade de grau, obteve baixos índices, tanto no que diz respeito à centralidade *eigenvector* quanto ao grau de intermediação. Uma das prováveis razões para que este fator ainda seja objeto de um número predominante de iniciativas para mitigá-lo diz respeito ao fato de que, em algumas das organizações objeto do presente estudo, as unidades de GP ainda se veem tomadas por rotinas operacionais que ainda absorvem parcela significativa de seu tempo.

Os demais fatores interferentes foram objeto de número menor de iniciativas, inclusive um dos cinco fatores interferentes de maior relevância neste estudo. Trata-se do fator

Comunicação interna, que se destacou nas análises de centralidade de grau e centralidade *eigenvector*. De fato, apenas três iniciativas endereçaram este fator, sendo duas estruturais (Ampliar os canais de informação e Estimular o relacionamento interpessoal) e uma estratégica (Realizar parcerias estratégicas). Destaque-se, todavia, que o referido fator, conforme se constatou por meio da análise do grau de centralidade de entrada, é objeto de influência de 7 outros fatores interferentes, entre eles o Grau de flexibilidade da cultura, um dos mais influenciados pelas iniciativas adotadas. Deste modo, infere-se que iniciativas no sentido de mitigar elementos negativos referentes a este fator e a outros fatores ligados à Comunicação interna poderão influenciá-lo positivamente.

Seguindo a análise da rede, cabe agora realizar a avaliação das iniciativas, com base no número de relações que estabelecidas com os fatores interferentes. De antemão, nota-se que o número de fatores mitigado a partir de cada uma das iniciativas é menor, se comparado ao número de fatores interferindo nos fatores mais relevantes. Isso se deve ao fato de que várias iniciativas se combinam no relacionamento com cada um dos principais fatores. Ou seja, em sua maioria, o número de fatores mitigados pelas iniciativas é mais reduzido, o que se reflete no tamanho menor alcançado pelos maiores ícones que as representam (círculos) em relação aos que representam os fatores interferentes (quadrados).

A iniciativa que estabeleceu o maior número de vinculações foi Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes, relacionada a sete fatores interferentes no total. Além de referir-se a fatores de todas as dimensões de análise (dois estratégicos, três estruturais e dois culturais), a iniciativa estrutural contempla três dos cinco fatores organizacionais de maior relevância deste trabalho e possui respaldo empírico em outros estudos (Driscoll & Morris, 2001; Truss, 2009).

Na sequência, a segunda iniciativa mais prolífica em mitigar fatores interferentes foi a iniciativa estratégica da Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização, em consonância com Truss, (2008) e Truss (2009). Seis fatores interferentes foram influenciados por esta iniciativa, três deles estratégicos, dois estruturais e um cultural. A ação também atinge, portanto, as três dimensões de estudo, além de referir-se a dois dos fatores de maior relevância: Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais e o Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança.

A terceira iniciativa que mais afetou fatores interferentes no presente estudo é Implementar programas de capacitação apropriados, na linha de (Ates, 2004; Driscoll & Morris, 2001; Alfes et al, 2010; Fonseca & Meneses, 2016). São cinco fatores interferentes, dois deles estratégicos e três de natureza cultural. Entre eles constam o Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais, o Grau de participação dos funcionários nos

processos de mudança e o Grau de flexibilidade da cultura, estes três elencados entre os fatores de maior relevância neste estudo.

Entre as demais iniciativas estudadas na presente dissertação, seis delas contemplam ao menos quatro fatores interferentes. Trata-se de uma iniciativa estratégica, três estruturais e duas culturais, respectivamente. São elas: Realizar parcerias estratégicas, Ampliar os canais de informação, Adotar sistemas informatizados de GP, Descentralizar a unidade de GP, Realizar mudanças com a participação dos funcionários e Sensibilizar os colaboradores antes do início de um processo de mudança.

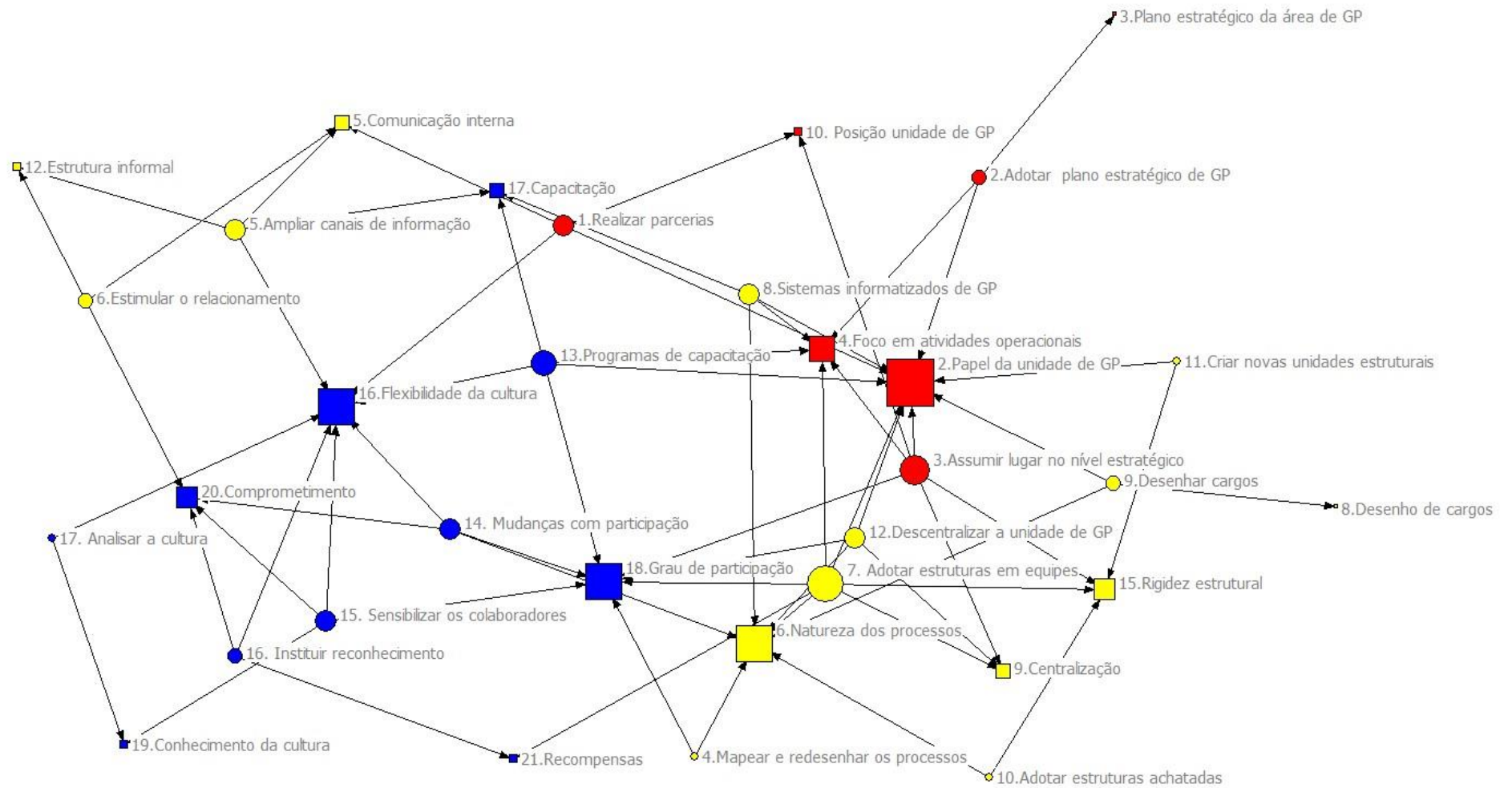


Figura 15. Rede das iniciativas e dos fatores interferentes
 Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

Diante das inúmeras relações evidenciadas e tendo em vista estabelecer um critério para priorizar as iniciativas de favorecimento à implementação quanto à sua importância, decidiu-se por avaliar as iniciativas quanto à sua capacidade de mitigar os fatores interferentes de maior relevância, definidos com fundamento nas análises de centralidade a eles aplicadas. O cálculo dos índices de centralidade para a rede construída entre as 17 iniciativas e os 21 fatores interferentes foi inviável, tendo em vista não se tratar de uma matriz quadrada.

Deste modo, estabeleceu-se o critério básico de que, para compor a lista das iniciativas de maior relevância, seriam pinçadas as iniciativas mais eficientes em estabelecer influência junto aos fatores interferentes de maior relevância. Realizada a verificação, ao menos três dos cinco fatores foram endereçados pelas iniciativas em questão. Por meio dessa análise, buscou-se reduzir a lista das 17 iniciativas em estudo no presente trabalho, tendo em vista identificar aquelas mais eficientes em mitigar os fatores interferentes mais relevantes, favorecendo assim a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP. O resultado de tal intento é a lista das iniciativas, apresentada na Figura 16.

Trata-se de cinco iniciativas, uma de categoria estratégica, duas de cunho estrutural e duas culturais, cada uma delas atendendo ao critério de mitigar ao menos três dos 5 fatores interferentes de maior relevância.

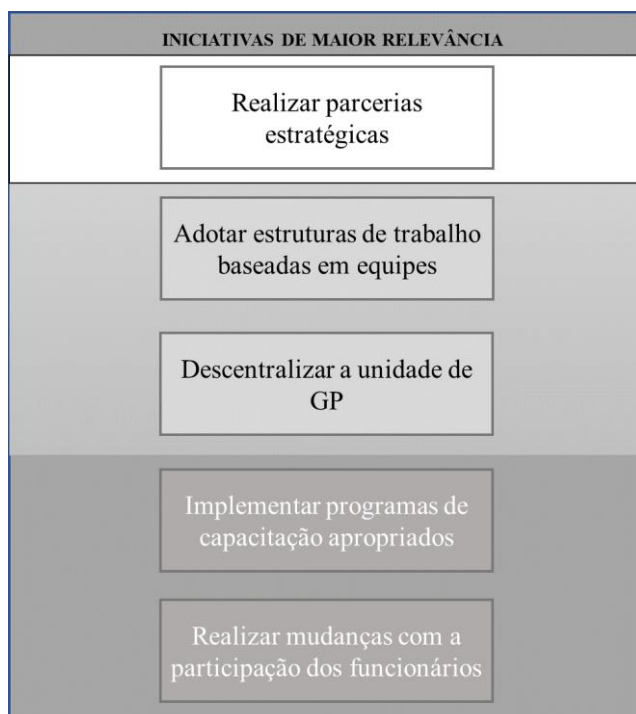


Figura 16. Iniciativas de maior relevância
Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

No que diz respeito às relações existentes entre as iniciativas e os fatores interferentes de maior relevância, proceder-se-á de modo semelhante ao ocorrido na subseção anterior.

Embora já tenham sido explicitadas na presente seção, estas serão brevemente retomadas, com a finalidade de se enunciarem formalmente as hipóteses que dizem respeito a cada uma das relações. Por fim, as iniciativas se juntarão aos fatores interferentes em um modelo integrado.

A ação de Realizar parcerias estratégicas emergiu durante a coleta de dados da presente pesquisa, mas a revisão da literatura a respeito do tema da implementação da GEP permitiu identificar a pertinência da ação com respeito ao que se discute na academia. Ao tratar dos diferentes níveis de alinhamento estratégico prevalentes nas organizações, Butler (1988) já apontava que, nas organizações em que essa integração se dá com maior sucesso, a proximidade entre a unidade de GP e outras unidades organizacionais, além do trabalho próximo com os gerentes de linha, viabilizava a atuação desses atores como parceiros estratégicos. Nesse sentido, Wright & Snell (1998) contextualizaram o alinhamento estratégico da unidade de GP, por eles denominado ajuste, como um dos objetivos a serem buscados para viabilizar a gestão estratégica de pessoas, estendendo-o inclusive ao ajuste das práticas de GP às estratégias da organização. Jackson et al. (2014), por sua vez, englobam os profissionais de GP, os gerentes de linha e os funcionários em geral no que denominam a tríade da gestão de pessoas, os atores centrais na implementação. Estudos empíricos também destacam a relevância da ação combinada desses atores para ampliar o escopo de ação da unidade de GP e favorecer o sucesso da implementação (Truss, 2009, Driscoll & Morris, 2001; Côrtes & Meneses, 2017).

A iniciativa de Realizar parcerias estratégicas (i.1) empreendida por todas as organizações participantes do presente estudo, endereçou o Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, na medida em que ampliou o poder de atuação da unidade além de suas competências técnicas e funcionais, potencializando sua atuação, inclusive por meio da realização de parcerias com outras organizações. Assim, enuncia-se a hipótese 7: A iniciativa de Realizar parcerias estratégicas influencia o fator interferente Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h7).

A iniciativa também mitiga o fator interferente Comunicação interna, na medida em que, segundo os relatos obtidos no presente trabalho, viabiliza o estabelecimento de canais de comunicação com outras unidades, aprimorando a troca de informações, e viabiliza a parceria com unidades, na organização, especializadas em realizar a comunicação institucional, o que viabiliza aprimorar os meios utilizados. Deste modo, enuncia-se a hipótese 8: A iniciativa de Realizar parcerias estratégicas influencia o fator interferente Comunicação interna, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h8).

Por sua vez, as parcerias realizadas com os gestores potencializam os resultados das ações de sensibilização realizadas pelas unidades de GP, que podem contar com a atuação dos gerentes de linha para intermediar o contato com os funcionários, visando contribuir para a flexibilização da cultura organizacional. Nesse sentido, enuncia-se a hipótese 9: A iniciativa de Realizar parcerias estratégicas influencia o fator interferente Grau de flexibilidade da cultura, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h9).

Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes diz respeito a conceder maiores oportunidades de atuação aos funcionários, potencializando sua atuação em diferentes projetos e em iniciativas atípicas à rotina tradicional de trabalho (Driscoll & Morris, 2001; Truss, 2008; Truss, 2009). Está ligada também à delegação de tarefas às equipes criadas, fomentando o engajamento dos funcionários e constituído, em si, novas formas de conceder o reconhecimento, conforme dão conta os resultados do presente estudo.

Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes (i.7), que também foi a iniciativa que se relacionou ao maior número de fatores interferentes (sete), mitigou o fator de maior relevância Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, haja vista que houve aumento da capilaridade na atuação da unidade de GP junto às unidades regionais e também com respeito às outras unidades organizacionais, assim como o ganho de legitimidade para as ações de GP quando se abriu a participação nas equipes de trabalho a membros das demais unidades organizacionais. Deste modo, enuncia-se a hipótese 10: A iniciativa de Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes influencia o fator interferente Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h10).

A iniciativa também mitiga desafios associados ao fator Natureza dos processos de trabalho, pois resultou na criação formas inovadoras de conduzir o trabalho, que escaparam do fluxo hierárquico tradicional, se mostrando mais participativas do que as práticas rotineiras. Deste modo, enuncia-se a hipótese 11: A iniciativa de Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes influencia o fator interferente Natureza dos processos de trabalho, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h11).

No que tange ao Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, tendo em vista que as equipes foram geralmente construídas para desenvolver novos projetos, a participação foi uma consequência natural. Ademais, alguns dos exemplos viabilizaram a participação de funcionários externos à unidade de GP, o que viabilizou a contribuição de outras unidades. Portanto, enuncia-se a hipótese 12: A iniciativa de Adotar estruturas de trabalho

baseadas em equipes influencia o fator interferente Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h12).

Descentralizar a unidade de GP é uma iniciativa que aponta para a formalização de uma tendência que visa a proporcionar às unidades descentralizadas a participação no processo de decisão, tendo em vista respeitar as peculiaridades por vezes negligenciadas pelas unidades centrais de GP (Camões & Meneses, 2016), que por vezes centralizam as decisões, o que compromete a implementação de políticas estratégicas (Mesch et al., 1995; Harris, 2005; Truss, 2008; Podger, 2017; Teo, 2000).

Por sua vez, a iniciativa de Descentralizar a unidade de GP (i.12) relaciona-se ao Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, não apenas por viabilizar a delegação do processo de tomada de decisão aos novos níveis, mas também por viabilizar a consideração das peculiaridades das diferentes unidades descentralizadas na definição das novas práticas de GP. Portanto, enuncia-se a hipótese 13: A iniciativa de Descentralizar a unidade de GP influencia o fator interferente Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h13).

Também se evidenciaram relações com a Natureza dos processos de trabalho, pois todo o fluxo precisa ser alterado, de modo a adequar-se às modificações estruturais realizadas, assim como os canais formais de comunicação o fluxo processual. Assim, enuncia-se a hipótese 14: A iniciativa de Descentralizar a unidade de GP influencia o fator interferente Natureza dos processos de trabalho, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h14).

Quanto ao Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, este é estimulado pelas novas atribuições assumidas pelas unidades descentralizadas antes inexistentes, as quais, no caso em tela, assumiram atribuições mais complexas e estratégicas, além de terem se convertido em agentes de mudança. Por conseguinte, enuncia-se a hipótese 15: A iniciativa de Descentralizar a unidade de GP influencia o fator interferente Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h15).

Implementar programas de capacitação apropriados é uma das estratégias mais adotadas pelas unidades de GP para viabilizar a disseminação de valores e condutas organizacionais, estas alinhadas aos interesses estratégicos da organização (Mesch et al., 1995; Harris, 2005; Truss, 2008; Podger, 2017; Teo, 2000). Trata-se de um meio pertinente de a unidade de GP exercer o protagonismo necessário na realização de ajustes na cultura organizacional (Guest, 1987; Legge, 1995; Ulrich, 1998).

Implementar programas de capacitação apropriados (i.13), que impactou um total de cinco fatores interferentes e também foi adotada por todas as organizações, relaciona-se ao Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, por proporcionar, tanto o aprimoramento técnico dos funcionários de GP que conduzem as práticas de GP, quanto a capacitação dos demais funcionários, o que resulta em melhor compreensão das mudanças propostas. Deste modo, enuncia-se a hipótese 16: A iniciativa de Implementar programas de capacitação apropriados influencia o fator interferente Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h16).

No que tange ao Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, influencia ao conceder aos funcionários conhecimentos teóricos e práticos complementares necessários para que exerçam participação mais ativa nos processos de mudança. Deste modo, enuncia-se a hipótese 17: A iniciativa de Implementar programas de capacitação apropriados influencia o fator interferente Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h17).

Quanto ao Grau de flexibilidade da cultura, os resultados do presente estudo indicam que, especialmente os planos de capacitação destinados aos gerentes, visam sensibilizá-los da importância das políticas de GP, de modo a que também exerçam o trabalho de convencimento necessário para obter, junto aos funcionários, alterações culturais. Portanto, enuncia-se a hipótese 18: A iniciativa de Implementar programas de capacitação apropriados influencia o fator interferente Grau de flexibilidade da cultura, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h18).

Partindo da premissa de que a adoção de políticas e práticas estratégicas de GP pressupõem algum grau de mudança organizacional (Guest, 1987; Kaufman, 2015), especialmente no setor público (Bonder et al., 2011; Brown, 2004; Truss, 2008), a literatura recomenda que, na condução de tais mudanças, tanto quanto possível, estejam envolvidos os funcionários destinatários de tais alterações (Allen et. Al, 2007; Driscoll & Morris, 2001).

Nesse sentido, a iniciativa de Realizar mudanças com a participação dos funcionários (i.14), empreendida em cinco das seis organizações pesquisadas, impactou os fatores de maior relevância Natureza dos processos de trabalho, Grau de flexibilidade da cultura e Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança.

Quanto ao primeiro, exerceu impacto ao representar uma mudança inerente na forma de conduzir o trabalho. Processos conduzidos unilateralmente de modo verticalmente imposto precisaram ser conduzidos de modo democrático e participativo, o que alterou o modo de

conduzi-los. A partir disso, enuncia-se a hipótese 19: A iniciativa de Realizar mudanças com a participação dos funcionários influencia o fator interferente Natureza dos processos de trabalho, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h19).

Com respeito ao segundo, além de buscar evitar resistência às mudanças impostas sem sua participação, conceder participação aos funcionários é uma premissa em organizações dotadas de um corpo técnico qualificado e, conseqüentemente muito crítico diante de grandes mudanças. Deste modo, enuncia-se a hipótese 20: A iniciativa de Realizar mudanças com a participação dos funcionários influencia o fator interferente Grau de flexibilidade da cultura, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h20).

Por fim, quanto ao Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, observou-se que viabilizar a participação, seja por meio de contribuições, sugestões, consultas e construções conjuntas significaram, para os participantes do presente estudo, meios legítimos de mitigar potenciais efeitos negativos sentidos quando essa colaboração é negligenciada. Assim, enuncia-se a hipótese 21: A iniciativa de Realizar mudanças com a participação dos funcionários influencia o fator interferente Grau de participação no processo de mudança, favorecendo a implementação de políticas estratégicas de GP (h21).

As hipóteses aqui enunciadas correspondem a cada uma das relações delineadas entre as iniciativas e os fatores interferentes de maior relevância, e, juntamente com as relações já evidenciadas entre os fatores interferentes, na subseção anterior, compõem um modelo hipotético-dedutivo que consolida os principais resultados desta dissertação e deverá orientar pesquisas futuras sobre o tema (Figura 17).

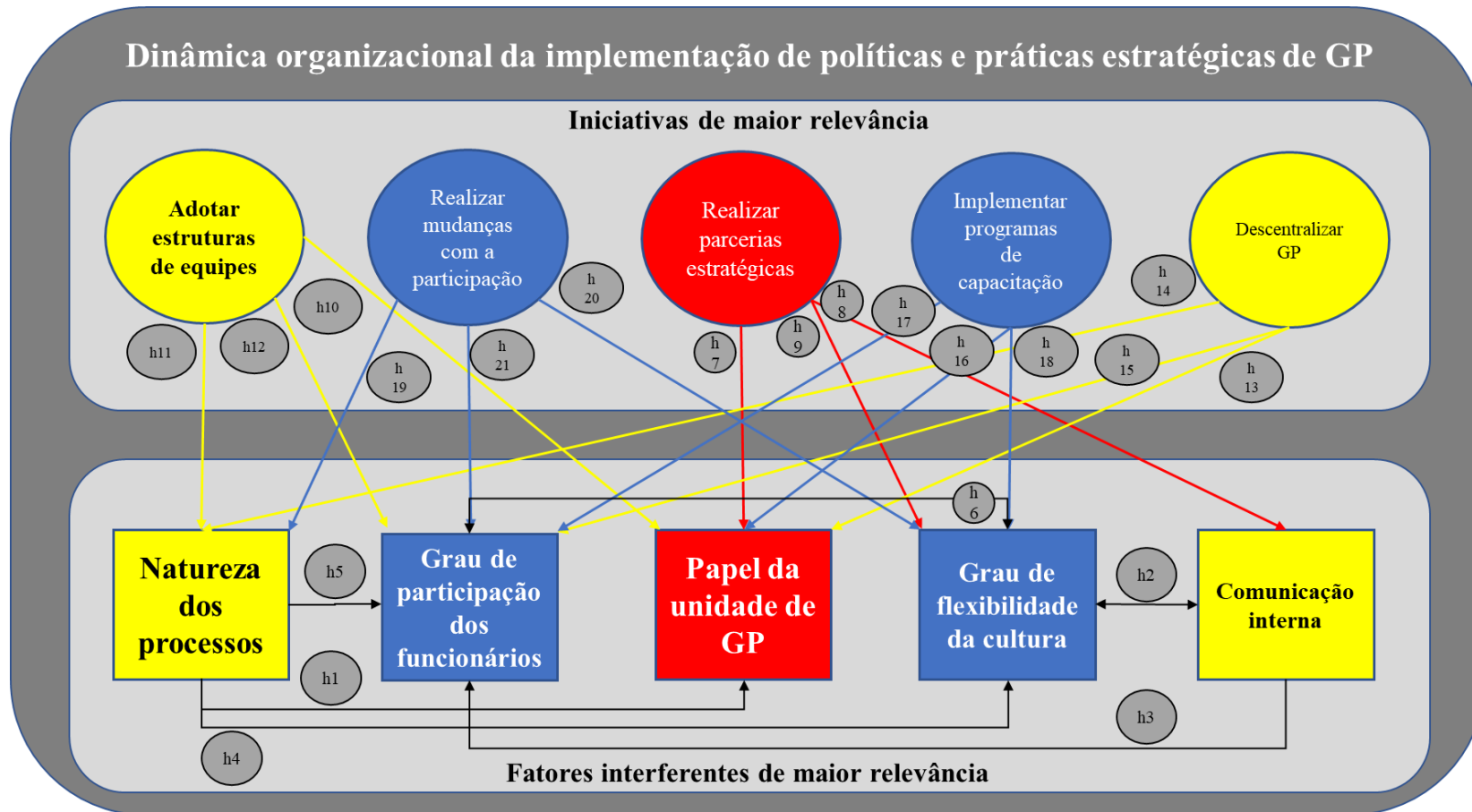


Figura 17. Modelo hipotético-dedutivo – Iniciativas e fatores interferentes de maior relevância

Nota. Fonte: elaborado pelo autor.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve três objetivos: i. identificar os fatores estratégicos, estruturais e culturais que interferem na implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas em organizações públicas; ii. caracterizar iniciativas de natureza estratégica, estrutural e cultural adotadas por organizações públicas para favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas; e iii. validar um modelo lógico das relações entre as iniciativas estratégicas, estruturais e culturais adotadas por organizações públicas para mitigar os fatores complicadores e favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas.

Para cumprir os objetivos enunciados, identificaram-se inicialmente os 21 fatores interferentes enfrentados e, em seguida, as 17 iniciativas adotadas pelas organizações para mitigá-los. Isso resultou na proposição de dois modelos lógicos: o primeiro apresentando as relações estabelecidas entre os próprios fatores interferentes enfrentados, identificados adicionalmente ao longo da investigação (Modelo A); e o segundo ilustrando as iniciativas implementadas e as dificuldades por elas impactadas (Modelos B, C e D). Os modelos foram validados em todas as organizações componentes do presente estudo.

Nesse sentido, foram apontados fatores interferentes na implementação de políticas e práticas de GP pertencentes a três dimensões organizacionais: estratégicos, estruturais e culturais, dentre os quais as categorias de fatores interferentes culturais apresentaram maior frequência de citação entre os entrevistados, bem como maior recorrência entre as organizações, em consonância com os resultados indicados por estudos teórico-empíricos (Araújo, 2018; Fonseca & Meneses, 2016) e também priorizados por estudos teóricos prévios (Guest, 1987; Legge, 1995; Ulrich, 1998; Ulrich, Brockbank, Yeung, & Lake, 1995).

A partir dos modelos lógicos foi possível identificar também que, embora as iniciativas se destinem a contornar uma quantidade específica de categorias de fatores, estes também são impactados por outras contingências, de forma que, ao suprir determinada dificuldade é possível que também haja impacto nos demais fatores. Ainda assim, identificaram-se no presente estudo três fatores interferentes que não foram impactados, seja por outros fatores, seja por iniciativas de favorecimento à implementação – Existência do planejamento estratégico organizacional, Número de níveis hierárquicos e Quantidade de servidores.

Embora se tenha observado a predominância de influências mútuas entre fatores interferentes estruturais e culturais, relataram-se, também, relacionamentos relevantes, ainda que em menor quantidade, com relação a fatores estratégicos, marcadamente com respeito aos

fatores Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais e Unidade de GP focada em atividades operacionais. Infere-se, portanto, que, na realidade pesquisada, a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP tende a depender de interferências que excedem a dimensão estratégia da organização, dependendo de elementos estruturais e culturais que se relacionam de modo entrelaçado.

Diante da identificação de intrincadas relações entre os fatores interferentes, e por meio da aplicação de análises de centralidade típicas das redes sociais, quais sejam a centralidade de grau, a centralidade de intermediação e a centralidade de autovetor, ou *eigenvector*, foi possível reconhecer, na realidade das organizações participantes do presente estudo, a existência de cinco Fatores interferentes de maior relevância: Papel da unidade de GP na implementação de estratégias organizacionais, Grau de flexibilidade da cultura, Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança, Natureza dos processos de trabalho e Comunicação interna.

Em seguida, verificadas as relações estabelecidas entre as iniciativas adotadas pelas organizações e os fatores interferentes por elas mitigados, observou-se que 4 dos cinco Fatores interferentes de maior relevância priorizados nas análises de rede foram os mais endereçados pelas iniciativas de favorecimento à implementação adotadas, na seguinte ordem: Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais, atacado por dez iniciativas; Grau de participação dos funcionários no processo de mudança, Grau de flexibilidade da cultura e Natureza dos processos de trabalho, os três endereçados por sete iniciativas de favorecimento à implementação cada. Ainda que tenha sido objeto de um número menor de iniciativas, o fator Comunicação interna não passou incólume, tendo sido objeto de três delas. Os resultados obtidos dão conta de que se trata de um fator que ainda merece mais atenção das organizações pesquisadas.

Com respeito ao conjunto completo de iniciativas adotadas, observou-se o predomínio de iniciativas de natureza estrutural, correspondendo a 9, mais da metade das 17 iniciativas consolidadas neste trabalho. Ademais, esse tipo de iniciativas correspondeu àquelas que mais produziram impacto frente aos fatores interferentes relatados, relacionando-se a 13 de um total de 21 fatores. Além disso, trata-se das iniciativas que mais contribuíram para que fatores de outras categorias também fossem mitigados, contemplando cinco fatores culturais e dois fatores estratégicos, além de outros seis fatores estruturais também endereçados. Este resultado permite inferir que, na dinâmica organizacional, a dimensão estrutural é aquela em que o maior número de intervenções é viável tendo em vista favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP.

Outrossim, de modo a eleger as iniciativas mais relevantes no contexto do presente estudo, tomou-se por base aquelas mais eficientes em atacar os Fatores interferentes de maior relevância. Desse modo, foram escolhidas, entre as 17 iniciativas que compuseram o presente estudo, as que mitigaram, individualmente, ao menos três dos fatores de maior relevância. A partir desse procedimento, resultou a lista das cinco Iniciativas de maior relevância. São elas: Realizar parcerias estratégicas, Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes, Descentralizar a unidade de GP, Realizar mudanças com a participação dos funcionários e Implementar programas de capacitação apropriados.

A partir da identificação dos Fatores interferentes de maior relevância e das relações de influência existentes entre eles, da determinação das Iniciativas de maior relevância e das influências por elas exercidas em relação aos fatores, criou-se um modelo hipotético-dedutivo que representa a dinâmica organizacional estudada, no que diz respeito à implementação de políticas e práticas estratégicas de GP. Cada uma das relações identificadas foi enunciada como uma hipótese a ser posteriormente investigada por outros estudos.

Apontados pela teoria, pelas evidências empíricas e também no presente trabalho como aspectos de grande importância para a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP, os fatores organizacionais (estratégicos, estruturais e culturais) devem ser priorizados por organizações públicas que buscam esse intento. Trata-se de dimensões interdependentes e complementares das organizações, as quais se desdobram em dezenas de fatores que podem ser atacados por diversas iniciativas, embora, ao menos na realidade das organizações estudadas, algumas delas produzam efeitos mais precisos, sobre os fatores mais relevantes, conforme foi evidenciado.

Diante do exposto, considera-se que a pesquisa fornece contribuições para o campo acadêmico ao apresentar um diagnóstico dos principais desafios de ordem organizacional enfrentados para a efetiva implementação de políticas e práticas estratégicas de GP em organizações públicas brasileiras, bem como ao registrar iniciativas que estão sendo adotadas pelas organizações para mitigá-los. A partir de tais informações, é possível trazer reflexões para o contexto das organizações públicas brasileiras, visando favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP.

A título de contribuições acadêmicas, o estudo concorre para que se aprofundem as pesquisas acerca da implementação e efetiva execução da Gestão Estratégica de Pessoas, observada a partir dos inúmeros exemplos de estudos empíricos desenvolvidos mundialmente com o tema da implementação da GEP e os diversos desafios de natureza organizacional enfrentados. Nesse sentido, preenche a lacuna proposta por Lengnick-Hall et al., (2009)

especificamente no que diz respeito à necessidade de mais estudos de natureza qualitativa, para avaliar o alinhamento estratégico das unidades de GP, campo em que, segundo o autor, obter-se-ão maiores ganhos decorrentes do contato direto com as organizações do que do estudo da literatura. Ao ambientar-se em organizações públicas, contribui para a construção de uma abordagem concebida especificamente a partir de organizações brasileiras, observando as peculiaridades que as definem. Deste modo, colabora institucionalmente ao apresentar resultados que podem estimular a reflexão de outras organizações públicas que atualmente enfrentem os mesmos desafios organizacionais experimentados na realidade estudada. Tais reflexões podem gerar contribuições sociais ao repercutir em alterações organizacionais que visem aprimorar os resultados organizacionais de instituições públicas, ou ao menos em atenuar os desafios enfrentados na gestão de pessoas. Também contribui academicamente por meio da composição de um modelo hipotético dedutivo que, após 10 anos de existência do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público, consagra uma fase qualitativa, exploratória-descritiva, de estudos sobre o assunto. Trata-se de uma iniciativa de concatenação dos resultados dos estudos prévios em um modelo que pretende apontar as variáveis que deverão ser focalizadas nos estudos qualitativos exploratórios, especialmente no que diz respeito à dinâmica organizacional, ajudando a preencher a lacuna identificada no tema da identificação do impacto de fatores interferentes e de iniciativas de favorecimento à implementação. Cabe salientar, adicionalmente, que a utilização de técnicas de análise de redes sociais para identificar protagonismos entre os fatores interferentes concedeu ao trabalho elemento metodológico complementar, que se mostrou pertinente ao oferecer resultados que priorizaram os fatores interferentes mais endereçados pelas iniciativas de favorecimento à implementação adotadas pelas organizações pesquisadas. Deste modo, a identificação das relações entre os fatores interferentes, que extrapolou os objetivos traçados inicialmente para o presente estudo, conferiu elementos complementares de grande valia para a realização da análise dos resultados e da realidade estudada.

Outrossim, o estudo encontrou limitações relativas ao tamanho do escopo de organizações abordadas, uma vez que, embora tenha sido atingida a saturação teórica, foram investigadas apenas seis organizações públicas do universo que integra Poder Executivo. Portanto, é importante salientar que os resultados retratam a realidade das organizações em estudo, não sendo passíveis de generalizações. Por fim, constata-se que o setor público brasileiro constitui um ambiente de pesquisa promissor, cuja dinâmica organizacional apresenta peculiaridades que impactam e limitam a atuação da unidade de Gestão de Pessoas, tornando o processo de implementação de políticas e práticas estratégicas extremamente desafiador. O fato

de haverem sido identificados fatores interferentes que constituem entraves à implementação, mas que mesmo assim não são objeto de iniciativas capazes de mitigá-los corrobora tal afirmação. Diante desse cenário, a investigação das dificuldades contextuais e das iniciativas adotadas para contorná-las justificou-se como um objeto de pesquisa relevante que possibilita aprofundamentos futuros.

Nesse sentido, como agenda de pesquisa, sugere-se o aprofundamento da investigação das 21 hipóteses enunciadas e propostas no modelo hipotético-dedutivo que resulta do presente estudo, visando a construção de medidas com a finalidade de se verificarem posteriormente as relações propostas; a realização de outros estudos que tenham como escopo a investigação de organizações mais bem-sucedidas na implementação da GEP, tendo em vista viabilizar a identificação de iniciativas de favorecimento à implementação que extrapolem a dimensão organizacional, complementando o objeto deste trabalho; e que se aprofunde a utilização da abordagem da investigação dos fatores interferentes e a aplicação de análises de centralidade típicas das redes sociais para identificar protagonismos e priorizar as contingências a serem priorizadas no sentido de favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP.

Referências

- Al-Sarayrah, Safa, Tarhini', Ali, Obeidat, Bader Yousef, Al-Salti, Zahran, Kattoua, T. (2016). The Effect of Culture on Strategic Human Resource Management Practices : A Theoretical Perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER)*, 7(4), 704–716.
- Alfes, K., Truss, C., & Gill, J. (2010). The HR Manager as Change Agent: Evidence from the Public Sector. *Journal of Change Management*, 10(1), 109–127.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210.
- Araújo, L. G. B. (2018). Gestão de desempenho no executivo Federal: iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (12. ed.) London: Kogan Page.
- Ates, H. (2004). Management as an Agent of Cultural Change in the Turkish Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 33–58.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. B. P. (1999). Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501–526.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bandeira, E. L., Arruda, H. R. de, Cabral, A. C. de A., & Santos, S. M. dos. (2017). Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 11(4), 86.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage ? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Sage PublicationsSage CA: Thousand Oaks, CA.

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1984). *Managing human assets*. New York, NY: Free Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Bell, J. (2008). *Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais*. Porto Alegre: Artmed.
- Bergue, S. T. (2014). *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo: Atlas.
- Blau, P. M. (1963). *The dynamics of bureaucracy: Study of interpersonal relations in two government agencies*, 2nd edition. University of Chicago Press. Chapter 1, pp 1-14
- Blau, P. M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35(2), 201–218.
- Bonacich, P., (1987). Power and Centrality: A Family of Measures, *The American Journal of Sociology*, v. 92, n 5, pp. 1170-1182.
- Bonder, A., Bouchard, C. D., 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.
- Borges, R. S. G. e. (2009). Organizational Change Implementation and the Role of Human Resource Practices: a Brazilian Case Study. *Brazilian Business Review*, 6(3), 284–295.
- Brasil.(2006) Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2014). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista Do Serviço Público*, 56(2), 179–194.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. de. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875–898.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de competências e gestao de

- desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8–15.
- Brewster, C.; Larsen, H. H.; Mayrhofer, W. (2000). Human resource Management: A strategic approach? In: Brewster, C.; Larsen, H. H. *Human resource management in Northern Europe: Trends, dilemmas and strategy*. Oxford: Blackwell Publishers, p. 39-65.
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303–309. <https://doi.org/10.1080/1471903042000256501>
- Butler, P. 1988. Successful partnerships: HR and strategic planning at eight top firms. *Organizational Dynamics*, 17: 27-42.
- Camões, M. R. D. de 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. D. S. (2013). Análise Do Processo De Implementação Da Política Nacional De Desenvolvimento De Pessoal. *Saúde Soc.*, 22(2), 429–440.
- 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.
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Côrtes, F.G. (2016). Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Côrtes, F. G., & Meneses, P. P. M. (2017). Gestão estratégica de pessoas no legislativo federal: desafios e possibilidades. In *Anais do Congresso Consad de Gestão Pública* (pp. 1–18).
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, Artmed.

- Cunningham, J. B., & Kempling, J. (2011). Promoting Organizational Fit in Strategic HRM: Applying the HR Scorecard in Public Service Organizations. *Public Personnel Management, 40*(3), 193–213.
- Decreto nº 9.035, de 20 de abril de 2017. (2017, 20 abril) Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, remaneja cargos em comissão, substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE e transforma cargos em comissão. Diário Oficial da União, Brasília.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal, 39*(4), 802–835.
- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 23*(1), 89–117.
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR, 16*(2), 250-263. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/59073>
- Domingos, S. G., & Neiva, E. R. (2014). Percepção dos funcionários sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública. *Revista de Administração Contemporânea, 18*(2), 118–138.
- Driscoll, A., & Morris, J. (2001). Stepping Out: Rhetorical Devices and Culture Change Management in the Uk Civil Service. *Public Administration, 79*(4), 803–824.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review, 14*(1), 57.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review, 8*(3), 235–264.

- Ferris, G. R., Hichwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385–415.
- Fleury, M. T. L. (2009). Organizational culture and the renewal of competences. *BAR - Brazilian Administration Review*, 6(1), 1–14.
- Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed.
- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). Strategic human resource management. New York, NY: Wiley.
- Fonseca, D. R. da, & 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.
- Fonseca, D. R. da, Meneses, P. P. M., Silva Filho, A. I. da, & 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. (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.
- Fredrickson, J. W. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280–297.
- Freitas, W. R. S., & Jabbour, C. J. C. (2010). Rumo à gestão estratégica de recursos humanos? estudo de caso em uma organização pública paulista. *Revista de Ciências Da Administração*, 12(26), 163–188.
- Freitas, H., & Oliveira, M. (2006) *Focus Group*: instrumentalizando o seu planejamento. In C. K. Godoi, B. R., Mello & A. D., Silva (2006). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. (pp. 325-346) São Paulo: Saraiva.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63.

- Gomes, J. F. S., & Lopes, M. P. (2006). Mudança organizacional e gestão dos recursos humanos, ou porque é que se muda para não mudar nada. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3).
- Gravenhorst, K. M. B., Werkman, R. A., & Boonstra, J. J. (2003). The change capacity of organisations: General assessment and five configurations. *Applied Psychology*, 52 (1), 83-105.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1–25.
- Guardani, F., Teixeira, M. L. M., Bido, D. de S., & Mazzon, J. A. (2013). A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços. *Produção*, 23(4), 806–817.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Haines, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: practices or context? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1158-1175.
- Hall, R. H. (1978) *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil.
- Harris, L. (2005). UK public sector reform and the “performance agenda” in UK local government: HRM challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 34(6), 681–696.
- Harrison, G. L., & Baird, K. M. (2014). The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*, 40(4), 613–629.
- Harrison, T., & Bazy, J. D. (2017). Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development*, 36(10), 1260-1269
- Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55–78.
- Hatala, J.-P. (2006). Managing Organizational Cultural Influences During the Implementation of Competency-Based Training. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 229–246.

- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–43.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81–94.
- 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.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*.
<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational Characteristics As Predictors Of Personnel Practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727.
- Jacobson, W. S., & Sowa, J. E. (2015). Strategic Human Capital Management in Municipal Government: An Assessment of Implementation Practices. *Public Personnel Management*, 44(3), 317–339.
- 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.
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33.

- Johnsen, Å. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons? *Financial Accountability & Management*, 31(3), 243–268.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*. 42(2), 361-386.
- 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.
- King, A. S., & Bishop, T. R. (1991). Functional requisites of human resources: Personnel professionals' and line managers' criteria... *Public Personnel Management*, 20(3), 285.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *International Journal of Human Resource Management*, pp. 1–13.
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As Abordagens Estratégica e Institucional. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 48(1), 25–35.
- Legge, K. (1995). What Is Human Resource Management ? In *Human Resource Management* (pp. 62–95). London: Macmillan Education UK.
- Legge, K. (2005). Human resource management: Rhetorics and realities. Anniversary Edition. London: Macmillan Business.
- Legge, K. (2006). Human resource management. In: Ackroyd, S. et al. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press.
- 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(2), 64–85.

- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454–470.
- Lin, X., & Germain, R. (2003). Organizational structure, context, customer orientation, and performance: Lessons from chinese state-owned enterprises. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1131–1151.
- Lodge, M., & Hood, C. (2003). Competency and bureaucracy: diffusion, application and appropriate response?. *West European Politics*, 26(3), 131-152.
- Loiola, E., Bastos, A.V.B., Queiroz, N. S. e Silva, T. D. (2014). *Dimensões Básicas de Análise das Organizações*. In *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernández, P. M.; Sánchez-Gardey, G. (2005) Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659
- Marques, A. L., Borges, R., Morais, K., & Silva, M. C. (2014). Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2), 161–175.
- Meneses, P. P. M., Coelho Junior, F. A., Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Silva Filho, A. I. da. (2014). A produção científica Brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 110–134.
- Merkens, H. (2004). Selection Procedures, Sampling, Case Construction. In: Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). *A companion to qualitative research*. Sage.
- McEvily, B., Soda, G., & Tortoriello, M. (2014). More Formally: Rediscovering the Missing Link between Formal Organization and Informal Social Structure. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 299–345.
- Mclaughlin, J.A. & Jordan, G.B. (2004). Using logic models. In: Wholey, J.S., Hatry, H.P. & Newcomer, K.E. (Eds.), *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco, CA:

Jossey Bass, 2nd ed.

- Mello, M. L. B. C. de, & Amâncio Filho, A. (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.
- 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.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. In *Readings in Strategic Management* (pp. 322–352). London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5'S: a Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*. 26(3) 322-341.
- Morris, S. & Snell, S. (2010). The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity. In: , A. Wilkinson. et al. (Ed.). *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 84-99). London: Sage.
- Moura, A. L. N., & Souza, B. C. (2016). Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal : na prática , ainda um discurso. *Revista Do Serviço Público*, 67(4), 575–602.
- Nooy, W. de; Mrvar, A.; Batagelj, V. (2011). *Exploratory social network analysis with Pajek*. (2. Ed.) London: Cambridge University Press
- Obeidat, B., Al-Sarayrah, S., Tarhini, A., Al-Dmour, R. H., Al-Salti, Z., & Sweis, R. (2016). Cultural Influence on Strategic Human Resource Management Practices: A Jordanian Case Study. *International Business Research*, 9(10), 94.

- Odelius, C. C. (2010). Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: Camões, M. R. S, Pantoja, M. J. & Bergue, S. T. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP.
- Ogbonna, E., & Whipp, R. (1999). Strategy, culture and HRM: evidence from the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal*, 9(4), 75–90.
- Pandey, S. K., & Garnett, J. L. (2006). Exploring public sector communication performance: Testing a model and drawing implications. *Public Administration Review*, 66(1), 37–51.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector : evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125–141.
- Pascotto, S. M. P., Farina, M. C., Rodrigues, T. H. P. T., & Dugo, J. C. (2013). Análise de rede social para mensuração das estruturas formais e informais. *Revista de Administração Da UFSM*, 6(0), 179–194.
- 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.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194.
- Perry, J. L. (1993). Strategic Human Resource Management. *Review of Public Personnel Administration*, 13(4), 59–71.
- Peters, B. G. (2008). Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. *Revista Do Serviço Público*, 59(3), 289–307.
- Pietro, M. S. Z. Di (2018). *Direito Administrativo*. (31a ed). Rio de Janeiro: Forense.
- Pires, J. C. de S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81–105.
- Podger, A. (2017). Enduring Challenges and New Developments in Public Human Resource Management: Australia as an Example of International Experience Background, Enduring

- Challenges, and Changing Contexts. *Review of Public Personnel Administration*, 37(1), 108–128.
- Primo, P. P., Oliva, E. de C., & Kubo, E. K. de M. (2014). Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 20(2), 371–396.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161–179.
- Rice, G. H. J. (1977). Structural Limits on Organizational Development. *Human Resource Management*, 16(4), 9–13.
- Rocha, T. A. H., Rodrigues, J. M., Silva, N. C. DE, & Barbosa, A. C. Q. (2014). Gestão de Recursos Humanos em saúde e mapeamento de processos – reorientação de práticas para promoção de resultados clínicos satisfatórios. *Revista de Administração Hospitalar E Inovação Em Saúde - RAHIS*, 11(3), 143–159.
- Rossoni, L.; Silva, A. J. H. da; Ferreira Júnior, I.(2008) Aspectos estruturais da cooperação entre pesquisadores no campo de administração pública e gestão social: análise das redes entre instituições no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 42, (6), 1041-1067.
- Runhaar, P., & Runhaar, H. (2012). HR policies and practices in vocational education and training institutions: understanding the implementation gap through the lens of discourses. *Human Resource Development International*, 15(5), 609–625.
- Saraiva, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 187–207.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2016). Exploring the relationship between HRM and

- firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87–96.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*. American Sociological Association.
- Semler, S. W. (1997). Systematic agreement: A theory of organizational alignment. *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), 23–40.
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271–281.
- Silva, F. M. da, & Mello, S. P. T. de. (2013). A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração E Turismo - ReAT*, 2(1), 110–127.
- Silva, L. M. T. da, Albuquerque, L. G. de, & Costa, B. K. (2009). O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de Gestão de Pessoas. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas*, 8(2), 159–173.
- Slack, N. J., & Singh, G. (2017, April 11). Diagnosis of Organizational Culture in Public Sector Undertakings Undergoing Reforms. *Public Organization Review*, pp. 1–20.
- Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National Culture and the Values of Organizational Employees: A Dimensional Analysis Across 43 Nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(2), 231–264.
- Som, A. (2007). What drives adoption of innovative SHRM practices in Indian organizations?

The International Journal of Human Resource Management, 18(5), 808–828.

- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316–325.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. M. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152–165.
- Teo, S. (2000). Evidence of Strategic HRM Linkages in Eleven Australian Corporatized Public Sector Organizations[1]. *Public Personnel Management*, 29(4), 557–574.
- Teo, S. T. T., & Rodwell, J. J. (2007). To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, 46(2), 265–284.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. (1979). Social Network Analysis for Organizations. *The Academy of Management Review*, 4(4), 507.
- Truss, C. (2008). Continuity and change: The role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071–1088. Truss, C. (2009). Changing HR functional forms in the UK public sector. *International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 717–737.
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663–686.
- 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. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2008000100016>

- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 122–134.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473–495.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.
- Waterhouse, J., & Lewis, D. (2004). Communicating culture change. *Public Management Review*, 6(3), 353–376.
- Wei, L.-Q., Liu, J., & Herndon, N. C. (2011). SHRM and product innovation: testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 19–33.
- Wei, L., Liu, J., Zhang, Y., & Chiu, R. K. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), 777–794.
- Wöcke, A., Bendixen, M., & Rijamampianina, R. (2007). Building flexibility into multi-national human resource strategy: a study of four South African multi-national enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 829–844.
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 45–65.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. Sage PublicationsSage CA: Thousand Oaks, CA.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203–225.

- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.
- Wynen, J., & Verhoest, K. (2013). Do NPM-Type Reforms Lead to a Cultural Revolution Within Public Sector Organizations? *Public Management Review*, 9037(January), 1–24.
- Zaguini, A., & Dellagnelo, E. H. L. (2003). A relação entre o potencial de flexibilidade estrutural e o potencial de flexibilidade cultural na TCM Informática Ltda. *Revista de Ciências Da Administração*, 5(9), 49–70.
- Zahra, A., & Jadoon, M. Z. I. (2016). Autonomy of public agencies in Pakistan: does structure matter? *International Journal of Public Sector Management*, 29(6), 565–581.

Apêndice A – Roteiro misto de entrevista presencial – Parte 1



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 Marcus Vinicius de Miranda Castro, matrícula 17/0075648, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses. Solicitamos sua autorização para que a sessão seja registrada eletrônica e manualmente. As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

O objetivo da pesquisa é consolidar um modelo lógico das relações entre as iniciativas estratégicas, estruturais e culturais adotadas por organizações públicas para mitigar os fatores complicadores e favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas. O instrumento busca identificar dificuldades enfrentadas na implementação e iniciativas adotadas pela organização para mitigá-los.

Seção 1 – Identificação das Políticas Estratégicas

Políticas estratégicas de GP são aquelas que, implementadas na organização de modo abrangente, estão relacionadas aos objetivos estratégicos organizacionais e também alinhadas de modo coerente às demais práticas de GP. Exemplos: políticas de seleção e concurso; de capacitação e desenvolvimento; de saúde e segurança no trabalho, de gestão do desempenho, etc.

1. Atualmente, quais são as Políticas Estratégicas de GP atualmente implantadas? Há quanto tempo são utilizadas?
2. Há alguma política cuja implantação está em curso ou em processo de implantação?
3. Que dificuldades foram enfrentadas durante o processo de implementação? Explique como se deu tal influência.

Seção 2 – Fatores Estratégicos, estruturais e culturais

Estratégia se refere à orientação de longo prazo da organização, geralmente formalizada em um planejamento ou em mapas estratégicos e associada a objetivos e indicadores organizacionais.

Estrutura diz respeito a elementos formais e informais que determinam o modo de se realizar o trabalho, de se desenhar os cargos, os canais de comunicação e a linha hierárquica.

Cultura está ligada aos valores conscientes e inconscientemente adotados pelos funcionários de uma organização como base para suas atitudes cotidianas.

1. Que aspectos relativos à estratégia da organização influenciam a implementação de políticas estratégicas de GP?
2. Que aspectos relativos à estrutura da organização influenciam a implementação de políticas estratégicas de GP?
3. Que aspectos relativos à cultura da organização influenciam a implementação de políticas estratégicas de GP?

Seção 3 – Fatores interferentes conforme a literatura

Os fatores interferentes abaixo foram levantados na literatura de Gestão de Pessoas e nas pesquisas realizadas no âmbito do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro – CePGP como contingentes à adoção de políticas estratégicas de Gestão Pessoas. Quais das categorias listadas interferiram na implementação das políticas estratégicas de Gestão de Pessoas nesta organização? Marque com um “X” aqueles que interferiram, indicando se a interferência foi positiva ou negativa. Em seguida, comente cada uma das marcações realizadas.

Fator	Categoria	Interferência
Estratégico	Existência de planejamento estratégico organizacional	
	Existência de um plano estratégico da área de GP	
	Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais	
	Posição da unidade de GP na hierarquia da organização	
	Unidade de GP focada em atividades operacionais.	
Estrutural	Centralização do processo decisório	
	Comunicação interna	
	Desenho de cargos	
	Estrutura informal	
	Instabilidade estrutural	
	Natureza dos processos de trabalho	
	Normas internas	
	Número de níveis hierárquicos na organização	
	Quantidade de servidores	
	Rigidez dos processos de trabalho	
	Rigidez estrutural	
Cultural	Capacitação dos servidores	
	Comprometimento	
	Cultura patrimonialista	
	Grau de conhecimento da cultura	
	Grau de flexibilidade da cultura	
	Grau de participação dos funcionários nos processos de mudança	
	Recompensas financeiras e motivacionais	
	Resistência à mudança	
	Sensibilização dos servidores	

Apêndice B – Roteiro misto de entrevista presencial – Parte 2



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 Marcus Vinicius de Miranda Castro, matrícula 17/0075648, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses. Solicitamos sua autorização para que a sessão seja registrada eletrônica e manualmente. As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

O objetivo da pesquisa é consolidar um modelo lógico das relações entre as iniciativas estratégicas, estruturais e culturais adotadas por organizações públicas para mitigar os fatores complicadores e favorecer a implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas. O instrumento busca identificar dificuldades enfrentadas na implementação e iniciativas adotadas pela organização para mitigá-los.

Seção 4 – Iniciativas de favorecimento à implementação

1. Quais foram as iniciativas adotadas pelo setor de GP para contornar os fatores interferentes mencionados?
2. Foram empreendidas iniciativas por parte de outras unidades? Foram realizadas parcerias com a unidade de GP neste sentido?
3. Há alguma ação dessa natureza em andamento ou sendo planejada?
4. Quais outras ações poderiam contribuir para a implementação efetiva de políticas estratégicas de Gestão de Pessoas?

Seção 5 – Iniciativas conforme a literatura

As iniciativas interferentes abaixo foram levantadas na literatura de Gestão de Pessoas no âmbito do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro – CePGP como medidas de favorecimento à implementação de políticas estratégicas de Gestão de Pessoas. Quais das iniciativas listadas foram tomadas para favorecer a implementação das políticas estratégicas de Gestão de Pessoas nesta organização? Marque com um “X” aquelas que foram empreendidas e comente o processo.

Iniciativa	Categoria	Empreendida?
Estratégica	Adotar o planejamento estratégico organizacional	
	Adotar um plano estratégico da unidade de GP	
	Assunção pela unidade de GP de um lugar no nível estratégico da organização	
	Aumentar a participação da unidade de GP no processo de estratégia	
	Descentralizar estrategicamente a unidade de GP	
	Envolver a unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais	
	Reduzir do foco da unidade de GP das atividades operacionais, deslocando-o a atividades estratégicas	
Estrutural	Adotar estruturas de trabalho baseadas em equipes	
	Adotar estruturas organizacionais mais achatadas	
	Aprimorar a comunicação interna	
	Descentralizar do processo decisório	
	Desenhar cargos com atribuições ampliadas	
	Estimular o relacionamento interpessoal dos servidores	
	Estruturar a equipe de GP em equipes delegadas	
	Mapear e redesenhar os processos de trabalho	
Cultural	Atuar junto aos servidores para reforçar valores buscados pela organização	
	Conceder aos funcionários participação no processo de mudança	
	Criar recompensas financeiras e motivacionais	
	Implementar programas de capacitação apropriados	
	Realizar estudos para analisar a cultura organizacional	
	Sensibilizar os colaboradores antes do início de um processo de mudança	

Apêndice C – 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 Marcus Vinicius de Miranda Castro, matrícula 17/0075648, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses. Solicitamos sua autorização para que a sessão seja registrada eletrônica e manualmente. As informações coletadas por meio deste instrumento serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.

Objetiva-se nesta etapa discutir os aspectos que se destacaram nas entrevistas e no levantamento documental anteriormente conduzidos, que buscavam estabelecer relações entre os maiores desafios de natureza organizacional enfrentados por organizações públicas para a implementação de políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas e as iniciativas adotadas a fim de contorná-los. Para tanto, as informações reunidas nesta etapa servirão de fundamento para validar os modelos lógicos construídos a partir da identificação dessas relações.

Ressalta-se que as informações serão tratadas de forma sigilosa e agregada, apenas para fins de pesquisa; logo, as respostas do (a) senhor (a) não serão passíveis de identificação. Dessa forma, solicitamos que o preenchimento da ficha seja feito de maneira individual e fidedigna.

Roteiro

Abertura: o Apresentação dos resultados e do modelo lógico preliminar o Instruções para realização do grupo focal (20 minutos)

Preparação: o Reflexão individual sobre as relações estabelecidas no modelo lógico apresentado (30 minutos)

Discussão: o Reflexão coletiva sobre os pontos considerados na etapa de preparação. (30 minutos)

Encerramento: o Relato breve sobre os resultados do grupo focal (10 minutos)

Questões para reflexão individual

1) Após analisar as relações estabelecidas entre as categorias de dificuldades encontradas para a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP representadas no modelo A e nos documentos complementares, reflita e responda:

- a) As relações representadas no modelo apresentam coerência com a realidade vivenciada?
- b) Em sua opinião, é possível estabelecer novas relações além das representadas no modelo?

2) Observando as relações estabelecidas entre as categorias de dificuldades encontradas para a implementação de políticas e práticas estratégicas de GP e as iniciativas adotadas para contorná-las representadas nos modelos B, C e D, reflita e responda:

- a) As relações representadas no modelo apresentam coerência com a realidade vivenciada?
- b) Em sua opinião, é possível estabelecer novas relações além das representadas no modelo? (Caso necessário, as observações poderão ser marcadas também nas figuras)