



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

JÚLIA CÁSSIA DOS SANTOS SILVÉRIO

**A inserção estratégica de unidades de Gestão de Pessoas nas
arenas decisórias de organizações públicas brasileiras**

Brasília – DF

2020

JÚLIA CÁSSIA DOS SANTOS SILVÉRIO

**A inserção estratégica de unidades de Gestão de Pessoas nas
arenas decisórias de organizações públicas brasileiras**

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

Orientador: Professor Doutor Pedro Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2020

**A inserção estratégica de unidades de Gestão de Pessoas nas arenas
decisórias de organizações públicas brasileiras**

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

Júlia Cássia dos Santos Silvério

Doutor Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Orientador

Doutora Gardênia Abbad
Professora-Examinadora
Membro interno do PPGA

Doutora Elaine Neiva
Professora-Examinadora
Membro externo do PPGA

Doutor Francisco Coelho
Professor Suplente
Membro interno do PPGA

Brasília, 18 de fevereiro de 2020

"Não temas, pois não te deixarei sozinha. Faz por essa causa o que puderes, Eu farei tudo o que não conseguires. Tu sabes o que está em teu poder, então realiza-o." (Jesus Misericordioso a Santa Faustina - Diário 881)

Dedico esta dissertação à minha avó Maria Aparecida (*in memoriam*), uma das minhas maiores educadoras e incentivadoras. Saudades!

Agradecimentos

Só tem como começar por Ele. Agradeço a Deus por tanto Amor. Ele que me guia, que me ampara e que me faz entender cada acontecimento da vida. Agradeço à minha Nossa Senhora, por interceder por todos meus pedidos e por me acolher sempre que mais preciso.

Aos meus pais, por tanto apoio. Nunca chegaria aonde estou se não fosse por tanto amor e carinho e investimentos em minha formação pessoal e acadêmica. Tantas vezes acreditaram em mim muito mais do que eu mesma e nunca pouparam esforços para me ajudar.

Aos meus dois irmãos mais novos, Leonardo e Thiago, por respeitarem os momentos de angústia e ansiedade. Me desculpem pela falta de paciência. Vocês me fazem querer ser exemplo e me impulsionam a ser cada vez melhor.

Aos meus avós, amores da minha vida. Eu agradeço por me incentivarem tanto, mesmo sem entender direito “isso que eu tanto estudo”. Sou o que sou por tudo que construíram. Obrigada.

À Ney, por cuidar tão bem de mim e se preocupar com cada dia que estava angustiada.

Agradeço aos meus tantos e especiais amigos, que sempre buscaram formas de me incentivar e sempre entenderam minhas ausências. Leandro, Giuliany, Gabriela, Mayara, Laíse, Daniela, obrigada por tanto carinho, por acreditarem em mim, por me proporcionarem momentos de descontração e alegria.

Agradeço ao meu orientador Prof. Pedro Meneses, pelo exemplo de professor, profissional e de pessoa. Sem dúvidas, a busca pela excelência do trabalho é fruto de uma construção conjunta e que me exigiu um crescimento intelectual, profissional e pessoal além do que eu achei que pudesse. Obrigada por acreditar no meu trabalho, pelas conversas e orientações. Você faz parte da minha formação acadêmica e principalmente intelectual.

Aos professores membros da banca examinadora – Prof. Gardênia, Prof. Elaine – que com carinho aceitaram participar da minha avaliação desde fase de qualificação e pelas contribuições realizadas para o aprimoramento do trabalho.

Obrigada aos colegas do CepGP, grupo de pesquisa em que aprendi, fortaleci amizades e construí outras. Aos colegas do PPGA, que compartilham dos momentos de alegria e ansiedade. O caminho fica mais fácil quando estamos rodeados de pessoas que seguram nossa mão.

Aos professores e pesquisadores do Grupo Projectum, principalmente ao professor André Serrano e amigos do Escritório de Projetos, que entenderam minhas ausências, auxiliaram de algum modo na pesquisa e me proporcionaram momentos de alegrias e aprendizado para que o caminho se tornasse mais leve.

Aos participantes da pesquisa, os quais dedicaram um tempo para as entrevistas e me receberam com muita solicitude, meu muito obrigada! A concretização deste trabalho só foi possível pela participação de vocês.

Finalmente, agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho e para meu crescimento acadêmico, profissional, intelectual e pessoal.

Resumo

A inserção estratégica das unidades de GP é considerada contingência à eficácia da implementação de políticas e práticas de Gestão de Pessoas (GP) em organizações brasileiras. O objetivo geral deste estudo é descrever o processo de inserção estratégica dos setores Gestão de Pessoas e seus profissionais nas arenas decisórias de organizações públicas brasileiras. Diante da ausência de estudos sistemáticos sobre o tema e a fim de melhor compreender o objeto deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir da qual foi possível uma primeira aproximação do fenômeno. Na fase de campo, foi realizada uma pesquisa qualitativa em quatro organizações públicas federais em que dirigentes das unidades de GP e membros das arenas decisórias foram entrevistados. Como resultado, foi possível identificar que a obtenção de uma atuação da unidade de GP reconhecida pelos membros da arena decisória e pelo restante da organização é um dos principais motivos para a inserção estratégica, de forma a elevar a unidade a uma condição de contribuinte ao negócio organizacional com o objetivo de implementar políticas de GP. No entanto, essa contribuição das unidades de GP pode ocorrer por meios técnicos, considerando os papéis burocráticos e estratégicos das áreas de GP, mas principalmente considerando o papel político, cuja finalidade é o estabelecimento de relações com as arenas decisórias e o restante das organizações para a implementação das políticas de GP. A relação entre os tipos de participação exercidos pelas unidades de GP e os papéis desempenhados pelo setor, primordialmente no que se refere ao papel político, revela a importância de se considerar o envolvimento da unidade de GP no processo de tomada de decisão com vistas a influenciar decisões organizacionais e garantir a implementação de políticas de GP e a efetiva integração da GP aos negócios da organização. Como limitações, ressalta-se, inicialmente, dificuldade de definição dos descritores para a pesquisa bibliográfica; na fase de campo, contatou-se a dificuldade de acesso aos possíveis participantes da pesquisa, de forma que não foi possível contemplar toda a arena decisória de nenhuma das organizações. Tendo em vista que o tema trata de assuntos sensíveis não relatados pelos participantes, sugere-se que mais pesquisas considerando a dimensão política sejam realizadas no campo da Gestão Estratégica de Pessoas. Por fim, a contribuição desta pesquisa reside em evidenciar a contribuição que as unidades de GP podem oferecer aos negócios organizacionais, considerando a influência exercida nos atores chave das organizações, de forma a se inserir nas arenas decisórias das organizações e buscar a efetiva integração das unidades de GP com as estratégias organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica de Pessoas, Inserção estratégica.

Abstract

The strategic insertion of the Human Resource Management units is considered contingent on the effectiveness of the implementation of Human Resource Management (HRM) policies and practices in Brazilian organizations. The general objective of this study is to describe the process of strategic insertion of the Human Resource Management sectors and their professionals in the decision-making arenas of Brazilian public organizations. In the absence of systematic studies on the subject and in order to better understand the object of this study, a bibliographic research was carried out from which it was possible to get a first approximation of the phenomenon. In the field phase, a qualitative research was carried out in four federal public organizations in which leaders of the HRM units and members of the decision-making arenas were interviewed. As a result, it was possible to identify that the performance of the HRM unit recognized by the members of the decision-making arena and by the rest of the organization is one of the main reasons for the strategic insertion. This insertion must elevate the unit to a condition of contributor to the business, aiming the implementation of HRM policies. This contribution from the HRM units, however, can occur through technical means, considering the bureaucratic and strategic roles of the HRM areas, but mainly considering the political role, whose purpose is to establish relations with the decision-making arenas and the rest of the organizations for the implementation of HRM policies. The relationship between the types of participation practiced by the HRM units and the roles played by the sector, primarily regarding the political role, reveals the importance of considering the involvement of the HRM unit in the decision-making process, which results in influencing organizational decisions and ensures the implementation of HRM policies and the effective integration of HRM into the organization's business. The conduction of the study faced limitations, such as, initially, the difficulty in defining the descriptors for bibliographic research. During the field phase, the difficulty to access possible research participants, so that it was not possible to comprise the entire decision-making arena of any of the organizations. Bearing in mind that the theme deals with sensitive issues not reported by the participants, it is suggested that more research is carried out considering the political dimension in the field of Strategic Human Resource Management. Finally, the contribution of this research resides in highlighting the contribution that the HRM units can offer to the organizational businesses, considering the influence exerted on the key actors of the organizations, in order to insert themselves in the decision arenas of the organizations and seek the effective integration of the units of HRM with organizational strategies.

Key words: Human Resource Management, Strategic Human Resource Management, Strategic Insertion

Lista de Figuras

Figura 1. Síntese das características dos modelos de gestão de pessoas.	27
Figura 2. Ciclo de Recursos Humanos conforme a abordagem de <i>Michigan</i>	29
Figura 3. Abordagem estratégica de GP conforme a abordagem de <i>Harvard</i>	30
Figura 4. Participação do setor de gestão de pessoas no processo estratégico.	37
Figura 5. Modelo de fatores que afetam a efetividade da implementação da GEP.	39
Figura 6. Modelo simplificado de relações entre fatores interferentes na GEP.	43
Figura 7. Iniciativas de maior relevância para implementação da GEP.	46
Figura 8. Modelo de parceria estratégica no serviço público.	61
Figura 9. Envolvimento da GP no processo de tomada de decisão.	64
Figura 10. Fases da análise de conteúdo.	81
Figura 11. Trechos das normas internas.	99

Lista de Tabelas

Tabela 1. Síntese das categorias propostas para os fatores interferentes na GEP.....	41
Tabela 2. Fonte dos termos utilizados para a pesquisa bibliográfica.....	49
Tabela 3. Fluxo da pesquisa bibliográfica.....	50
Tabela 4. Relação dos artigos pesquisados e temas encontrados.....	54
Tabela 5. Especificação dos procedimentos metodológicos da pesquisa.....	68
Tabela 6. Organizações participantes da pesquisa.....	71
Tabela 7. Membros das arenas decisórias.....	73
Tabela 8. Participantes da Pesquisa.....	75
Tabela 9. Caracterização dos documentos coletados	76
Tabela 10. Categorias de análise de acordo com objetivos específicos.....	83
Tabela 11. Recorrência das categorias referentes ao OE1.....	85
Tabela 12. Recorrência dos documentos referentes ao OE1.....	85
Tabela 13. Recorrência para a categoria “Recursos da unidade de GP”.....	86
Tabela 14. Recorrência para “Estrutura da unidade de GP”	90
Tabela 15. Recorrência para “Recursos organizacionais”.....	94
Tabela 16. Recorrência para “Legislação e normas externas”.....	96
Tabela 17. Recorrência para “Normas internas”.....	98
Tabela 18. Recorrência das categorias referentes ao OE2.....	103
Tabela 19. Recorrência para “Papel burocrático”.....	103
Tabela 20. Recorrência para “Papel estratégico”.....	105
Tabela 21. Recorrência para “Papel político”.....	108
Tabela 22. Recorrência das categorias referentes ao OE3.....	112
Tabela 23. Recorrência para “Condições de Trabalho”.....	113
Tabela 24. Recorrência para “Ações de capacitação”.....	116
Tabela 25. Recorrência para “Insumos para o trabalho”	119
Tabela 26. Recorrência para “Planejamento e Gestão”	121
Tabela 27. Recorrência das categorias referentes ao OE4.....	123
Tabela 28. Recorrência para “Participação formal-sinóptica”	124
Tabela 29. Recorrência para “Participação informal-incremental”	127
Tabela 30. Recorrência das categorias referentes ao OE5.....	131
Tabela 31. Recorrência para “Antecipado”	132
Tabela 32. Recorrência para “Tardio”	134
Tabela 33. Recorrência para “Muito antecipado”	135

Lista de Abreviaturas e Siglas

AD – Arena Decisória

AR – Agência Reguladora

ARH – Administração de Recursos Humanos

GEP – Gestão Estratégica de Pessoas

GP – Gestão de Pessoas

IE – Instituição de Ensino

NPM – *New Public Management*

OE – Objetivo Específico

PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PJ – Poder Judiciário

PL – Poder Legislativo

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

SGP – Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal

Sumário

1	Introdução.....	14
1.1	Problematização.....	15
1.2	Objetivo geral	19
1.3	Objetivos específicos.....	19
1.4	Justificativa.....	19
2	Referencial Teórico	22
2.1	Gestão de Pessoas e o Setor Público Brasileiro.....	22
2.2	Gestão de Pessoas	25
2.3	Gestão Estratégica de Pessoas e a Tomada de Decisão.....	33
2.4	Fatores interferentes na implementação da GEP nas organizações públicas	38
2.5	A inserção estratégica das áreas de GP	48
2.5.1	As ações formais e informais das áreas de GP	55
2.5.2	Representação das áreas de GP na alta liderança	57
2.5.3	Papéis dos profissionais de GP	59
2.5.4	Envolvimento da GP no processo de tomada de decisão	62
2.5.5	Considerações teóricas	65
3	Métodos e Técnicas de Pesquisa	68
3.1	Amostragem	70
3.1.1	Amostragem de organizações.....	70
3.1.2	Amostragem de participantes e documentos	71
3.2	Instrumentos de coleta dos dados	77
3.3	Coleta e análise de dados.....	79
4	Resultados e Discussão.....	83
4.1	Motivos que levam à inserção estratégica	84
4.1.1	Recursos da Unidade de GP	86
4.1.2	Estrutura da unidade de GP	89
4.1.3	Recursos Organizacionais.....	93
4.1.4	Legislação, normas externas.....	95
4.1.5	Normas internas	98
4.1.6	Considerações acerca dos motivos que levam à inserção das unidades de GP nas arenas decisórias	100
4.2	Papéis exercidos pelos setores de GP ao se inserirem nas arenas decisórias	101
4.2.2	Papel estratégico	105

4.2.3	Papel político	107
4.2.4	Considerações sobre os papéis exercidos pelos setores de GP ao se inserirem nas arenas decisórias	110
4.3	Conteúdos tratados pela unidade de GP com a arena decisória	112
4.3.1	Condições de trabalho	112
4.3.2	Ações de capacitação.....	116
4.3.3	Insumos para o trabalho.....	118
4.3.4	Planejamento e gestão	121
4.3.5	Considerações sobre os conteúdos tratados pelas unidades de GP com as arenas decisórias	122
4.4	Tipos de participação das unidades de GP no processo estratégico	123
4.4.1	Participação formal-sinóptica.....	124
4.4.2	Participação informal-incremental	127
4.4.3	Considerações sobre os tipos de participação exercidos pelas unidades de GP nas arenas decisórias	129
4.5	Momento de envolvimento das unidades de GP nas arenas decisórias.....	130
4.5.1	Envolvimento antecipado	132
4.5.2	Envolvimento tardio	134
4.5.3	Envolvimento muito antecipado.....	135
4.5.4	Considerações acerca do momento de envolvimento das unidades de GP nas arenas decisórias	136
4.6	Considerações finais.....	137
5	Conclusão.....	139
	Referências	142
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PRESENCIAL.....	150
	APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	152
	APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	154

1 Introdução

As reformas do Estado brasileiro ocorridas no Brasil nos anos 1990 tiveram como objetivo manter equilibradas as contas públicas e, ao mesmo tempo, elevar a capacidade da ação estatal. A retórica dessas reformas partiu do ponto de vista da utilização do conceito de governança e de princípios políticos, tais como participação, *accountability* e controle social (Camões & Meneses, 2016). Nesse contexto, a reforma administrativa, inspirada no gerencialismo britânico e sob a influência dos princípios do *New Public Management* (NPM), propunha uma reconfiguração das estruturas estatais baseada na substituição do modelo burocrático de administração pública por um modelo gerencial (Camões & Meneses, 2016; Matias-Pereira, 2008).

A partir da perspectiva gerencialista introduzida pelo NPM, o desafio do setor público era transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas, e que tendiam a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras (Schikmann, 2010). Os elementos do NPM incluíam aspectos tais como gerenciamento de resultados, medição de desempenho, planejamento corporativo, pagamento pelo usuário, devolução de autoridade, descentralização de atividades e gerenciamento de riscos (Brown, 2004). Nesse sentido, esse processo de inovação na administração pública implica a adoção, pelas organizações públicas, de ferramentas de gestão provenientes do setor privado, aplicando a lógica de mercado dentro do setor público, com foco no aumento da eficiência econômica do Estado (Guimarães, 2000; Matias-Pereira, 2008).

Paralelamente a essas reformas administrativas, os estudos em gestão de pessoas transitavam da perspectiva denominada Administração de Recursos Humanos (*Personnel Department*), centralizada no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, para a chamada Gestão Estratégica de Pessoas (*Strategic Human Resource Management*), na qual há uma previsão de sua integração à estratégia organizacional por meio de dois mecanismos: a integração horizontal e a integração vertical (Camões & Meneses, 2016; Wright & McMahan, 1992). A integração horizontal prevê uma atuação coordenada das funções de Gestão de Pessoas (GP), enquanto a integração vertical sugere o alinhamento das políticas e práticas de GP com a estratégia organizacional; para os autores, a relação da Gestão de Pessoas com a função de planejamento estratégico é iterativa, isto é, não se trata apenas de uma única comunicação entre o planejamento e a função de recursos humanos (Wright & McMahan, 1992).

Orientado por princípios como a eficiência, a eficácia e a efetividade do aparelho do Estado, o NPM permitiu uma abordagem mais flexível e responsiva às questões de recrutamento, seleção, retenção, treinamento e desenvolvimento de funcionários do setor público (Brown, 2004). Dessa maneira, em harmonia com as experiências internacionais que estavam em curso, houve um movimento no sentido de modernizar e profissionalizar o serviço público tornando a gestão de pessoas uma ferramenta estratégica (Camões & Meneses, 2016). Os novos modelos de gestão de pessoas no setor público introduziram a noção de recursos humanos como capacidade para alcançar resultados de desempenho alinhados com a direção estratégica das organizações (Secchi, 2009).

Nesse sentido, a literatura da área apresenta evidências de que os sistemas de gestão de pessoas são capazes de influenciar o desempenho das organizações (Camões & Meneses, 2016). No entanto, pesquisas com foco na Gestão de Pessoas no setor público brasileiro indicam poucos resultados positivos na implementação de políticas e práticas de GP, em razão de fatores contextuais que extrapolam questões instrumentais, como, por exemplo, o ambiente institucional e organizacional, o jogo político e as configurações dos próprios setores de gestão de pessoas (Araújo, 2018; Castro, 2018; Côrtes & Meneses, 2018; Fonseca, 2013). A forte cultura brasileira de centralização e de controle da atuação das organizações públicas reflete na atuação de diversos setores, inclusive na área de Gestão de Pessoas, a qual termina por não ser integrada às atividades organizacionais, em razão da ausência de uma cultura de gerenciamento sistêmico (Camões & Fonseca, 2012).

Embora todos esses fatores se influenciem mutuamente na implementação da Gestão Estratégica de Pessoas no setor público, cabe ressaltar a relevância do papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais (Castro, 2018); se a Gestão de Pessoas for integrada aos planos estratégicos, traduzida pela coerência entre as políticas de Gestão de Pessoas com o negócio organizacional, e se a força de trabalho internalizar a importância dos recursos humanos, então os planos estratégicos da organização provavelmente serão implementados com mais sucesso e, assim, haverá uma maior disponibilidade da organização para a aceitação de mudanças (Ferris & Judge, 1991; Sheehan, 2005; Sheehan, Cooper, Holland & Cieri, 2007).

1.1 Problematização

A literatura de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) já demonstra por meio de pesquisas correlacionais que determinadas práticas de gestão de pessoas impactam os

resultados operacionais, financeiros e de pessoal da organização, principalmente se alinhadas à estratégia organizacional (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall & Drake, 2009; Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2014). Por outro lado, poucos estudos avaliam o aspecto político que eventualmente modela os sistemas de Gestão de Pessoas alinhados às diretrizes organizacionais (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984; Sheehan, DeCieri, Cooper & Brooks, 2015).

Ao considerar que a dinâmica das relações interpessoais encontradas na organização abordam aspectos relacionados a poder, conflitos de interesse, negociação com o objetivo de implementação de políticas de gestão de pessoas, uma linha de estudos empíricos na Administração Pública brasileira identifica fatores que interferem na implementação da GEP no setor público cujos resultados apontam que esta implementação da GEP é limitada em diferentes aspectos pelo contexto no qual está inserido (Araújo, 2018; Camões, 2013; Castro, 2018; Côrtes & Meneses, 2018; Graziani, Meneses, Castro & Serrano, 2019; Fonseca, 2013). São eles, institucionais: relacionados aos componentes do ambiente externo às organizações públicas, tais como aspectos societais, legislações/ normas externas e mecanismos de controle externo; organizacionais: entendidos como os aspectos que compõem o ambiente interno das organizações públicas, abarcando aspectos culturais, recursos organizacionais, estrutura organizacional, normas internas, engajamento e relações interpessoais, entre outros aspectos; e por fim, setoriais: aqueles da própria unidade de Gestão de Pessoas, sendo essenciais para a sua efetividade e uma decorrente transição para a atuação estratégica, como por exemplo a reputação, recursos e autonomia da unidade de GP, a integração estratégica de GP e a coexistência do papel funcional e GP (Côrtes, 2016; Fonseca, 2013).

Nesse sentido, fatores tais como a posição da unidade de GP na estrutura hierárquica organizacional, a rigidez dos processos de trabalho, o grau de flexibilidade da cultura organizacional, o apoio da alta administração, o engajamento de gestores e servidores e a falta de integração estratégica de GP são apontados como principais interferentes na implementação da GEP em organizações públicas brasileiras (Araújo, 2018; Castro, 2018; Côrtes, 2016; Sheehan, 2005). Ao investigar iniciativas que podem ser utilizadas para a superação dessas contingências, evidências empíricas apontam que a inserção estratégica dos setores de GP é fundamental para o enfrentamento de diferentes dificuldades existentes no contexto da organização, tais como aspectos culturais e estruturais, pois a presença da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais e nas arenas decisórias reflete a liberdade do setor para discutir, formular,

monitorar e revisar propostas para a área (Castro, 2018; Côrtes, 2016; Fonseca, Meneses, Silva, Filho & Campos, 2013).

A inserção estratégica dos setores de GP nas arenas decisórias impacta no processo estratégico organizacional. De acordo com o tipo de participação que a unidade de GP estabelece diante dos negócios organizacionais, é possível que haja um envolvimento do setor na tomada de decisões estratégicas, considerando os papéis funcionais e estratégicos exercidos por uma unidade de GP nas organizações públicas (Brandl & Pohler, 2010; Buyens & De Vos, 2001; Sheehan, 2005). Para tanto, a Gestão Estratégica de Pessoas sugere que as unidades de GP estejam alinhadas e envolvidas na tomada de decisões estratégicas a partir dos seguintes elementos: a) a função de Recursos Humanos próxima à alta administração; b) os agentes públicos (servidores e agentes políticos) posicionados no centro da organização; c) a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores; d) a adoção de uma perspectiva sistêmica e contextualizada; e) o reconhecimento das pessoas como elemento de continuidade da organização (Bergue, 2014; Brandl & Pohler, 2010).

Fundamentalmente, assume-se como pressuposto que, para implementação de modelos estratégicos de Gestão de Pessoas, as respectivas unidades de GP assumem uma posição de destaque nas decisões organizacionais ao desempenhar um papel consultivo no âmbito estratégico, tático e operacional (Becker; Huselid & Ulrich, 2001). Dessa forma, a atuação ativa das unidades de Gestão de Pessoas é primordial para a busca de um melhor desempenho da área. Ao alcançar uma posição mais central na organização, as unidades de GP podem obter mais recursos, patrocínio da alta liderança e da organização como um todo (Araújo, 2018; Castro, 2018; Côrtes, 2016).

Em complemento, pesquisas acerca de contingências institucionais, organizacionais e setoriais têm demonstrado a relevância das habilidades da liderança de GP a fim de que exista a inserção estratégica do setor de GP na elaboração e na implementação da estratégia da organização, sob uma perspectiva de negociação, de integração política e de construção da reputação e legitimidade do setor com junto a atores chave da organização (Araújo, 2018; Fonseca, 2013). Nesse sentido, em que pese as organizações possuam estratégias planejadas que incluem as unidades de GP no processo estratégico da organização, bem como estruturas formais que destaquem a posição da unidade de GP na hierarquia organizacional – situações as quais favorecem a atuação do setor de GP –, faz-se necessário que os representantes deste setor, por meio do acesso às arenas decisórias, influenciem o comportamento dos membros da organização e auxiliem-

nos no enfrentamento das contingências à efetiva implementação dos programas e projetos de GP (Araújo, 2018; Castro, 2018; Côrtes, 2016).

Dessa forma, em primeiro lugar é preciso compreender os motivos que levam os setores de GP a se inserirem estrategicamente nas arenas decisórias em organizações públicas, explorar o que a presença das unidades de GP representa, defende e promove frente às dificuldades de implementação da GEP no setor público, colaborando com a investigação de aspectos relacionados à efetivação de políticas de gestão de pessoas.

Além disso, é preciso identificar o tipo de participação dos setores de GP no processo estratégico no contexto das organizações públicas brasileiras. Para isso, deve-se investigar quais elementos formais da unidade de GP, como posição hierárquica e inserção no planejamento estratégico, influenciam a autonomia da área; também é relevante considerar elementos informais que constituem interferências sobre as decisões de unidades de gestão de pessoas e quais estratégias informais são utilizadas por estas para obtenção de maior inserção nas arenas decisórias da organização. O apoio informal que a organização como um todo oferece à unidade de gestão de pessoas fornece as bases para obtenção de legitimidade e autonomia para que o setor seja capaz de propor e operar uma transição para uma abordagem estratégica de GP (Fonseca et al., 2013).

O acesso do setor de GP às arenas decisórias das organizações pode implicar na participação da área nas decisões organizacionais, o que pode garantir um efetivo apoio, engajamento e patrocínio da organização como um todo nas questões relativas à GP, a fim de que o setor exerça maior influência dentro das organizações (Buyens & De Vos, 2001; Lemmergaard, 2009; Sheehan, 2005), uma vez que o gerenciamento de pessoas é compromisso de todos os gestores da organização e pressupõe um pensamento estratégico, eliminando a crença de que os temas relacionados a pessoal são problemas exclusivos da área de recursos humanos (Terabe & Bergue; 2014), de forma que devem ser discutidos nas arenas decisórias. Entretanto, além da participação nas decisões organizacionais, outros aspectos podem complementar a atuação das unidades de GP a fim de garantir uma efetiva implementação de políticas de GP, tais como os papéis exercidos pelo setor, os conteúdos discutidos com os membros das arenas decisórias e o envolvimento no processo de formulação de políticas de GP.

De forma complementar, a atuação dos profissionais de GP reflete diretamente na contribuição que a área pode proporcionar à organização (Sheehan, DeCieri, Cooper & Shea; 2016); ao minimizar tarefas funcionais, o setor de GP pode se dedicar a funções estratégicas, buscando um melhor desempenho da área e conseqüentemente da

organização (Raub, Alvarez & Khanna; 2006). A imagem da unidade de GP como um parceiro estratégico é evidenciada no seu papel desempenhado em apoiar a alta administração na busca de estratégia organizacional e atender aos requisitos de seus clientes internos de forma proativa, independentemente se esta atuação é desempenhada dentro de configurações formais ou informais (Amalou-Döpke & Süß, 2014; Zhao, Sheehan, DeCieri & Cooper, 2019). Dessa forma, a alta administração, ao perceber a eficácia da área de GP, envolve-a nos negócios organizacionais por considerar que a unidade exerce uma influência positiva no desempenho futuro da organização (Chen, Hsu & Yip, 2011).

Diante do exposto, é relevante que sejam realizadas pesquisas com o objetivo de descrever o processo de inserção dos setores de GP nas arenas decisórias organizacionais no contexto da administração pública brasileira. Além disso, é necessário melhor compreender o que representa a inserção estratégica dessas unidades frente às dificuldades de implementação da GEP no setor público. Assim, pergunta-se: Como se dá o processo de inserção das unidades de GP nas arenas decisórias no caso de algumas organizações públicas brasileiras?

1.2 Objetivo geral

Descrever o processo de inserção estratégica dos setores Gestão de Pessoas e seus profissionais nas arenas decisórias de organizações públicas brasileiras.

1.3 Objetivos específicos

- i. Identificar os motivos que levam os setores de GP a se inserirem nas arenas decisórias;
- ii. Identificar os papéis exercidos pelos setores de GP ao se inserirem nas arenas decisórias;
- iii. Caracterizar o conteúdo tratado pelo setor de GP nas arenas decisórias;
- iv. Identificar o tipo de participação dos setores de GP no processo estratégico;
- v. Identificar os momentos de envolvimento dos setores de GP nas arenas decisórias.

1.4 Justificativa

Nos últimos 40 anos, a pesquisa em Gestão Estratégica de Pessoas avançou para um estado de maturidade relativa. Após um progresso teórico e empírico, vários

resultados consistentes foram revelados, como, por exemplo, a relação positiva entre práticas e desempenho da GEP (Wright, Nyberg & Ployhart, 2018; Wright & Ulrich, 2017). No entanto, o ambiente no qual as organizações estão inseridas também passou por mudanças ao longo do tempo, o que torna as teorias, abordagens e metodologias existentes inadequadas para abordar as questões que as organizações enfrentam atualmente na gestão de seus recursos humanos (Wright et al., 2018); os modelos de gestão estratégica não se preocupam em explicar os processos políticos inerentes à coexistência de um papel burocrático e estratégico de unidades de gestão de pessoas e assim essa análise tem sido pouco abordada e desenvolvida teoricamente pela literatura (Brandl & Pohler, 2010; Ferris et al., 2007; Sheehan, 2005).

Dessa maneira, essa pesquisa busca descrever o processo de inserção estratégica dos setores de Gestão de Pessoas e seus profissionais nas arenas decisórias das organizações públicas brasileiras investigadas. Do ponto de vista teórico, a linha de investigação desta pesquisa complementa uma série de estudos brasileiros sobre a Gestão Estratégica de Pessoas, cujos objetivos estão calcados na exploração e descrição de fatores interferentes no processo de implementação de políticas e práticas de GP no setor público brasileiro (e.g., Araújo, 2018; Camões & Meneses, 2016; Castro, 2018; Côrtes & Meneses, 2018; Fonseca, 2013; Paawe, 2004; Jackson, Schuler & Jiang, 2014). Internacionalmente, esta pesquisa se alinha com estudos que apontam a importância de se examinar os fatores de implementação da GEP, bem como as intenções e a necessidade de medir as práticas de GP realizadas, por considerar que os resultados obtidos são diferentes dos planejados em virtude de fatores contextuais, os quais geram desafios e mudanças inesperadas para as organizações (Lengnick-Hall et al., 2009; Mirfakhar, Trullen & Valverde, 2018).

Ainda que existam revisões e agendas de pesquisas acerca dos elementos da GEP, estudos anteriores não se dedicaram especificamente ao fenômeno da inserção estratégica das unidades de GP. De forma complementar, à essa pesquisa cabe explorar o aspecto político que permeia as relações organizacionais, tendo em vista tratar-se de um objeto primordial na construção social do perfil estratégico da unidade de gestão de pessoas pouco abordado na literatura de GEP (Brandl & Pohler, 2010; Steffensen, Ellen, Wang, & Ferris, 2019).

Além disso, o presente trabalho fornece insumos para que as organizações públicas brasileiras compreendam a importância da atuação das unidades de GP a fim de que percebam o potencial de contribuição do setor para a melhoria dos processos

organizacionais; ao fornecer um diagnóstico da inserção estratégica das unidades de GP nas organizações pesquisadas, é possível sugerir fatores chave que auxiliam as áreas de GP para que tenham um papel mais relevante nas arenas decisórias, de forma a minimizar contingências que interferem na implementação de políticas e práticas de GP.

2 Referencial Teórico

Esta seção tem por objetivo apresentar conceitos, modelos e evidências empíricas que caracterizam a atuação das unidades de Gestão de Pessoas nas arenas em que as decisões organizacionais são discutidas e pactuadas. Este arcabouço teórico é fruto de pesquisas nacionais e internacionais que subsidiam o desenvolvimento dos estudos sobre a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP).

Inicialmente, serão apresentadas características do contexto público em que as organizações estão inseridas, bem como a trajetória da Gestão Estratégica de Pessoas. Além disso, é preciso considerar elementos que compõem os processos políticos inerentes à implementação de políticas públicas, a fim de que auxiliem a compreender a implementação de políticas de GP. Em seguida, serão apresentados os estudos que tratam das contingências que influenciam a efetividade da implementação de políticas e práticas da Gestão Estratégica de Pessoas na administração pública brasileira. Nesse sentido, a fim de obter um melhor embasamento teórico, são apresentados os resultados de uma revisão sistemática da literatura empreendida com o objetivo de expor conceitos, modelos e perspectivas que compõem o fenômeno da inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias de organizações públicas.

2.1 Gestão de Pessoas e o Setor Público Brasileiro

A eficácia de estratégias de gestão é determinada pelo ajuste entre a organização e o contexto no qual está inserida, de forma que as necessidades, demandas, objetivos e estruturas da organização sejam consistentes com as do ambiente (Guest, 1987; Wright & Snell, 1991). O ambiente no qual as organizações a serem estudadas estão inseridas – o setor público brasileiro – possui características que tornam a pesquisa em GP complexa e distinta dos estudos realizados em contextos do setor privado e por si só elenca condições relevantes que interferem na adoção de políticas e práticas estratégicas no gerenciamento dos recursos humanos (Knies, Boselie, Gould-Williams & Vandenabeele, 2018).

No Brasil, durante um longo período – aproximadamente entre 1930 e 1970 – houve uma clara inconsistência entre as novas tarefas assumidas pelo Estado e o ritmo acelerado do progresso técnico em todas as áreas (Bresser-Pereira, 2000). A Administração Pública brasileira é caracterizada por três modelos teóricos básicos – o patrimonialista, o burocrático e o gerencial – que se sucederam ao longo tempo, sem que,

no entanto, qualquer um deles fosse totalmente abandonado. O patrimonialismo, herança da colonização portuguesa, é marcado pela extensão do poder do soberano no aparelho do Estado e possui características – tais como a corrupção e o nepotismo – que foram alvo de combate com o surgimento da Administração Pública Burocrática em 1930. Caracterizada pelo poder racional-legal, a Administração Burocrática contemplou duas fases: a primeira (1930-1945), marcada pela ênfase na reforma dos meios e autoritarismo; e a segunda (1945- 1995) com ênfase no desenvolvimento (PDRAE, 1995).

Em 1967, a reforma operada pelo Decreto-Lei 200 constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido decreto-lei, foram instituídos princípios de racionalidade administrativa, tais como o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores, a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle (PDRAE, 1995).

Influenciado pelo *New Public Management* (NPM), movimento caracterizado pela redução do setor público e tentativa de aumento da eficiência dos serviços e atividades que permaneceram sob controle público, em conjunto com a percepção de que as características burocráticas e patrimonialistas existentes geravam ineficiência do setor público brasileiro, houve uma reforma gerencial que envolveu iniciativas orientadas para a revisão dos marcos legais, a introdução de uma nova estrutura organizacional, a implantação de instrumentos gerenciais e mudanças na condução das práticas de administração de recursos humanos (Marini, 2002; Sanderson, 2001).

Como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, o paradigma gerencial – ou pós-burocrático – constitui um avanço e até certo ponto um rompimento com a administração burocrática. A Administração Pública Gerencial é orientada predominantemente pelos valores da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos, além do desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, cujo enfoque central estava na adaptação e na transferência dos conhecimentos gerenciais do setor privado para o público (Secchi, 2009). Essa abordagem não nega todos os princípios da administração pública burocrática, pois tem uma clara noção do interesse público e os conserva, embora os flexibilize (Bresser-Pereira, 2000; Lustosa Da Costa, 2008).

Em 1990, o modelo do que viria a ser essa nova gestão pública no Brasil foi liderado pelo ministro Luís Carlos Bresser-Pereira e descrito no Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE). A partir da perspectiva gerencial introduzida pelo NPM, o desafio do setor público era transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos e para tanto, é necessário o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão, visto que a qualidade e adequação dos serviços às necessidades dos usuários são aspectos relevantes para o bom desempenho dos órgãos e entidades da administração pública (Guimarães, 2000; Schikmann, 2010).

No entanto, ainda que a reforma gerencial tenha propiciado o início de mudanças no setor público, a adoção de modelos advindos do setor privado na Administração Pública era limitada tendo em vista que a natureza das atividades difere entre um setor e outro; a gestão pública ainda é fortemente marcada por ideais burocráticos e até mesmo patrimonialistas com fortes influências políticas (Matias-Pereira, 2008; Schikmann, 2010).

No que se trata dos recursos humanos, ainda que as mudanças no setor público impactem sobre os servidores públicos e nas condições sob as quais as pessoas trabalham, há pouca atenção ao campo específico da pesquisa em GEP e à pesquisa acadêmica em relação ao setor público. A adoção da GEP acompanhou a extensa reestruturação e reforma administrativa do setor público. Os objetivos gerenciais de maior eficiência foram defendidos por meio de práticas eficazes de recursos humanos oferecidas pela adoção de princípios de gestão de recursos humanos (Brown, 2004). No contexto brasileiro, a gestão de pessoas na administração pública federal assumiu contornos de política pública com a edição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto Federal nº 5.707/2006, e com os programas e ações que vêm sendo implementados com o propósito de sua efetivação. Assume-se, portanto, que a PNDP constitui marco institucional de uma política pública em torno da qual se articulam os órgãos e entidades da administração pública federal (Terabe & Bergue, 2014).

Com a edição da PNDP, os órgãos públicos buscaram a implementação de estratégias de gestão de pessoas com foco na valorização profissional e na busca por um melhor desempenho. Contudo, estudos apontam que, de forma geral, a Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações públicas encontra inúmeras dificuldades relacionados a

aspectos institucionais, organizacionais, políticos e setoriais que interferem na efetividade das políticas adotadas pelos sistemas de GP, sobretudo aqueles que ultrapassam os problemas de natureza técnica, constituindo contingências de natureza contextual, estrutural e cultural. (e.g., Araújo, 2018; Camões & Fonseca, 2012; Castro, 2018; Camões & Meneses, 2016; Côrtes & Meneses, 2019; Fonseca, 2013; Graziani et al., 2019; Odellius, 2010).

Assim, a coexistência do patrimonialismo, da burocracia e do gerencialismo resulta em modelos híbridos de gestão pública, de maneira que as escolhas e a forma de condução das políticas e práticas de GP culminam em resultados limitados, haja vista o contexto em que as unidades de GP estão inseridas. Evidências empíricas sugerem que a inserção estratégica dos setores de GP é fundamental para o enfrentamento de diferentes dificuldades existentes no contexto da organização; nesse sentido, pesquisas podem auxiliar na compreensão de temas contemplando a interface entre a Administração Pública e a Gestão de Pessoas.

2.2 Gestão de Pessoas

A transição da tradicional Administração de Recursos Humanos (*Personnel Management*) para a Gestão de Pessoas (*Human Resource Management*) reflete um compromisso emergente de toda a organização para o desenvolvimento do capital humano (Sheehan, 2005). Apesar do aparecimento do termo Gestão de Pessoas datar de 1920, foi a partir dos anos 1980 que surgiu uma nova abordagem para o gerenciamento dos recursos humanos (Guest, 1987). Entretanto, o novo termo não representou, de fato, mudanças no campo; vários livros de longa data apareceram com novas edições contendo apenas novos títulos, sem importantes alterações; da mesma forma, vários departamentos de recursos humanos tornaram-se departamentos de gestão de pessoas sem qualquer mudança nos papéis exercidos pelas áreas (Guest, 1987; Legge, 1995). Por esse motivo, e considerando que a área de gestão de pessoas tem sido tradicionalmente caracterizada por grande ambiguidade, tanto na definição de conceitos, como nas suas aplicações (Lacombe & Tonelli, 2001), faz-se necessário comparar a Administração de Recursos Humanos (ARH) e a Gestão de Pessoas (GP).

Pode-se dizer que os termos – ARH e GP – são complementares, visto que ambos buscam o desenvolvimento de pessoas. No entanto, segundo a literatura, há uma diferença no objetivo desse desenvolvimento. Ideologicamente, a ARH, sob uma perspectiva

instrumental, mantém seu foco no nível do indivíduo, com o objetivo de prepará-lo e adequá-lo para o desempenho no cargo, assumindo essencialmente a função de regulação da capacidade laboral, com vistas a um desempenho humano regular e previsível (Garavan, Costine & Heraty, 1995; Guest, 1987). Assim, nesta perspectiva, a atuação das áreas de recursos humanos é mais reativa, voltada para um sistema burocrático, em que há uma supervisão e controle para que a organização tenha um investimento na pessoa com o objetivo que ela trabalhe mais ou trabalhe mais eficientemente para a organização. Já na Gestão de Pessoas, a atuação dos setores de GP é proativa, voltada para o comprometimento do empregado, consolidando, assim, uma relação de confiança. A preocupação ideológica, portanto, é com o desenvolvimento da pessoa e volta-se para a gestão do capital humano de forma agregada, planejada e sistêmica, com vistas à consecução da estratégia organizacional e à adequação às contingências ambientais com foco na efetividade organizacional no curto e no longo prazo (Garavan et al., 1995; Lacombe & Tonelli, 2001; Legge, 1995; Wright & McMahan, 1992).

Em suma, para que as duas abordagens sejam efetivamente diferenciadas uma da outra, é necessário especificar as principais características da Gestão de Pessoas e apontar os reais motivos de distinção da perspectiva anterior. Os argumentos circundam a integração da GP com o negócio organizacional e enfatizam a maximização da eficácia dos recursos humanos (Guest, 1987). Segundo análises de diferentes autores, a definição da GP encontra falhas e limitações na prática e, assim, existe o perigo de comparar uma visão ideal da Administração de Recursos Humanos com a prática da Gestão Pessoas (Guest, 1987; Legge, 1995). A seguir será apresentada como a Gestão de Pessoas tem sido abordada ao longo do tempo.

Na literatura, três principais modelos sintetizam e mostram os caminhos percorridos pela área de Gestão de Pessoas ao longo do tempo: o instrumental, o estratégico e o político (Figura 1). Embora apresentados em separado, na prática, eles influenciam-se mutuamente e unem-se compondo modelos híbridos, dependendo dos valores da organização, do setor de atuação e das concepções de pessoas daqueles profissionais que atuam na área de gestão (Gondim, Souza & Peixoto, 2013).



Figura 1. Síntese das características dos modelos de gestão de pessoas.

Nota. Fonte: Gondim, Souza & Peixoto (2013, p. 352).

O modelo instrumental ou funcional alinha-se com as ideias clássicas da teoria organizacional e utiliza os conceitos de estabilidade, previsibilidade, racionalidade e maximização dos resultados econômicos. Considerando um conjunto de crenças acerca dos trabalhadores como recursos necessários para que a organização alcance seus resultados, esta abordagem, também denominada de abordagem normativo-clássica, determina que a GP necessita assumir o papel de definir políticas, objetivos e ações necessárias para responder de forma mais adequada às exigências do ambiente e colocar em prática as decisões estratégicas da organização (Gondim et al., 2013).

O modelo estratégico, por sua vez, preocupa-se com o alinhamento entre as políticas de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais (Gondim et al., 2013). Na década de 1980, as primeiras tentativas de desenhar o modelo estratégico contemplavam a importância do alinhamento entre a missão, a estratégia, a estrutura e os sistemas de gestão de pessoas. Tanto a área de gestão de pessoas buscava alinhar-se à estratégia da organização quanto cada uma das unidades estratégicas perceberia a gestão de pessoas como uma grande aliada na implementação da estratégia organizacional (Lacombe & Tonelli, 2001).

Por fim, a dimensão política refere-se ao reconhecimento das diferenças de status e poder entre os atores que integram o cenário organizacional, exigindo manejo adequado

para obter-se equilíbrio entre interesses não necessariamente antagônicos, mas diversos. Um de seus princípios considera a organização como um processo de construção social que ocorre por meio da ação política dos variados grupos organizacionais. Nesse sentido, as decisões e as implementações de mudança organizacional exigem negociações que levem em conta, diferentemente da imposição de políticas por determinado grupo, a diversidade de interesses (Gondim et al., 2013).

Além desses modelos, é relevante considerar outras duas abordagens dominantes para definir a Gestão de Pessoas: os modelos normativos *hard* e *soft*. O modelo *hard* enfatiza os aspectos quantitativos, calculativos e estratégicos da gestão de pessoas de maneira tão racional quanto qualquer outro fator econômico (Stace & Dunphy, 1993). O modelo *soft*, por sua vez, focaliza no papel dos funcionários como um ativo valioso e fonte de vantagem competitiva por meio de seu compromisso com a organização, sua adaptabilidade e sua qualidade do trabalho, enfatizando a comunicação, a motivação e liderança (Stace & Dunphy, 1993; Legge, 1995). Essa dicotomia das abordagens também é apresentada por Hendry & Pettigrew (1990) ao referirem-se às estruturas de GP como contingenciais – relacionadas à abordagem *hard* – e desenvolvimentistas – ao tratar da abordagem *soft* – visto que derivam da escola de relações humanas, cuja direção se dá principalmente à realização humana, e não à produtividade e ao lucro.

O modelo *hard*, estabelecido pela Michigan *School*, com base em estudos de Fombrun, Tichy & Devanna (1984), trata de um modelo instrumental, e conforme apresentado anteriormente, concebe a Gestão de Pessoas como uma questão técnica, cujo foco é fortemente direcionado para ajustar o desempenho individual e grupal às expectativas organizacionais (Gondim et al., 2013).

Nessa abordagem, as políticas de gestão de pessoas são projetadas para serem internamente consistentes e externamente alinhadas com a estratégia organizacional. Desse modo, aspectos da gestão de pessoas são enfatizados de forma racional, cujo conceito chave é a integração (Legge, 1995). Este modelo busca atingir um ajuste entre estratégia, estrutura e políticas de gestão de pessoas em meio a forças econômicas, políticas e culturais. Com foco no nível funcional, essa abordagem enfatiza o chamado ciclo de Recursos Humanos, no qual o desempenho depende dos demais subsistemas de GP – seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento (Collings & Wood, 2009). A Figura 2 ilustra este modelo instrumental do ciclo de recursos humanos.

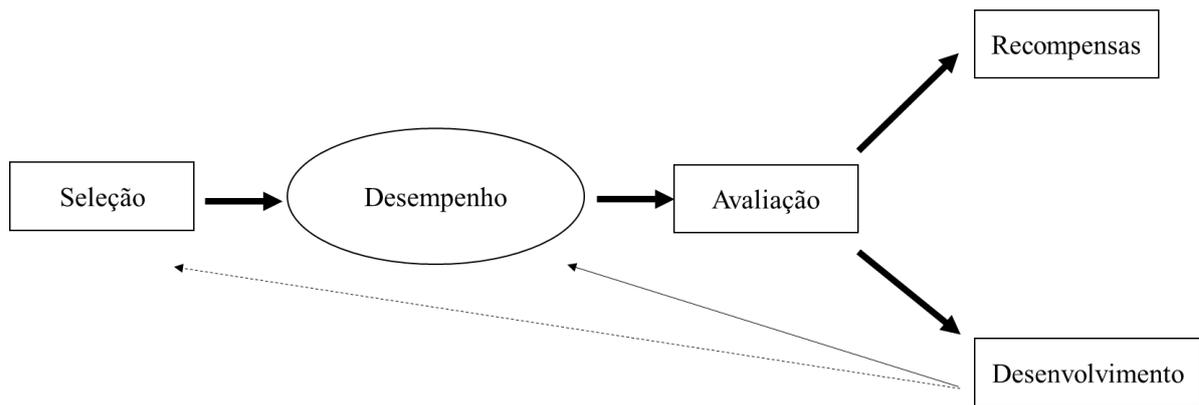


Figura 2. Ciclo de Recursos Humanos conforme a abordagem de Michigan.

Nota. Fonte: Collings & Wood (2009).

Para a *Michigan School*, os três elementos cruciais da Gestão Estratégica são a estratégia de negócio, a estrutura organizacional e a gestão de pessoas. Assim, para que a estratégia seja efetivamente buscada, a estrutura organizacional precisa ser apropriada e os sistemas e processos na gestão de pessoas que canalizam o comportamento e criam a cultura organizacional devem ser orientados de maneiras específicas para as estratégias de negócios (Guest, 1987; Brewster, Larsen & Mayrhofer, 2000).

Já o modelo *soft*, estabelecido pela *Harvard School*, com base nos estudos de Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1984), trata do desenvolvimento humano e enfatiza a importância de alinhar políticas de Gestão de Pessoas com a estratégia organizacional. Assim, a GP é operacionalizada em termos de intervenções estratégicas destinadas a desenvolver os funcionários para obter seu compromisso com a meta organizacional (Legge, 1995; Collins & Wood, 2009). Além de considerações de mercado e estratégicas, este modelo leva consideração os interesses dos diversos stakeholders – externos e internos. Os resultados enfatizados não incluem apenas o desempenho em seu sentido econômico, mas também atenção ao bem-estar individual e às consequências sociais. Este modelo, apresentado na Figura 3, é descritivo e prescritivo: apresenta uma visão geral dos fatores que são importantes na formação das políticas de gestão de recursos humanos, e ao mesmo tempo é conclusivo em prescrever a que tipos de resultados essas escolhas podem levar (Pawee & Boon, 2009).

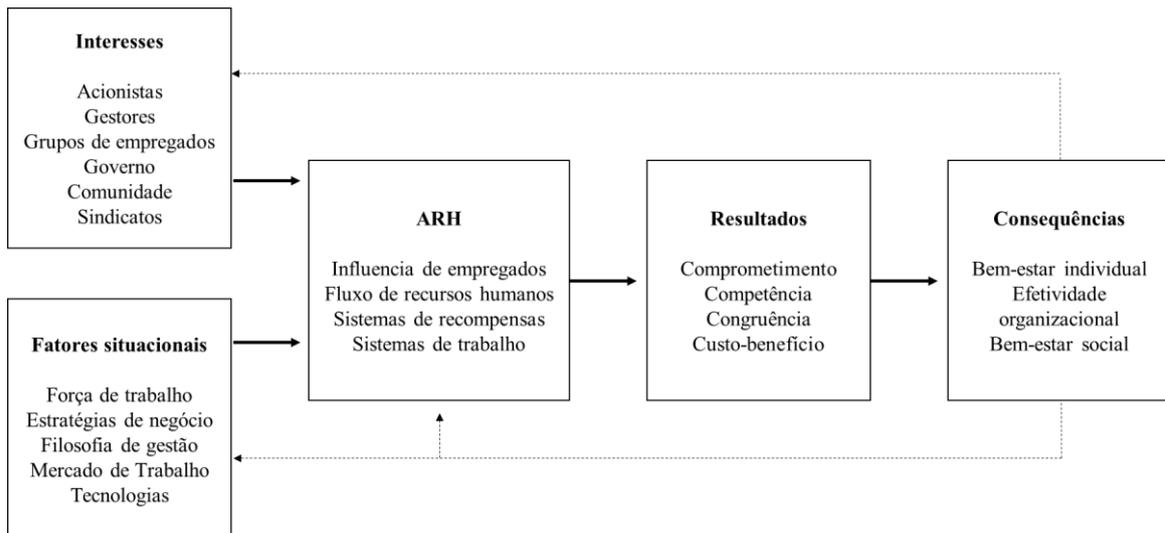


Figura 3. Abordagem estratégica de GP conforme a abordagem de Harvard.

Nota. Fonte: Beer et al. (1984).

Essas duas abordagens aparentemente diferentes não são necessariamente mutuamente exclusivas. Na prática, por mais que as retóricas defendam um trato mais humanitarista (*soft*) ou tecnicista (*hard*) com as pessoas, nota-se que o indivíduo continua a ser o principal foco de intervenção, ou variável de ajuste, das políticas e práticas de gestão de pessoas (Legge, 1995; Stace & Dunphy, 1993). As abordagens *hard* e *soft* são parte de um conjunto amplo de opções contingentes disponíveis para que gerentes, agentes de mudança e partes interessadas implementem estratégias de negócios projetadas para maximizar o desempenho organizacional (Stace & Dunphy, 1993). A Gestão de Pessoas é um conjunto entre estratégia, estrutura e sistema – os chamados três *hard* “S” (*Strategy, Structure e Systems*) e estilo, equipe, habilidades e metas superordenadas - os quatro *soft* “S” (*Style, Staff, Skills e Super-ordinate goals*). Assim, todos esses componentes complementam-se e precisam estar alinhados a uma visão corporativa única para que a organização seja eficaz (Soni, 2016).

A literatura ainda divide o estudo da Gestão Estratégica de Pessoas em três diferentes abordagens teóricas: universalista, contingencial e configuracional. Para a perspectiva universalista, existe um grupo de melhores práticas estratégicas de GP que, quando implementadas, levam a melhores resultados organizacionais independentemente das características das organizações e do ambiente em que atuam a fim de que a organização obtenha um melhor desempenho. Já para a perspectiva contingencial, as políticas de GP são mais efetivas quando são consistentes com outros aspectos da organização; assim, escolhas são realizadas para que as políticas de GP sejam alinhadas

com a estratégia organizacional. Por fim, a abordagem configuracional enfatiza a importância do padrão de práticas de GP e buscam identificar configurações de GP internamente consistentes que maximizem o ajuste horizontal entre os subsistemas de GP (Delery & Doty, 1996).

Ao desenvolver políticas de Gestão de Pessoas integradas com o planejamento estratégico, as organizações buscam reforçar uma cultura organizacional, na qual os recursos humanos são valiosos e fonte de vantagem competitiva (Legge, 1995, Collins & Wood, 2009). Isto posto, o objetivo da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) compreende um conjunto de políticas coerentes entre si destinadas a maximizar a integração organizacional, promover o comprometimento e, conseqüentemente, estimular o desejo de que os funcionários atuem com flexibilidade no interesse das organizações em busca da excelência no trabalho (Guest, 1987). A GEP possui dois princípios: o alinhamento vertical das práticas de Gestão de Pessoas com a estratégia da organização e o alinhamento horizontal – coordenação da variedade de funções de Gestão de Pessoas (Wright & McMahan, 1992). Tendo em vista que os sistemas de gestão de pessoas são capazes de influenciar o desempenho das organizações (Camões & Meneses, 2016), é desejável que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas estejam intrinsecamente alinhadas com os objetivos e as estratégias da organização, a fim de gerar melhores impactos em seus resultados finais. A busca desta integração constitui uma das principais funções da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), a qual sugere que as unidades de GP estejam envolvidas na tomada de decisões estratégicas (Gondim et al., 2013; Terabe & Bergue, 2014).

A integração da Gestão de Pessoas com as diretrizes organizacionais preconiza que a responsabilidade pelo gerenciamento dos recursos humanos não é atribuição exclusiva do setor de GP, mas também dos gerentes de linha, conferindo às unidades de GP uma posição mais central nas decisões organizacionais na medida em que passam a desempenhar também um papel consultivo no âmbito estratégico, tático e operacional. Nesse sentido, essa redefinição do papel da gestão dos recursos humanos demanda que os profissionais da área de GP articulem a estratégia organizacional e as práticas que serão implementadas na organização (Brandl & Pohler, 2010; Sheehan, 2005; Pawee & Boon, 2009).

Desde a década de 1990, artigos teóricos e empíricos abordam a relação entre Gestão Estratégica de Pessoas e o desempenho organizacional. Para este fim, pesquisas estudam aspectos tais como a função de GP, o ajuste entre a unidade de Gestão de Pessoas

com a estratégica organizacional, apontando que os resultados obtidos na implementação da GEP são diferentes dos planejados em virtude de uma série de fatores contextuais, pois estes geram desafios ou mudanças inesperadas para a organização (Knies et al., 2018; Lengnick-Hall et al., 2009). A Gestão Estratégica de Pessoas surge como um ideal não implementado até os dias atuais pelo fato de que os modelos existentes se mostram incrementais às mudanças que ocorrem nas organizações, haja vista que a forma processual legal continua a amparar a implementação de políticas públicas na maioria dos casos. Ao concentrar-se na gestão instrumental e estratégica dos recursos humanos, a coexistência de papéis das unidades de GP é uma dificuldade a ser superada pela área, visto que muitas vezes não desempenham um papel-chave na formulação de estratégias para a organização como um todo por apenas realizar funções operacionais, concentrando-se em estratégias de compensação, desempenho de RH e resultados (Soni, 2016). A maioria das iniciativas dos setores de gestão de pessoas, especialmente no caso do setor público, não são ajustadas ao contexto externo e interno das organizações nas quais estão inseridas, ajustes esses que dependem da atuação das unidades de Gestão de Pessoas nos espaços em que discussões e decisões ocorrem.

Assim, as tradicionais práticas sobre cada uma das funções de gestão de pessoas negligenciam, em grande parte dos casos, os elementos contextuais que interferem na implementação das políticas de GP. A realidade organizacional e conseqüentemente setorial, a qual pode ser influenciada pela atuação das unidades de GP, é em grande parte responsável pelas contingências que interferem na implementação de práticas de GP. Nesse sentido, a influência exercida pelo setor de GP – ou seja, a dimensão política – nas suas atividades, sejam elas instrumentais ou estratégicas, representa a relevância da inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias.

Antes de considerar os elementos pertencentes ao contexto organizacional que interferem na efetiva implementação da GEP, ressalta-se que os modelos de gestão estratégica se abstêm de explicar os processos políticos inerentes aos diferentes papéis exercidos pelas unidades de GP (Ferris et al., 2007). Assim, a perspectiva política e processual da atividade organizacional, desenvolvida sobretudo pela literatura de Estratégia, tem sido apontada como uma lacuna fundamental na literatura de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) tendo em vista o objetivo do campo de demonstrar como as atividades de gestão de pessoas podem influenciar a estratégia e os resultados organizacionais (Becker & Huselid, 2006; Hendry & Pettigrew, 1990; Jackson et al., 2014; Wright & McMahan, 1992). Diferentes estudos demonstram que a realidade

organizacional se afasta desse pressuposto teórico, uma vez que as unidades de gestão de pessoas nem sempre possuem capacidade de influenciar decisões na organização, tema a ser abordado na seção a seguir.

2.3 Gestão Estratégica de Pessoas e a Tomada de Decisão

Considerando a integração vertical como um dos princípios da GEP, a qual fundamenta-se no alinhamento das políticas e práticas de GP com a estratégica organizacional (Wright & McMahan, 1992), o processo estratégico organizacional é o desdobramento de objetivos abstratos em ações concretas e monitoráveis. Em complemento, o processo decisório, por sua vez, é o processo que ocorre em diferentes situações organizacionais, inclusive dentro do processo estratégico, e consiste na escolha, por parte dos atores envolvidos no processo, da melhor ação para resolução de determinado problema dadas as informações e recursos existentes.

Assim, o estudo do processo decisório organizacional tem sido uma das agendas do campo para delinear como, de fato, gestores e lideranças de gestão de pessoas, tanto no setor público quanto privado, utilizam estratégias efetivas para alcançar uma posição de inserção no processo decisório organizacional (Beer et al., 1984; Paauwe & Boon, 2009; Sheehan et al., 2007; Truss, 2003; Ingraham & Rubaii-Barrett, 2007).

A tomada de decisão é um estágio específico de todo um ciclo político-administrativo, o qual refere-se a um processo dinâmico e resultante de decisões inter-relacionadas, tomadas por diferentes atores, em diferentes momentos que, cumulativamente, contribuem para o impacto final (Heidemann & Salm, 2010). Os estágios no ciclo político são: (i) montagem da agenda, que se refere à identificação de problemas; ii) formulação da política, que trata da formação de agenda e de que forma as propostas políticas são elaboradas; (iii) tomada de decisão, o processo em que os governos optam por ato específico de intervir ou se manter inerte; (iv) implementação da política, que está relacionada à fase de execução do plano de ação planejado, convertendo as intenções em ações e (v) avaliação da política, quando os resultados da política são monitorados por diferentes atores gerando retroalimentação do ciclo em um ou mais estágios (Howlett, Ramesh & Perl, 2013; Reis, 2013).

Segundo Heidemann & Salm (2010), existem lacunas entre os estágios deste ciclo que culminam em falhas na implementação das políticas públicas, de forma que tanto o contexto no qual o ciclo político acontece quanto os elementos políticos que frustram a execução das políticas públicas, além do grau de cooperação entre os atores responsáveis

pela cadeia de decisões que resultam na obtenção do resultado pretendido. Essa visão de Heidemann & Salm (2010) vai ao encontro do pressuposto de que a participação efetiva das unidades de GP nas decisões organizacionais impacta na implementação de políticas de Gestão de Pessoas (Becker et al., 2001).

Nesse sentido, o estágio de tomada de decisão implica na realização de alternativas, identificadas no processo de formulação da política, com vistas a resolver um problema público (Howlett et al., 2013), cujo resultado concreto é a implementação de uma política pública. Uma característica deste estágio é que seu exercício não é eminentemente técnico, mas de caráter político, evidenciado pelo confronto de diferentes posicionamentos dos atores envolvidos no ciclo político (Howlett et al., 2013; Secchi, 2010).

Dessa forma, enfatiza-se a necessidade de considerar a influência de aspectos políticos sobre qualquer processo decisório da administração pública, inclusive na implementação da Gestão Estratégica de Pessoas. Por meio do estudo da inserção estratégica da área de GP nas arenas decisórias é possível reconhecer que a dimensão política associada ao processo de tomada de decisão circunda tanto os profissionais quanto as unidades de GP nas organizações públicas em suas questões burocráticas e estratégicas com o objetivo de efetivação das políticas da área (Araújo, 2018; Sheehan et al., 2016). Ao se fundamentar tanto em decisões formais quanto emergentes, a GEP não se reduz à vinculação de suas políticas ao planejamento e objetivos organizacionais, mas também responde a outros aspectos do processo global de formulação estratégica, a exemplo dos processos decisórios informais e emergentes que influenciam as demandas submetidas à área (Fonseca et al., 2013).

Primordialmente, consideram-se dois modelos de tomada de decisão. O modelo racional prescreve procedimentos para a tomada de decisão que, teoricamente, levam à escolha dos meios mais eficientes possíveis para atingir os objetivos de uma política (Howlett et al., 2013). No entanto, reconheceu-se que, na prática, nem sempre é possível alcançar uma racionalidade plena, tendo em vista as limitações inerentes aos tomadores de decisões, de forma que as decisões são baseadas em aspectos ideológicos, culturais, profissionais ou aleatórios e apenas são capazes de satisfazer alguns critérios estabelecidos para as escolhas a serem realizadas (Howlett et al., 2013). O modelo incremental, por sua vez, surge a partir da necessidade de aproximar a teoria ao comportamento real dos tomadores de decisão. Nesse sentido, a tomada de decisão político-administrativa é vista como um processo político caracterizado pela barganha e

por concessões mútuas entre os tomadores de decisão que consideram primordialmente a viabilidade política em detrimento da melhor escolha técnica (Howlett et al., 2013).

Tendo em vista que os modelos pioneiros de tomada de decisão – racional e incremental – encontram limites ao se depararem com a realidade, é necessário que os tomadores de decisões sigam estratégias viáveis ao contexto em que estão inseridos, atendo-se à uma análise situacional para a escolha e direcionamento das ações planejadas (Forester, 1984). Este pressuposto vai ao encontro da perspectiva contingencial da GEP, a qual aponta que as escolhas realizadas com o objetivo de implementar políticas de GP são mais efetivas quando estão propriamente alinhadas às condições organizacionais (Delery & Doty, 1996), considerando inclusive o caráter político evidenciado no estágio da tomada de decisões.

O processo de tomada de decisão nas organizações ocorre por meio de escolhas definidas pelos interesses de diferentes atores (*stakeholders*) pertencentes à estrutura organizacional (Mintzberg, 1983; Brewster et al., 2000). Os diferentes grupos de poder da organização – ou coalizões – tomam parte em processos decisórios visando influenciar e direcionar a estratégia, os objetivos, resultados e políticas organizacionais implementadas para esses fins, dentre as quais as políticas de gestão de pessoas, ou a quem se deve recrutar, treinar promover, demitir (Beer, Boselie & Brewster, 2015; Paauwe & Boon, 2009).

Ao incorporar disputas públicas em torno do processo decisório, surge a expressão arena política, a qual se refere à delimitação do campo, do ambiente, ou da cena onde essas disputas ocorrem. As características da arena política determinam, em grande parte, a dinâmica da vida política, conforme as instituições decisórias vigentes, a configuração organizacional dos grupos, os valores e/ou prioridades estratégicas dos indivíduos envolvidos (Reis, 2013), considerando assim, as coalizações internas e externas de acordo com Mintzberg (1983). Na literatura, também se utiliza a expressão “arena decisória” para se referir ao local onde são tomadas as decisões, ou onde ocorre o processo decisório – portanto não há distinção entre os termos (Reis, 2013).

No momento da decisão específica, existe um grupo relevante de atores que se limita quase que invariavelmente àqueles que têm capacidade e autoridade para tomar decisões vinculativas. Em geral, o estágio da tomada de decisão política pública se concentra em torno daqueles que ocupam cargos formais no governo (Howlett et al., 2013). No entanto, mesmo sendo estabelecida ou liderada por algum ator específico, a cena configurada pelos órgãos de governo é composta por inúmeros atores – indivíduos,

grupos e movimentos – que desempenham um papel na arena política, fundamentalmente influenciando de algum modo as políticas públicas, tanto no seu processo de construção, quanto na sua implementação e desdobramentos, ao defender seus interesses próprios ou dos grupos que representam (Dias & Matos, 2012; Secchi, 2010).

Tendo em vista que a dimensão política circunda a atuação dos setores de GP, existem diferenças de status e poder no contexto em que a unidade está inserida. Ao considerar que as relações de poder, manifestadas por meio da interação das pessoas e dos grupos em direção à realização de seus próprios interesses e dos interesses da organização, existem variáveis que demonstram o movimento dinâmico do ambiente organizacional e, quando bem administradas, podem desempenhar um importante papel mediador na prevenção e resolução de conflitos (Neiva & Paz, 2005; Pagès et al., 1987). Mintzberg (1983) definiu o poder organizacional como a capacidade de afetar os resultados da organização, partindo da premissa de que o comportamento organizacional é um jogo de poder no qual vários influenciadores procuram controlar as ações organizacionais mediante o uso dos sistemas de influência (Neiva & Paz, 2005).

Considerando os principais modelos de tomada de decisão em conjunto com a análise situacional sugerida por Forester (1987) como fundamental ao processo decisório, o resultado deste processo pode culminar em decisões com um caráter mais formal ou informal, a depender de aspectos racionais, ideológicos, culturais, profissionais ou aleatórios que influenciaram o processo. Tendo em vista que o processo decisório ocorre em diferentes situações organizacionais, inclusive dentro do processo estratégico, o modelo de Brewster, Larsen & Mayrhofer (2000) auxilia na compreensão dos tipos de participação que os atores envolvidos nas decisões organizacionais podem desempenhar.

A participação das unidades de GP no processo estratégico organizacional pode ser conceituada, segundo Brewster et al. (2000), com base em duas perspectivas – a abordagem formal-sinóptica e a abordagem informal-incremental. Na abordagem formal-sinóptica, a tomada de decisão organizacional é um processo deliberado, no qual há uma divisão sequencial de formulação e implementação da estratégia e, assim, a participação do setor de GP no processo estratégico se dá de forma direta, por meio do acesso regulamentado às arenas decisórias organizacionais. Já na abordagem informal-incremental, a tomada de decisão ocorre por um processo interativo com várias retroalimentações, no qual as decisões ocorrem sem divisões e a estratégia se desenvolve de maneira incremental e se torna visível na sua implementação. Nesta perspectiva, a participação do setor de GP no processo decisório ocorre por meio de acesso não

regulamentado aos membros componentes das arenas decisórias organizacionais. A Figura 4 ilustra o modelo descrito.

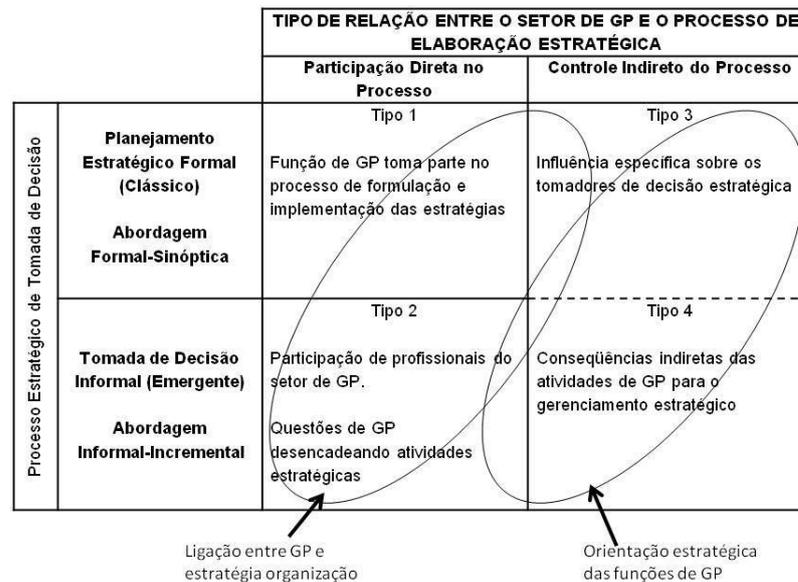


Figura 4. Participação do setor de gestão de pessoas no processo estratégico.

Nota. Fonte: Adaptado de Brewster et al. (2000)

Ainda que a participação formal na unidade de GP seja relevante ao processo organizacional, a atuação do setor de GP, ao considerar seu destaque nos negócios organizacionais, também possui um caráter informal, sob um aspecto consultivo ou colaborativo, sem a necessidade de sua explicitação em documentos ou processos decisórios formais (Brewster et al., 2000; Sheehan, 2005). A revelação da dimensão informal da participação estratégica da função de GP demonstra o poder dos processos políticos e culturais da organização, que vão além da dimensão formal das decisões (Brandl & Pohler, 2010; Legge, 1995; Sheehan, 2005; Truss, 2003), relevantes para a implementação das políticas de GP.

Ainda que se trate de uma estrutura engessada de natureza rotineira e repetitiva, o processo decisório nas organizações públicas varia de acordo com os contextos estrutural e institucional de cada situação de tomada de decisão (Howlett et al., 2013). Além disso, conforme descrito ao longo da seção, a dimensão política inerente às relações entre os atores envolvidos nos negócios organizacionais demanda uma atuação das unidades de GP no sentido de influenciar o processo de tomada de decisão e conseqüentemente de implementação de políticas e práticas de GP. Além de reconhecer elementos políticos na GEP, essa atuação fundamenta a relevância do fenômeno da inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias em organizações públicas.

No ciclo político-administrativo, o estágio de implementação refere-se à consequência do processo de tomada de decisão, em que as teorias, normas e decisões culminam em ações (Dias & Matos, 2012; Secchi, 2010). Nesse sentido, também cabe destacar a dimensão política e os conflitos existentes neste estágio, devido à diversidade de atores que serão impactados direta ou indiretamente pelo processo de concretização da política, o qual não se limita a aspectos técnicos, pois ótimas formulações e escolhas podem acompanhar péssimas implementações (Dias & Matos, 2012; Secchi, 2010).

Considerando políticas de GP, a seção a seguir tem por objetivo apresentar elementos teóricos e evidências empíricas acerca dos fatores que interferem na implementação nas organizações públicas.

2.4 Fatores interferentes na implementação da GEP nas organizações públicas

Ao considerar elementos pertencentes ao contexto como fundamentais à efetiva implementação da GEP, é importante ressaltar a relevância de aspectos institucionais e políticos nos estudos da GEP (Wright & McMahan, 2012). A Administração Pública enfrenta o desafio de adaptar as suas instituições para a atuação efetiva do Estado em contextos globais crescentemente complexos e dinâmicos. O ambiente focado nos resultados de interesse público no qual as organizações públicas estão inseridas adiciona uma particularidade que torna mais difícil a transformação da unidade de GP em uma parceira estratégica das organizações públicas ao se relacionar com as estratégias organizacionais (Brown, 2004; Fonseca; 2013).

Uma revisão sistemática da literatura realizada por Mirfakhar, Trullen & Valverde (2018) buscou investigar quais fatores contribuem para a implementação efetiva de políticas e práticas de GP, com o objetivo de explorar os antecedentes que influenciam o sucesso dos processos de implementação. Os autores reconhecem diferenças entre práticas de GP concebidas no nível corporativo e as implementadas em toda a organização, os quais, por sua vez, ainda podem ser diferentes daquelas experimentadas pelos funcionários. Calcado na perspectiva contingencial, os autores propuseram um modelo (Figura 5) que apresenta, organiza e relaciona os fatores que contribuem para a implementação efetiva de GP, tendo em vista que o este processo de varia amplamente a depender do tipo de configuração organizacional, além características individuais, tais como traços de personalidade, motivações e habilidades, destacando quatro principais

atores no processo de implementação da GP, a saber: gerentes de linha de frente, alta gerência, funcionários e profissionais de RH (Mirfakhar et al., 2018).

Segundo os autores, aspectos de conteúdo, contexto e processo podem afetar a implementação efetiva das práticas de RH. Os pontos de reticências dentro de cada caixa indicam que o modelo não é exaustivo e que novos fatores devem ser adicionados à medida que a literatura sobre implementação de GP se desenvolve.

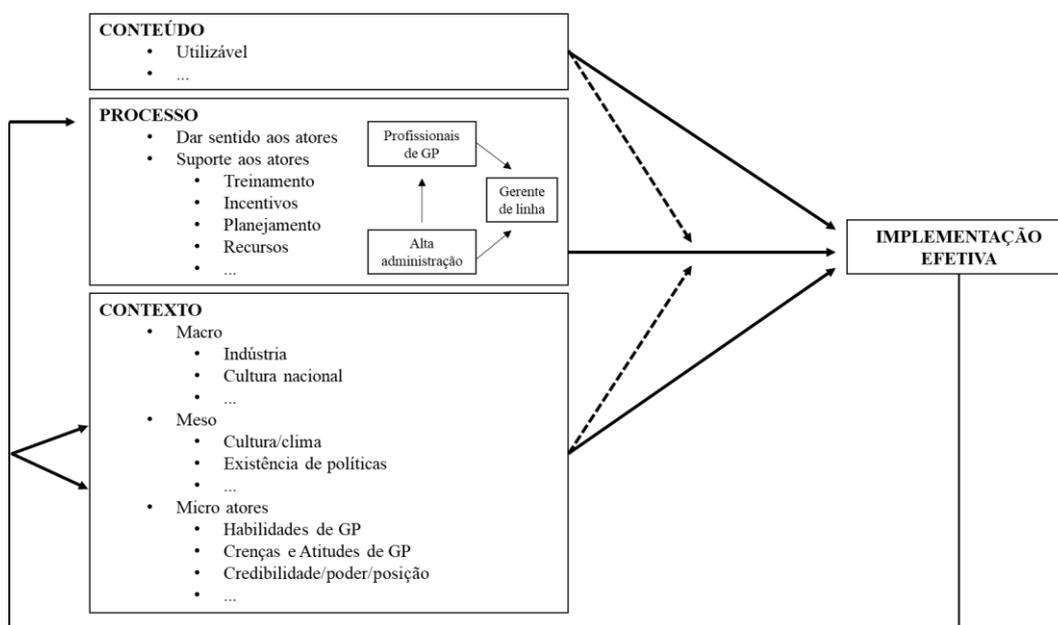


Figura 5. Modelo de fatores que afetam a efetividade da implementação da GEP.

Nota. Fonte: Mirfakhar et al. (2018)

Ao lado do conteúdo das práticas, no centro do modelo, aparecem as diferentes ações que os atores de GP podem empreender para contribuir para a efetiva implementação das práticas de sua unidade. Além disso, o poder relativo dos diferentes atores – profissionais de RH, gerentes de linha, alta gerência e funcionários – influenciam-se mutuamente e envolvem-se de várias maneiras a fim de apoiar a implementação da GP. É importante notar que o modelo da Figura 4 é dinâmico, no sentido de que as condições contextuais iniciais não são completamente estáveis e podem ser afetadas pelos resultados de processos subsequentes de implementação de RH. O estudo de Mirfakhar et al. (2018) focou em antecedentes de implementação efetiva e uma melhor compreensão dos processos de implementação requer um tratamento mais refinado das relações entre os diferentes antecedentes. Assim, os autores acreditam que é preciso analisar as maneiras pelas quais o conteúdo, o contexto e o processo podem interagir.

Essas lacunas e sugestões de pesquisas apresentadas por Mirfakhar et al. (2018) são abordadas por estudos anteriores realizados em organizações públicas brasileiras, os

quais buscam identificar e descrever aspectos contextuais que interferem na implementação da GEP no setor público brasileiro (e.g., Araújo, 2018; Camões & Fonseca, 2012; Castro, 2018; Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016; Fonseca, 2013).

Inicialmente, como fator limitante à efetivação de um modelo estratégico de GP, pesquisas destacaram a necessidade de uma flexibilização dos limites de atuação dos setores de Gestão de Pessoas de órgãos públicos, elemento essencial para a legitimação da área como fonte de valor para as necessidades organizacionais. Essa flexibilização permite à área de GP atuar como uma área de suporte às áreas finalísticas da organização, deixando o seu papel tradicional de regulação e de controle, pelo qual é tradicionalmente reconhecido. Além disso, o controle de processos prejudica determinadas funções, de caráter potencialmente estratégico, tais como capacitação e avaliação de pessoal, as quais encontram-se desarticuladas entre si e definidas sobre uma estrutura normativa rígida (Camões & Fonseca, 2012; Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016).

Além da flexibilização, o modelo de decisão gerencial existente nas organizações públicas reflete uma motivação advinda de um contexto externo às organizações para as decisões gerenciais, de forma que pressões ambientais – relacionadas à legislação e às relações de poder – orientam os processos decisórios nas organizações. Por outro lado, a área de GP é um dos setores que muitas vezes não é integrado às atividades organizacionais em razão da ausência de uma cultura de gerenciamento sistêmico, cuja atuação estratégica seria essencialmente transversal e integrativa, de forma que o setor pudesse considerar as particularidades das unidades organizacionais buscando a integração estratégica (Camões & Fonseca, 2012). Os autores sugerem que os temas referentes às GEP – tal como a implementação e execução de políticas e práticas de GP – precisam ser debatidos, estudados e analisados a partir de dados concretos da realidade a fim de subsidiar decisões possíveis e desejáveis.

As pesquisas realizadas no setor público brasileiro evidenciam um déficit na implementação de políticas e práticas de GP influenciado principalmente por questões contextuais em diversas perspectivas, tais como estrutura, estratégia e aspectos políticos (Araújo, 2018; Camões & Meneses, 2016; Castro, 2018; Côrtes, 2016; Fonseca, 2013). O principal fator de análise que caracteriza a existência da GEP, inicialmente identificado por Fonseca (2013), refere-se à inserção dessa atividade e de seu setor na elaboração da estratégia da organização e a existência formal de um plano estratégico com metas e objetivos explícitos. Na maioria das vezes, a iniciativa de inserção do setor de gestão de pessoas no processo de formulação estratégica parte do próprio gestor da unidade, sob

uma perspectiva de negociação, de integração política e de construção da reputação e legitimidade do setor junto a atores chave da organização. Segundo o autor, esse processo de construção do reposicionamento da gestão de pessoas remete a uma perspectiva processual, não planejada, na qual a GEP seria um modelo em consolidação nas organizações por meio da construção do consenso social.

Outros aspectos contextuais também são considerados como relevantes na implementação de políticas de GP, tais como o apoio da alta administração, o engajamento de gestores e servidores, a integração estratégica de GP, além de aspectos culturais, tais como valores predominantes na organização e grau de flexibilidade da cultura organizacional, que podem impactar positiva ou negativamente da efetivação da implementação (Araújo, 2018; Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016; Fonseca & Meneses, 2016). Em suma, esses estudos empíricos realizados no setor público brasileiro identificaram quatro fatores que influenciam a adoção de modelos de GEP: institucional, político, organizacional e setorial (Tabela 1).

Tabela 1
Síntese das categorias propostas para os fatores interferentes na GEP

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

Setorial	Integração estratégica de GP	Interdependência entre os subsistemas de GP e coerência destes com a estratégia organizacional
	Reputação da unidade de GP	Percepção de servidores, gestores e alta administração sobre a efetividade da unidade de GP no atendimento às suas expectativas
	Recursos da unidade de GP	Quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP
	Autonomia da unidade de GP	Liberdade de ação da unidade de GP para condução de suas atividades
	Estrutura da unidade de GP	Configuração da estrutura da unidade de GP, envolvendo sua posição na estrutura organizacional e seus níveis internos de hierarquização e departamentalização
	Metodologia de implementação	Grau de adequação e de complexidade do modelo estratégico de GP adotado
	Coexistência do papel funcional de GP	Proporção da divisão de tempo e esforço da unidade de GP dirigidos para suas atividades funcionais e estratégicas

Nota. Fonte: Córtes (2016), p. 103-104.

O fator institucional – composto pelas categorias aspectos societais, legislação e normas externas e os mecanismos de controle externo – constitui todos os elementos e condições que não estão sob controle da organização pública, mas que afetam seu funcionamento, sua estruturação e a condução de suas atividades, podendo gerar dificuldades em relação à flexibilidade e às adaptações necessárias para mudanças internas (Córtes, 2016; Fonseca, 2013).

Com relação ao fator político, este advém da dinâmica e dos relacionamentos entre grupos, relacionando-se em grande medida à formação de agenda e à tomada de decisões a partir de questões tais como poder, uso de influência, conflito de interesses, construção de coalizões, negociação e barganha (Camões & Meneses, 2016; Córtes, 2016). Esse fator é constituído pelas categorias configuração política da organização, apoio da alta administração, descontinuidade administrativa, habilidade política da liderança de GP e inserção estratégica da unidade de GP.

Já o fator organizacional, o qual caracteriza o ambiente interno das organizações públicas, tal como a organização interna, a estrutura hierárquica, a cultura organizacional, as relações interpessoais e os processos de trabalho (Córtes, 2016), abarca as categorias de maior controle da organização e aquelas mais recorrentemente abordadas pela literatura como interferentes à implementação da GEP (Fonseca, 2013). Este fator é constituído pelas categorias aspectos culturais, recursos organizacionais, estrutura organizacional, engajamento de gestores e servidores, comunicação institucional, normas internas e planejamento estratégico organizacional. As categorias organizacionais, de forma sintética, têm impacto em si mesmas – engajamento de gestores e servidores, comunicação institucional e aspectos culturais –, em fatores políticos – descontinuidade

administrativa e configuração política – e em setoriais – integração estratégica, coexistência do papel funcional de GP, recursos e autonomia da unidade de GP (Côrtes, 2016).

Finalmente, o fator setorial refere-se aos elementos sob controle da unidade de GP e aos aspectos que a caracterizam ou que decorrem do estilo de atuação e das características e habilidades do seu dirigente e da equipe de servidores. São sete os aspectos que compõem este fator, dentre eles a integração estratégica, a reputação, os recursos, a autonomia, a estrutura – todos referentes à unidade de GP –, além da metodologia de implementação e da coexistência do papel funcional de GP (Côrtes, 2016).

Em uma tentativa de melhor entendimento da realidade da administração pública e dos fatores que influenciam a adoção de modelos ou princípios da GEP nesse contexto, a Figura 6 sugere a existência de uma espécie de cadeia de relações com o objetivo de identificar o impacto das categorias na implementação da GEP (Côrtes, 2016).

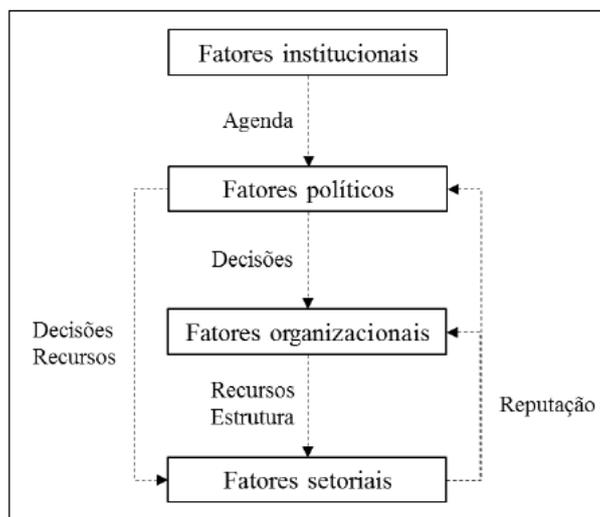


Figura 6. Modelo simplificado de relações entre fatores interferentes na GEP.

Nota. Fonte: Côrtes (2016)

Neste modelo proposto, o ambiente institucional influencia precipuamente o político, em especial quanto à formação da agenda e condicionamento do processo decisório. Esse processo decisório, de natureza política, por sua vez modela a realidade organizacional e, conseqüentemente, setorial. Já o contexto organizacional condiciona os recursos e a estrutura detidos pela unidade de GP, bem como o seu nível de integração estratégica (Côrtes, 2016). Assim, segundo o autor, nota-se a possível presença de um

processo de retroalimentação em que a reputação da unidade de GP pode fazer com que as decisões sobre ela possam ser mudadas.

No que tange às decisões que circundam o ambiente no qual as áreas de GP estão inseridas, cabe ressaltar que a categoria “inserção estratégica das unidades de GP”, fenômeno deste estudo, depende de uma atuação do setor, por envolver o quanto a unidade de GP participa do processo decisório da área e qual o trânsito que ela possui no ambiente político da organização. Nesse sentido, a definição de inserção estratégica da unidade de GP é proposta por Côrtes (2016) como a presença dos membros da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área. Tendo em vista que a participação da unidade de GP no processo de tomada de decisão, conforme já abordado, pode ocorrer tanto na perspectiva formal-sinóptica quanto na perspectiva informal-incremental, cabe uma revisão na definição proposta por Côrtes (2016). Ao definir a inserção estratégica como a presença na arena decisória, determinada essencialmente por processos formais, tal como as competências regimentais atribuídas à unidade, o fenômeno não abordaria aspectos políticos inerentes à dimensão informal cuja relevância à implementação das políticas públicas já foi demonstrada.

Em continuidade, nas pesquisas de Araújo (2018) e Castro (2018) buscou aprofundar-se os aspectos contextuais relacionados à implementação da GEP ao propor relações entre os fatores interferentes e as iniciativas adotadas por organizações públicas a fim de contorná-los.

Uma pesquisa realizada por Araújo (2018) buscou propor relações entre os fatores intervenientes na implementação da Gestão de Desempenho e as iniciativas adotadas pelas organizações públicas do poder Executivo Federal brasileiro a fim de contorná-los. O estudo resultou na complexidade do contexto em que a implementação das políticas de GP enfrenta, devido às múltiplas relações existentes, de forma que, ao atuar visando a solução de determinada dificuldade, a unidade de GP acaba esbarrando em outras limitações (Araújo, 2018). Além de dificuldades organizacionais, fatores políticos foram evidenciados nos resultados, sobretudo com relação à falta de apoio da alta administração e às discontinuidades administrativas nas organizações pesquisadas. No que tange à inserção estratégica das unidades de GP, por um lado, observou-se a dependência de habilidades de liderança de GP, e por outro, a influência na obtenção do apoio da alta administração – necessário ao alcance de recursos para a projeção de políticas estratégicas –, que por sua vez garante o engajamento dos servidores – a fim de que a implementação

de fato ocorra. Além disso, a relação entre a inserção estratégica de GP e a coexistência do papel funcional de GP revela que a presença das áreas de GP nos processos decisórios interfere nos papéis exercidos pelas unidades, de forma que as ações de GP seguem limitadas ao papel funcional do setor (Araújo, 2018).

Em um segundo momento, o estudo Araújo (2018) relacionou as iniciativas implementadas pelas organizações e as dificuldades levantadas pelos entrevistados. Os fatores organizacionais, que compõem o principal foco das iniciativas, embora relacionem-se recorrentemente entre si, pouco interferem em dificuldades de natureza institucional, política e setorial, sendo na realidade por elas impactados. No caso das dificuldades de natureza política, a autora observou a necessidade de investimento em habilidades políticas da liderança de GP e, por consequência, na inserção estratégica da unidade de GP, fenômeno deste estudo. Especificamente, o modelo relaciona a criação de uma unidade de governança de pessoas central à inserção estratégica de GP, sugerindo que a existência de uma estrutura formal pode subsidiar uma maior inserção das áreas de GP nas arenas decisórias (Araújo, 2018).

O estudo de Castro (2018), por sua vez, buscou descrever dificuldades que interferem na implementação de políticas e práticas estratégicas de Gestão de Pessoas e quais iniciativas têm sido adotadas por organizações públicas nas dimensões estratégica, estrutural e cultural para favorecer essa implementação. Para a análise dos fatores interferentes, o autor recorreu à Análise de Redes Sociais (ARS) a fim de produzir um modelo que representasse as relações entre os fatores, os quais todos possuíam ao menos uma relação com outro fator. Foi possível reconhecer, na realidade das organizações participantes do 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”. A partir da análise dos relatos coletados, foi demonstrado que os fatores estratégicos são vistos com maior importância por parte das organizações, o que corrobora os resultados obtidos na análise de redes aplicada aos fatores interferentes, apontando a categoria “Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais” como uma das mais centrais e fenômeno de influências estabelecidas principalmente por iniciativas estruturais e estratégicas (Castro, 2018).

No que tange às iniciativas adotadas pelas organizações a fim de mitigar os fatores interferentes, o autor se baseou em propostas da literatura existente bem como em relatos

de entrevistas realizadas nas organizações pesquisadas. Cinco iniciativas mais relevantes no contexto do estudo foram identificadas pelo fato de que mitigavam ao menos três relevantes fatores interferentes. 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” (Castro, 2018). A Figura 7 apresenta as iniciativas de maior relevância.

O estabelecimento de parcerias estratégicas tanto com atores chaves dentro da própria organização quanto com atores externos à organização refere-se a uma via de acesso das unidades de GP às arenas decisórias, podendo ser visto como uma face do fenômeno da inserção estratégica.

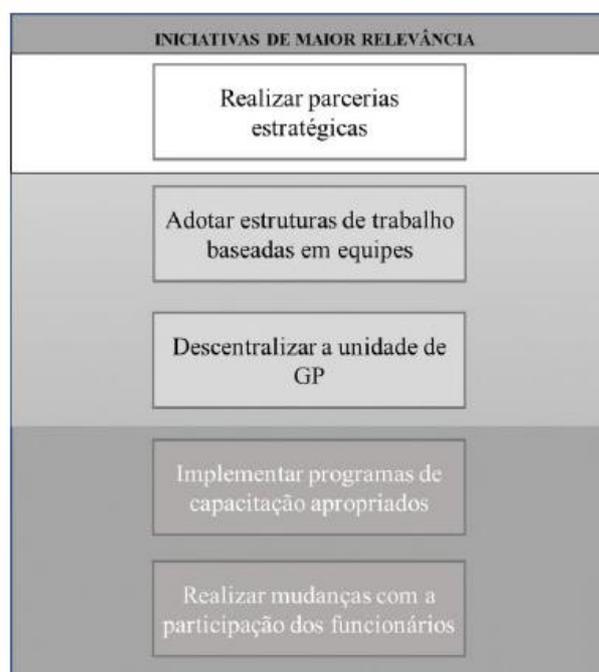


Figura 7. Iniciativas de maior relevância para implementação da GEP

Nota. Fonte: Castro (2018)

A iniciativa de “Realizar parcerias estratégicas”, empreendida por todas as organizações participantes do estudo endereçou o “Papel da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais” na medida em que ampliou o poder de atuação da unidade de GP além de suas competências técnicas e funcionais, potencializando sua atuação, inclusive por meio da realização de parcerias com outras organizações. Além disso, 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 (Castro, 2018). O estabelecimento de parcerias estratégicas é fundamental à inserção estratégica dos setores de GP, visto que se trata de uma forma do setor aumentar sua legitimidade para se estabelecer nas arenas decisórias da organização. Em conjunto, estes aspectos identificados representam a inserção estratégica das unidades de GP, seja por meio dos papéis exercidos pelas áreas, pela posição na estrutura hierárquica ocupada pelas áreas ou até mesmo pelo relacionamento das áreas com o restante da organização (Castro, 2018).

De forma complementar, a participação das unidades de GP no processo decisório das organizações se trata de um aspecto político que permeia as organizações (Araújo, 2018; Côrtes, 2016). As menções a esse aspecto recaíram sobre o grau de participação da unidade de GP ou no planejamento organizacional, ou nas decisões sobre políticas, práticas e projetos de GP, além de abordarem também o nível de alinhamento da área com a alta administração (Cortês, 2016). A participação direta na formulação e na implementação da estratégia organizacional caracteriza o modelo clássico de decisão em que o setor figura como especialista, podendo atuar como um provedor de informações e serviços necessários à consecução da estratégia. As informações são fornecidas no sentido de que possam legar impacto à estratégia organizacional e, conseqüentemente, adequar políticas e práticas de GP (Garavan et al., 1995; McCracken e Wallace, 2000).

Em resumo, as pesquisas realizadas no contexto brasileiro entre os anos de 2012 a 2018 apontam que a eficácia da implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas é interferida por diferentes aspectos – tais como a posição da unidade de GP na estrutura organizacional, rigidez dos processos de trabalho, grau de flexibilidade da cultura organizacional, o apoio da alta administração, entre outros – antecipando de algum modo a proposta de Mirfakhar et al. (2018), indicando a convergência das agendas brasileira e internacional que se dedicam ao estudo da GEP.

A iniciativa de inserção do setor de gestão de pessoas nas arenas decisórias parte de atuação do setor junto a representantes formais de autoridade das organizações, tais como diretorias colegiadas e conselhos administrativos – pessoas pertencentes à estrutura organizacional que podem exercer influência nos resultados organizacionais (Mintzberg, 1983). Ainda que seja possível identificar diversas relações entre fatores setoriais, organizacionais e institucionais abordadas pelas pesquisas, cabe destacar a constante menção à atuação das unidades de Gestão de Pessoas como fundamental à redução das dificuldades que envolvem a implementação das políticas de GP por considerar, além de suas competências técnicas e funcionais, a realização de parcerias com outras pessoas,

unidades e organizações. É esta atuação que permitirá ao setor o alcance de uma posição de destaque na organização, de forma a participar dos processos decisórios organizacionais, obter recursos, patrocínio da alta liderança e engajamento dos servidores da organização como um todo. Além disso, conforme sugerido pelos resultados das pesquisas, é por meio da habilidade de liderança dos dirigentes de GP que o setor conquistará parcerias com diferentes gerentes da organização propiciando, portanto, acesso e voz nas arenas decisórias.

Dessa maneira, a esfera política interfere no contexto em que as organizações públicas estão inseridas, de forma que não se limita a um fator exclusivo, mas se manifesta em todas as relações estabelecidas pela unidade de gestão de pessoas com os demais atores organizacionais que controlam o cenário institucional, organizacional e, inclusive, setorial, considerando questões tais como poder, uso de influência, conflito de interesses, construção de coalizões, negociação e barganha. Assim, o fenômeno da inserção estratégica das unidades de GP, materializada na atuação das unidades de GP, é composto por diferentes elementos ao considerar as relações estabelecidas com o restante da organização e com a própria unidade, por meio de ações formais ou informais, para que a unidade exerça um papel de destaque no processo decisório organizacional e conseqüentemente na implementação de suas políticas e práticas. Nesse sentido, há a necessidade de melhor compreender o que compõe o fenômeno em estudo.

2.5 A inserção estratégica das áreas de GP

Na ausência de uma revisão da literatura sobre o tema e para melhor compreender o fenômeno deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de identificar o que constitui o fenômeno da inserção estratégica. Dessa forma, foram realizadas consultas na plataforma “Portal de periódicos CAPES”, uma vez que reúne diversas bases de dados, sendo possível acessar a produção nacional e internacional sobre o tema. Inicialmente, a busca foi realizada com a combinação de descritores “Gestão Estratégica de Pessoas” AND “inserção estratégica”, entretanto o único retorno foi o artigo de Fonseca et al. (2013) já utilizado no embasamento teórico da pesquisa. Além disso, a busca não foi restringida ao setor público para melhor compreender o fenômeno, visto que os artigos encontrados com o uso deste descritor não apresentaram resultados alinhados com o objetivo da pesquisa.

Com relação à busca internacional, o termo foi convertido literalmente para o inglês e a busca foi realizada com a combinação de descritores “*Strategic Human*

Resource” AND “*strategic insertion*”. Não houve resultados com a busca e, assim, chegou-se à conclusão de que a tradução literal do termo não representa o fenômeno a ser estudado. Assim, conforme a teoria apresentada sobre a Gestão Estratégica em seções anteriores, foram identificados artigos que abordaram o fenômeno da inserção estratégica de GP nas arenas decisórias e, a partir da leitura desse material, foram levantados termos que auxiliaram na definição dos descritores para a revisão da literatura. Desta forma, foram realizadas buscas com a combinação dos diversos termos encontrados nos artigos a fim de verificar quais seriam mais aderentes à proposta desta pesquisa. A Tabela 2 indica os artigos que apontam os termos utilizados nas buscas.

Tabela 2

Fonte dos termos utilizados para a pesquisa bibliográfica

Termo	Significado do termo	Artigos
" <i>HRM involvement</i> "	Envolvimento do setor no processo de planejamento estratégico.	Caldwell (2011)
" <i>HRM role</i> "	Papel tradicional ou papel estratégico, no que se refere às atividades exercidas pelo setor.	Brandl & Pohler (2010) Brewster (2007) Caldwell (2011)
" <i>HR professional</i> "	Profissional da área de GP de modo amplo. Pessoas com e sem cargos de gestão.	Brandl & Pohler (2010) Caldwell (2011) Ingrahan & Rubaii-Barrett (2008)
" <i>HR manager</i> ", "gestores"	Gestor de GP. Quem exerce cargo gerencial.	Brandl & Pohler (2010) Brewster (2007)
" <i>HRM department</i> ", "departamento de gestão de pessoas"	Departamento de recursos humanos ou gestão de pessoas.	Brandl & Pohler (2010)
" <i>strategic decision-making</i> ", "tomada de decisão estratégica", "tomada de decisão"	Processo de tomada de decisão estratégica, envolvendo o alinhamento entre unidades com a estratégia organizacional	Brewster (2007) Caldwell (2011)
" <i>strategic influence</i> ", "influência estratégica"	Contribuição para o desempenho dos negócios considerando um "capital simbólico"	Brandl & Pohler (2010) Caldwell (2011)
" <i>political influence</i> ", "influência política"	Atuação no poder organizacional.	Sheehan, et al. (2007)

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

No que diz respeito aos descritores nacionais, buscou-se realizar a pesquisa com a tradução literal dos termos e fiel combinação da busca realizada em inglês, no entanto as buscas não resultaram artigo algum. Dessa forma, optou-se por realizar novas combinações de descritores a fim de melhor traduzir o fenômeno pesquisado. A Tabela 3 a seguir detalha os resultados das buscas realizadas e apresenta o fluxo das operações realizadas na pesquisa bibliográfica.

Tabela 3
Fluxo da pesquisa bibliográfica

	DESCRIPTORES	REVISADO POR PARES (inglês)	REVISADO POR PARES (português)	PRIMEIRO FILTRO (Título e resumo)	APÓS EXCLUSÃO DOS REPETIDOS	APÓS LEITURA DA INTRODUÇÃO
1	"HR involvement" AND "strategic decision making"	492	0	24	24	19
2	"HR involvement" AND "strategic influence"	4	0	2	0	-
3	"HR involvement" AND "political influence"	5	0	3	2	2
4	"HRM role" AND "strategic decision making"	34	0	12	7	4
5	"HRM role" AND "strategic influence"	1	0	1	1	0
6	"HR professional*" AND "strategic decision making"	181	0	34	18	5
7	"HR professional*" AND "strategic influence"	25	0	10	7	2
8	"HR manager*" AND "strategic decision making"	308	0	53	18	4
9	"HR manager*" AND "strategic influence"	31	0	8	3	0
10	"HRM role" AND "political influence"	9	0	4	3	0
11	"HR professional*" AND "political influence"	45	0	23	13	3
12	"HR manager*" AND "political influence"	81	0	13	1	0
13	"HR department" AND "political influence"	33	1	17	11	1
14	"HR department" AND "strategic decision making"	209	0	25	1	0
15	"gestão de pessoas" AND "tomada de decisão estratégica"	-	4	0	0	-
16	"gestão de pessoas" AND "tomada de decisão"	-	150	14	6	0
17	"gestão de pessoas" AND "decisão estratégica"	-	14	0	0	-
18	"gestão de pessoas" AND "influência estratégica"	-	2	0	0	-
19	"gestão de pessoas" AND "influência política"	-	0	0	0	-
20	"gestão estratégica de pessoas" AND "tomada de decisão estratégica"	-	0	0	0	-
21	"gestão estratégica de pessoas" AND "tomada de decisão"	-	15	8	6	1
22	"gestão estratégica de pessoas" AND "decisão estratégica"	-	2	0	0	-
23	"gestão estratégica de pessoas" AND "influência estratégica"	-	0	0	0	-
24	"gestão estratégica de pessoas" AND "influência política"	-	0	0	0	-
25	"gestão estratégica de pessoas" AND influência	-	27	11	5	0
26	"gestão estratégica de pessoas" AND gestores	-	32	15	2	0
27	"departamento de recursos humanos" AND "tomada de decisão estratégica"	-	0	0	0	-
28	"departamento de recursos humanos" AND "tomada de decisão"	-	7	2	2	1
29	"departamento de recursos humanos" AND "decisão estratégica"	-	1	0	0	-
30	"departamento de recursos humanos" AND "influência estratégica"	-	0	0	0	-
	TOTAL	1269	256	322	134	32

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Ao todo, foram realizadas 30 combinações de descritores e encontrados 1269 artigos internacionais e 256 artigos nacionais publicados em periódicos revisados por pares; não foi aplicado recorte temporal. A partir desses 1525 artigos, foi realizada a primeira filtragem a partir da leitura do título e do resumo, resultando em 322 artigos relacionados ao tema. Os artigos que versavam sobre temas tais como implementação de sistemas de informação, implementação de práticas de gestão de pessoas, alinhamento estratégico de políticas de gestão de pessoas, treinamento, gestão de competências e gestão do desempenho, desempenho organizacional foram excluídos. Em seguida, foram eliminados os artigos duplicados e chegou-se ao total de 134 artigos. Por fim, pela leitura da introdução dos artigos selecionados, ainda foi possível eliminar aqueles que não estavam condizentes com o fenômeno da pesquisa, e assim, ao final das exclusões, obteve-se um total de 32 artigos, dos quais 29 são internacionais e 2 nacionais.

Algumas combinações de descritores retornaram uma alta quantidade de artigos; entretanto, na fase de eliminação dos repetidos, percebeu-se que houve grande sobreposição dos resultados em diversas das combinações testadas – diminuição de 322 para 134 artigos. Esta sobreposição entre as combinações, bem como a dificuldade de encontrar descritores únicos e exclusivos para o fenômeno pode indicar uma falta de sistematicidade e organização do campo.

Com relação à produção internacional, alguns dos descritores utilizados não resultaram em nenhum artigo útil, tais como "*HRM role*" AND "*strategic influence*" e "*HR department*" AND "*strategic decision making*". Por outro lado, no que se trata dos descritores mais aderentes ao tema da pesquisa, constatou-se que "*HR involvement*" AND "*strategic decision making*", "*HR professional**" AND "*strategic decision making*" e "*HR manager**" AND "*strategic decision making*" foram os que apresentaram um maior número de artigos aderentes ao tema da pesquisa. Já na produção nacional, apenas cinco combinações de descritores retornaram resultados na busca e as que apresentaram aderência ao fenômeno da pesquisa foram as combinações "gestão estratégica de pessoas" AND "tomada de decisão" e "departamento de recursos humanos" AND "tomada de decisão".

No que se refere à identificação dos artigos, constatou-se a existência de uma variedade de periódicos em que os artigos foram publicados, com destaque para o *The International Journal of Human Resource Management*, o qual apresentou oito artigos relacionados ao fenômeno da pesquisa. Vale destacar que todos os artigos considerados para a pesquisa estão publicados em periódicos classificados pelo Qualis Capes > B2, ou

seja, cujo Fator de Impacto é superior a 0,001. Com relação às instituições de ensino às quais os autores e coautores dos artigos selecionados eram vinculados à época da publicação dos estudos, foram identificadas três universidades brasileiras – Universidade de Brasília, Universidade Federal do Paraná e Universidade da Amazônia – e 35 instituições estrangeiras, com destaque para a *Monash University*, identificada sete vezes. No que se trata dos anos de publicação, tendo em vista que não foi estabelecido um recorte temporal, notou-se que o tema é publicado desde 1997, com destaque para os anos de 2011, 2016 e 2019, que apresentaram quatro artigos publicados em cada ano. Foi identificada uma publicação isolada em 1985 e uma em 1987.

Com relação à tipificação metodológica, dos 31 artigos selecionados, 25 são teórico-empíricos, enquanto apenas seis artigos são teóricos. Dos 25 artigos teórico-empíricos selecionados, apenas um apresentou um recorte longitudinal. Alguns estudos apontaram o recorte transversal como uma limitação de pesquisa e sugerem que mais pesquisas longitudinais sejam realizadas. No que tange à natureza, nove artigos são de natureza descritiva e sete são de natureza exploratória. Foram identificados oito artigos exploratório-descritivos. Apenas um artigo foi classificado como explicativo. Acerca da abordagem dos artigos, sete são de natureza qualitativa, 10 artigos quantitativos e oito artigos de abordagem mista.

No que tange aos métodos utilizados para a realização das pesquisas, todos os artigos de abordagem quantitativa utilizaram o método *Survey* e a técnica de coleta de dados foi o uso de questionários. Nos artigos de abordagem qualitativa, o método mais utilizado foi estudos de múltiplos casos, em que os dados foram levantados na maior parte por meio de entrevistas. Os demais artigos – de abordagem mista – utilizaram, além do *Survey*, diversos tipos de métodos de forma combinada, tais como: estudo de caso, levantamento qualitativo de opiniões e pesquisas documentais. Dentre as técnicas de coleta dos dados utilizadas nestes casos, constatou-se de forma recorrente o uso de roteiros de entrevistas (estruturadas ou semi-estruturadas), questionários, análise documental e o uso de dados secundários. Também foram identificados casos isolados, isto é, apenas em um artigo, o uso de grupo focal, observação participante e *grounded theory*.

Por fim, as técnicas utilizadas para a análise dos dados qualitativos, na maior parte dos casos, foi a análise de conteúdo. No que tange à análise quantitativa, constatou-se uma variedade de técnicas, utilizadas de maneira isolada ou combinada, tais como estatística descritiva, análise de redes, análise fatorial e análise multivariada.

A fim de extrair dos artigos conteúdos relevantes para a compreensão do fenômeno da inserção estratégica do ponto de vista teórico-empírico – a exposição dos métodos procedimentos e técnicas adotados nos artigos tal como antes exposto orientou a preparação metodológica desta pesquisa, vale mencionar -, os textos localizados na pesquisa bibliográfica, especialmente aqueles constituintes das seções teóricas e de resultados e discussões foram submetidos a uma análise de conteúdo pós-categórica temática, a qual pode ser entendida como um conjunto de procedimentos sistemáticos cujo objetivo é descrever o conteúdo das mensagens e inferir conhecimentos relativos às condições de produção a partir de três principais etapas de desenvolvimento, conforme indicado pela autora: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 2011).

Seguindo o protocolo recomendado pela autora, inicialmente foi realizada uma leitura do material selecionado, a fim de identificar as mensagens contidas nos artigos e propor a construção de hipóteses (*lato sensu*) bem como as direções a serem seguidas. A seguir, na exploração do material, os textos foram desmembrados em unidades; dessa forma, os objetivos de pesquisas, trechos relevantes alinhados ao fenômeno e conclusões foram sistematizados em categorias segundo reagrupamentos analógicos a fim de identificar similaridades entre os artigos analisados. Nesta fase, buscou-se identificar categorias temáticas homogêneas, objetivas e adequadas para descrever o fenômeno em estudo, processo que resultou em quatro categorias, as ações formais e informais das áreas de GP, a representação das áreas de GP na alta liderança, os papéis dos profissionais de GP e o envolvimento da GP no processo de tomada de decisão. Por fim, na fase de tratamento dos resultados, foram realizadas interpretações e sínteses do material analisado, possibilitando a descrição e discussão das categorias identificadas, auxiliando inclusive no refinamento dos objetivos específicos.

Os artigos não tinham como assunto principal os temas elencados, de forma que, na maioria dos casos, não foi possível categorizá-los de forma exclusiva em um ou outro tema. A Tabela 4 sintetiza os temas encontrados em cada artigo após a análise de conteúdo realizada, os quais serão apresentados nas seções a seguir.

Tabela 4
Relação dos artigos pesquisados e temas encontrados

	Artigos	Ações formais e informais de GP	Representação de GP na alta liderança	Papéis dos profissionais de GP	Envolvimento da GP na tomada de decisão
1	Amalou-Döpke & Süß (2014)	x		x	x
2	Becker & Huselid (2006)			x	
3	Boada-Cuerva et al. (2019)		x		
4	Buyens & De vos (2001)	x	x		x
5	Caldwell (2011)	x			
6	Chen et al. (2011)				x
7	Chiu & Selmer (2011)			x	
8	Conde & Farias Filho (2016)	x			
9	Dyer (1987)				x
10	Fonseca et al. (2013)	x			
11	Galang & Ferris (1997)			x	
12	Golden & Ramanujam (1985)				x
13	Kelly (2001)				x
14	Kelly & Gennard (2010)	x	x		x
15	Lemmergaard (2009)				x
16	Nguyen et al. (2019)	x		x	
17	Othman (2009)	x			
18	Raub et al. (2006)			x	x
19	Sheehan (2005)	x			
20	Sheehan et al. (2015)			x	
21	Sheehan et al. (2016)	x		x	x
22	Singh et al. (2012)				x
23	Steffensen et al. (2019)			x	
24	Stewart 2010			x	
25	Tang et al. (2015)			x	x
26	Teo & Crawford (2005)		x		
27	Teo & Rodwell (2007)			x	x
28	Teo (2000)			x	
29	Townsend et al. (2013)	x			
30	Van Buren et al. (2011)			x	x
31	Welch & Welch (2012)				x
32	Zhao et al. (2019)				x

Nota. *Fonte:* Elaborada pela autora

Em suma, constatou-se que fenômeno em estudo é composto por diferentes elementos que se complementam. As seções a seguir destinam-se a explorar o conteúdo dos temas identificados a fim de descrever a inserção estratégica de unidades de GP nas arenas decisórias.

2.5.1 As ações formais e informais das áreas de GP

O estabelecimento do setor de GP dentro das estruturas de poder de uma organização exige uma abordagem política sobre a atuação do profissional de GP para a efetivação da mudança de valores dentro da organização (Kelly & Gennard, 2010). Tendo em vista que a influência dos diretores de GP no processo de tomada de decisão impacta diretamente na eficácia da implementação de políticas de GEP, a visão dominante tem sido excessivamente formal e estrutural (Kelly & Gennard, 2010; Othman, 2009).

O destaque da função de GP depende de como os dirigentes da unidade usam ações influentes e simbólicas, tal como participação em processos de planejamento estratégico e presença do RH no nível do conselho, para aumentar seu poder, status e influência diante da organização (Nguyen, Teo, DeCieri & Ho, 2019). Há evidências de que os profissionais de Gestão de Pessoas têm atingido crescente reconhecimento com a participação em conselhos de diretores nas organizações (Sheehan et al., 2016).

Considerando que a tomada de decisão formal envolve a alta administração e a arena decisória na responsabilidade operacional e estratégica pelo desempenho dos negócios organizacionais, o acesso a comitês formais é necessário para o reconhecimento da influência da GP (Kelly & Gennard, 2010; Sheehan et al., 2015; Sheehan et al., 2016). A autoridade formal ainda é o atributo dominante das organizações contemporâneas, indicando para onde o poder percebido e exercido dos gerentes flui na tomada de decisões.

No entanto, a comunicação informal também é considerada importante, tendo em vista a relevância do envolvimento de dirigentes de GP em discussões estratégicas (Buyens & De Vos; 2010). Assim, o poder da unidade de GP pode advir de outras fontes, tal como o conhecimento especializado e controle de informações (Nguyen et al., 2019). Embora esteja presente na sala de reuniões e seja convidado a fazer parte de decisões tomadas, a atuação da unidade de GP em ambientes formais não configura necessariamente uma influência nas decisões organizacionais, uma vez que tanto o processo de tomada de decisão formal quanto o informal são vias de acesso para que os profissionais de GP participem do processo de planejamento estratégico (Kelly & Gennard, 2010; Sheehan, 2005; Sheehan et al., 2016). A ausência de representantes do setor de GP em conselhos de administração não diminui a influência que podem exercer nessas discussões, tendo em vista que existem outras maneiras de envolvimento nos processos de tomada de decisão em outros grupos de executivos da organização (Caldwell, 2011; Sheehan, 2005).

Embora exista uma representação do setor de GP em conselhos administrativos, e essas arenas decisórias formais sejam consideradas importantes, o relacionamento direto de subordinação com a alta liderança e um bom relacionamento com o restante da organização fornece um acesso adequado para o setor de GP contribuir com o negócio organizacional. Além disso, é em discussões informais que as pessoas podem dedicar tempo para pensar através de opções, debater possibilidades e formular ideias (Buyens & De Vos, 2001; Sheehan, 2005).

Outros fatores como, por exemplo, a credibilidade dos negócios do gerente de GP, o nível de comprometimento da alta liderança com a gestão dos recursos humanos e o nível de apoio cultural que a organização fornece ao setor de GP são determinantes à integração estratégica da área de GP com o restante da organização. Nesse sentido, a ausência destes fatores pode representar um compromisso apenas simbólico da organização com a área de Gestão de Pessoas, não resultando em um apoio tangível para iniciativas para a área (Sheehan, 2005). Ademais, fatores tais como acesso direto à alta liderança por meio de relatórios formais, sucesso da rede informal que os gerentes de GP desenvolvem com executivos seniores importantes, além da atuação cenários informais, podem impactar na atuação da GEP no processo estratégico e melhorar a credibilidade da área frente à organização como um todo (Amalou-Döpke & Süß, 2014).

Nesse sentido, o alinhamento entre as perspectivas formal e informal não acontece por acaso e demanda uma integração aberta e sistemática para que se obtenham melhores resultados para a organização. Gestores buscam conhecimentos técnicos em suas redes de relações informais, as quais são induzidas pela estrutura formal da organização, a fim de que proporcionem agilidade aos processos e ajudem a superar barreiras impostas pela estrutura formal, visto que a hierarquia funcional não é fonte exclusiva para difusão do conhecimento na organização (Conde & Farias Filho; 2016). Segundo os autores, um ambiente organizacional que permite a superação de barreiras impostas pela estrutura formal demonstra a importância das relações informais na melhoria dos processos de trabalho e difusão do conhecimento, visto que, conquanto o conhecimento técnico esteja bem distribuído entre as funções hierárquicas, é necessário que existam condições para que este que acessado e utilizado a fim de gerar melhorias para organização.

A participação informal tende a deixar uma série de questões intocadas, como, por exemplo, considerações mais amplas sobre a tomada de decisões, carga de trabalho, representação em disputas (Townsend, Wilkinson & Burgess, 2013), confirmando que pesquisas dedicadas às relações informais entre os principais intervenientes e as

discussões em torno dos ambientes formais têm sido negligenciadas (Kelly & Gennard, 2010; Othman, 2009). Nesse sentido, busca-se compreender se o equilíbrio entre o formal e o informal é uma anomalia que se desenvolve por causa da filosofia de liderança, ou se é um resultado do processo de trabalho. Além disso, a via informal pode não preencher lacunas, porém pode atuar como um processo que permite aos gerentes lidar com questões extraordinárias das rotinas de trabalho e, conseqüentemente, facilitar o alcance de resultados (Townsend et al., 2013).

Em conclusão, o uso de mecanismos tanto formais quanto informais têm relevância para descrever a inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias. A representação do setor de GP na alta administração e todos os aspectos que a envolvem, configura o acesso formal da GP ao processo de tomada de decisão organizacional. No entanto, as ações informais, tal a atuação da unidade de GP diante das relações existentes na organização, permitem o desenvolvimento de discussões que auxiliam na manifestação do fenômeno, a fim de se obter o sucesso na implementação de políticas de GP.

2.5.2 Representação das áreas de GP na alta liderança

Existe uma necessidade crescente de os profissionais de GP fazerem parte da alta liderança e participarem de uma parceria de negócios com gerentes de linha. Sem o apoio da alta administração, a GP deixará de fazer parte dos estágios iniciais do processo de tomada de decisões estratégicas; dessa forma, a representação do setor de GP em arenas decisórias é um indicador-chave do papel estratégico da área, indicando o capital simbólico da profissão, isto é, a legitimidade, estima profissional, reconhecimento, status e respeito (Buyens & De Vos, 2001; Singh, Darwish & Anderson, 2012; Teo & Crawford, 2005). Este status do setor de GP e sua capacidade de exercer influência sobre outros atores é considerado crítico no processo de implementação da GEP, especialmente para alcançar a integração entre a função de gestão de pessoas e o processo de gestão estratégica (Teo & Crawford, 2005). Dessa maneira, estes autores afirmam que a Gestão Estratégica de Pessoas, ao ser deixada para um grupo principal na alta liderança, exige que os gerentes de linha aceitem as responsabilidades pelo gerenciamento dos recursos humanos, de forma que a unidade de GP fique disponível para se concentrar mais em aspectos estratégicos.

O aspecto estratégico da Gestão de Pessoas de fato elevou o posicionamento da GP nas decisões, podendo-se dizer que “ter um assento na mesa” passou a ser uma expectativa e não apenas uma aspiração para os gerentes de GP (Van Buren, Greenwood

& Sheehan, 2011) e dessa maneira, o ritmo de mudança nas organizações modernas proporcionou aos gerentes de GP, como membros de conselhos, muitas oportunidades em participar da formulação de estratégias corporativas e, em seguida, na formulação de estratégias e políticas de GP alinhadas ao negócio organizacional a fim de implementá-las de forma eficaz e eficiente (Singh et al., 2012). Em complemento, Kelly (2001) argumenta que a representação do setor em diretorias é de menor importância do que sua presença em grupos executivos onde a estratégia é realmente discutida e formulada.

Um relacionamento efetivo entre o gerente de GP e a alta administração baseado em relação de confiança em valores compartilhados sobre as questões de desenvolvimento estratégico aumenta a oportunidade de participação do setor de GP na estratégia organizacional (Singh et al., 2012). Investigar a dinâmica das parcerias de GP com a alta liderança é fundamental para entender as etapas do processo decisório estratégico, independentemente de as conversações ocorrerem dentro de configurações formais ou informais (Zhao et al., 2019). A imagem do departamento de GP como um parceiro estratégico se reflete no papel desempenhado pelos departamentos de GP em apoiar a alta administração na busca de estratégia corporativa e atender aos requisitos de seus clientes internos de forma proativa, sugerindo a mensuração das atividades de GP pode melhorar a credibilidade do departamento de GP, sua posição e relevância para a organização em comparação com outras funções, a fim do setor pertencer ao grupo real de tomadores de decisão (Amalou-Döpke & Süß, 2014).

A principal premissa é que experiências, valores e personalidades da alta liderança afetam o entendimento que esses atores possuem das situações que a organização enfrenta, de forma que suas atitudes em relação aos profissionais de GP têm uma influência importante no envolvimento da área na tomada de decisões estratégicas (Zhao et al., 2019; Boada-Cuerva, Trullen & Valverde, 2019). Na realidade, é a alta cúpula organizacional que toma as decisões, de forma que a atuação do setor de GP é condicionada à supremacia da posição hierárquica da alta administração e da base de poder decorrente desta estrutura (Kelly & Gennard; 2010). Portanto, o apoio da alta liderança à gestão de pessoas tem sido visto como um indicador crucial da promulgação do papel estratégico do setor de GP, sendo que a unidade de GP só consegue exercer este papel quando possui o apoio da alta gerência, reconhecendo, assim, a contribuição estratégica da unidade de GP para a organização (Amalou-Döpke & Süß, 2014; Boada-Cuerva et al., 2019; Zhao et al., 2019). Assim, o apoio da alta liderança é visto como

importante fator para fornecer aos profissionais de RH oportunidade de colaborar em discussões estratégicas de tomada de decisão (Kelly & Gennard, 2010; Zhao et al., 2019).

A representação dos setores de GP na alta liderança é relevante no sucesso da área na tomada de decisões estratégicas organizacionais e na implementação de políticas, configurando consequência de uma via formal de atuação da unidade de GP nas arenas decisórias. Por evidenciar um papel estratégico da área de GP, essa representação reflete uma expectativa dos profissionais do setor em estar presentes nas arenas decisórias. Entretanto, além de uma representação da unidade nas diretorias das organizações, os dirigentes de GP, ao compartilhar valores com membros da alta administração, aumentam a capacidade de a unidade influenciar os negócios organizacionais e, conseqüentemente, a oportunidade de inserção estratégica dos setores de GP nas arenas decisórias.

2.5.3 Papéis dos profissionais de GP

A trajetória da Administração de Recursos Humanos (ARH) para a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) reflete um suposto comprometimento de toda a organização para o desenvolvimento do capital humano, colocando em discussão a atuação estratégica das unidades de Gestão de Pessoas e a responsabilidade exercida pelas funções de GP em toda a organização (Sheehan, 2007; Tang, Wei, Snape & Yin, 2015). A GEP pode ser entendida como uma resposta à percepção de que as unidades de GP possuem múltiplos papéis, e, assim, os profissionais de GP enfrentam pressões para evitar seus papéis tradicionais, focados em tarefas funcionalistas (Van Buren et al., 2011).

Para ter um papel de influência a longo prazo na organização, aspectos políticos são competências vitais para o departamento de GP do setor público (Nguyen et al., 2019). Nesse sentido, infere-se que não são competências técnicas, mas sim a atuação da unidade que destaca sua eficácia no processo estratégico. Em que pese a área de GP não seja diretamente responsável pelos negócios de uma organização, a sua atuação está diretamente relacionada à contribuição à implementação de políticas e práticas. Dessa forma, ao considerar que os aspectos políticos, intrínsecos a essa atuação da unidade de GP, permeiam as funções instrumentais e estratégicas de GP, reconhece-se que o desafio das organizações é destacar a dimensão política dos papéis das unidades de GP no sentido de viabilizar sua inserção estratégica nas arenas decisórias a fim de que possam contribuir para os negócios organizacionais.

Considerando que o papel desempenhado na organização diante do processo de tomada de decisão é percebido por meio das funções desempenhadas pelo setor de GP

(Sheehan et al., 2016), ainda é necessário mais evidências sobre o tema no campo da GEP, tendo em vista que pouco se sabe acerca do impacto dos diferentes papéis de GP na variabilidade da implementação de políticas de práticas de Gestão de Pessoas (Steffensen et al., 2019).

Nesse sentido, embora exista uma tentativa de inserir uma abordagem estratégica no setor de GP, o gerenciamento dos papéis exercidos pelo profissional de GP – funções estratégicas e atividades administrativas tradicionais – reflete diretamente na contribuição que a área pode proporcionar à organização, visto que a variedade de papéis desempenhados pelos profissionais de setor de GP pode dificultar a inclusão das unidades de GP no processo de tomada de decisão estratégica (Sheehan et al., 2015; Sheehan et al., 2016). Em uma perspectiva estratégica, as áreas de GP devem assumir parte no centro de direção e comando de uma organização, pois todos os atores de GP de uma organização – especialistas de GP, gerentes de linha, gestores de topo e até mesmo sindicatos e representantes dos trabalhadores – desempenham, de alguma forma, um papel importante como co-determinantes em decisões relacionadas à área de GP, considerando que funções dos gerentes em toda a hierarquia organizacional como tomadores de decisões os tornam responsáveis pela variabilidade na adoção, implementação e eficácia das práticas de gestão de pessoas (Chiu & Selmer; 2011; Steffensen et al., 2019).

No entanto, mesmo em organizações onde os profissionais de GP e os gerentes de linha entendem os conceitos de uma gestão de pessoas estratégica, a reputação da função de GP é frequentemente um obstáculo significativo a ser superado (Becker & Huselid, 2006; Kelly, 2001). Pesquisas apontam que a alta liderança e gerentes de linhas acreditam que a maioria das áreas de GP não estão no centro organizacional, identificando uma lacuna entre a área de Gestão de Pessoas e o restante da organização. Essa lacuna existe principalmente por duas razões: primeiramente, muitas organizações ainda não incluem os gerentes de Gestão de Pessoas no processo de planejamento estratégico e tomada de decisões, além de reduzir o papel do gestor de GP para a mera implementação de práticas da área; e em segundo lugar, as funções de GP nem sempre interagem produtivamente com o gerenciamento das demais atividades da organização, e assim, por diversas vezes as funções de GP são vistas como rotinas administrativas que pouco impactam na eficácia organizacional, não sendo envolvidas em problemas estratégicos. (Chiu & Selmer, 2011; Raub et al., 2006; Teo, 2000).

O papel estratégico da função de GP, ao se concentrar no desenvolvimento da força de trabalho organizacional, implica na maneira com que a GP é gerenciada, a fim

de que a organização acredite que o setor de GP possui as capacidades e habilidades necessárias à execução de suas políticas (Becker & Huselid, 2006; Kelly, 2001). Para isso, é preciso uma profissionalização do setor de GP, entendida em termos técnicos e sociais para a realização de tarefas de GP, por meio das quais a contribuição é feita para o valor da organização (Amalou-Döpke & Süß, 2014).

Segundo Stewart et al. (2010), a função de gestão de pessoas pode ocorrer principalmente de três maneiras: a) centro de gestão administrativa; b) parceria estratégica com as unidades organizacionais e c) atuação como centro de excelência, as quais representam competências normativas, técnicas dessa função. Estas funções, ilustrados na Figura 8, definem um perfil de gestão estratégica de pessoas orientado para o ambiente interno da organização, ainda que o ambiente externo seja considerado sob uma perspectiva contingencial para o entendimento das práticas estratégicas de gestão de pessoas. (Stewart et al., 2010; Teo & Rodwell, 2007).

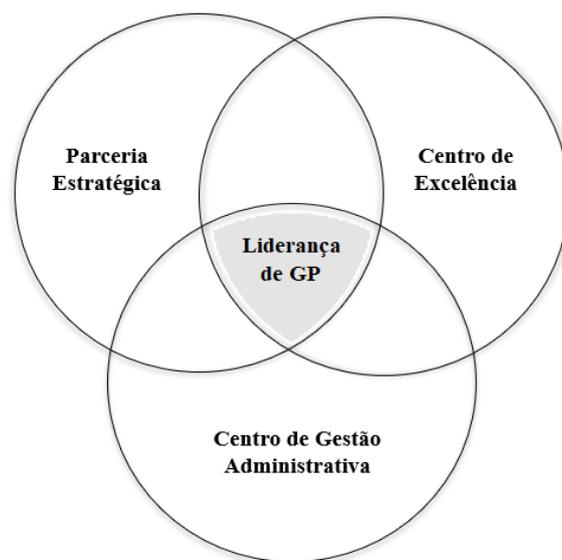


Figura 8. Modelo de parceria estratégica no serviço público
Nota. Fonte: Adaptado de Stewart et al. (2010)

A função de “centro de gestão administrativa” refere-se à administração funcional e representa o papel tradicional da unidade de GP, considerando atividades burocráticas de racionalização da força de trabalho e preservação do interesse público, cuja transição para um papel estratégico demanda o desempenho dos outros dois papéis complementares para a legitimação da função de gestão de pessoas como ator central no suporte ao alcance dos resultados organizacionais (Stewart et al., 2010 ; Teo & Rodwell, 2007). A função de “centro de excelência”, por sua vez, representa uma competência técnica da unidade em

traduzir as necessidades organizacionais em serviços relevantes para gestores e funcionários, sobretudo sob a forma de ações de desenvolvimento de pessoal (Stewart et al., 2010).

Por fim, na função de “parceiro estratégico”, a unidade de GP demonstra competências políticas de articulação junto aos demais atores organizacionais para manutenção do alinhamento de suas práticas às necessidades previstas e emergentes da organização (Teo & Rodwell, 2007). Considerar um setor de GP como um parceiro estratégico de negócio depende da posição de destaque exercida pela unidade ao alcançar o vínculo entre as atividades de gestão de pessoas e os negócios estratégicos organizacionais, evidenciando seu status e influência na organização (Galang & Ferris, 1997).

Diante do exposto, tecnicamente as unidades de GP exercem diferentes atividades as quais refletem nos papéis da unidade, sejam atividades burocráticas e rotineiras ou estratégicas. Considerando que o papel desempenhado pelas unidades de GP impacta na contribuição que a área pode proporcionar à organização, cabe destacar o papel político das unidades de GP, o qual possibilita a influência da unidade nos negócios organizacionais. No entanto, muitas organizações ainda não reconhecem essa atuação das unidades de GP nas decisões organizacionais; assim vale analisar como se dá o envolvimento das unidades de GP no processo de tomada de decisão.

2.5.4 Envolvimento da GP no processo de tomada de decisão

Os papéis exercidos pelos profissionais de GP estão sujeitos a grandes mudanças devido à necessidade de demonstrar o valor agregado da área de GP para a organização; para isso, é necessário aumentar a legitimidade da área de Gestão de Pessoas, a fim de que ganhem maior status e exerçam maior influência dentro das organizações (Van Buren et al., 2011; Lemmergaard, 2009). Nesse sentido, esta situação pode ser mais bem alcançada quando a unidade de GP possui envolvimento estratégico e exerce influência no processo estratégico organizacional, de forma que pode ser importante para a efetivação das políticas de gestão estratégica (Buyens & De Vos, 2001; Teo & Rodwell, 2007).

Basicamente, o nível de envolvimento da unidade de GP na gestão estratégica da organização indica o nível de integração estratégica de RH, isto é, a sua interação com outras unidades para integrar a GP à estratégia de negócios (Golden & Ramanujam, 1985; Teo & Rodwell, 2007). Nesse sentido, é a influência na tomada de decisões que admite a

eficácia da unidade, a qual é avaliada com base no que e como pode atender às expectativas e demandas da organização (Nguyen et al., 2019; Teo e Rodwell, 2007; Zhao et al., 2019). Além disso, o envolvimento estratégico e a influência da unidade de GP dependem das relações institucionalizadas entre a unidade e outras partes interessadas, de forma que os dirigentes de GP buscam legitimar suas funções e status dentro de uma organização, explicando os benefícios do envolvimento do setor em questões estratégicas (Golden & Ramanujam, 1985; Kelly & Gennard, 2010).

Assim, é preciso um envolvimento efetivo da área de GP nas atividades estratégicas da organização, bem como a devolução das questões diárias de gestão de pessoas aos gerentes de linha e à alta liderança, fator que pode ser considerado como um indicador relevante da integração e da valorização da função de RH dentro da organização (Buyens & De Vos, 2001; Singh et al., 2012).

O envolvimento da área de GP no processo de planejamento estratégico é fundamental para o desempenho da empresa: quando a organização percebe um alto nível da eficácia das áreas de GP, seu envolvimento no planejamento estratégico é considerado como construtivo e exerce uma influência positiva no desempenho futuro da organização; em contraste, quando a organização percebe um baixo nível de efetividade de GP, o envolvimento é visto como um desperdício de recursos organizacionais, resultando em um baixo relacionamento com o desempenho futuro da organização. (Chen et al., 2011; Welch & Welch, 2012). Nesse sentido, quando um profissional de GP exerce um papel majoritariamente operacional e tem pouco tempo para se dedicar a outras questões devido a pressões de sobrecarga de tensões entre expectativas conflitantes, estas condições podem reduzir a confiança da organização na capacidade estratégica do profissional de GP e impactar negativamente na probabilidade de que estes profissionais sejam incluídos em processos formais e informais de envolvimento em processos estratégicos (Sheehan et al., 2016; Welch & Welch, 2012).

Os setores de GP buscam a aceitação do restante da organização como parceiros estratégicos de negócios estabelecendo políticas de GP para a implementação e o desenvolvimento de capacidades e habilidades humanas, além do desenvolvimento de responsabilidades de funções de GP para os gerentes de linha (Tang et al., 2015). Esta função de parceiro estratégico de negócio pode ser exercida de diferentes maneiras, em que a atuação dos profissionais da área de GP varia desde seu envolvimento na formulação estratégica organizacional até a contribuição na implementação da Gestão Estratégica de Pessoas. Assim, os setores de GP auxiliam a organização no alinhamento

de práticas de GP com a estratégia de negócios (Buyens & De Vos, 2001; Raub et al., 2006).

Vale destacar uma pesquisa realizada por Buyens & De Vos (2001), em que foi desenvolvida uma estrutura, apresentado na Figura 9, em que o envolvimento da função de GP é representado em diferentes momentos do processo de tomada de decisão, baseados na problematização, desenvolvimento de solução, implementação e controle. Os autores preferiram o termo "tomada de decisão" em vez de "formulação de estratégia", pelo fato de que o primeiro abrange mais decisões sobre GP do que as referentes à estratégia organizacional. Cada momento de envolvimento – seja na etapa de formulação ou implementação, pode ser importante para a efetivação das políticas de gestão estratégica, de forma que quanto mais cedo as unidades de GP se envolvem no processo de tomada de decisão, melhor poderá ser o impacto destes sobre as decisões estratégicas (Buyens & De Vos, 2001; Dyer, 1983).

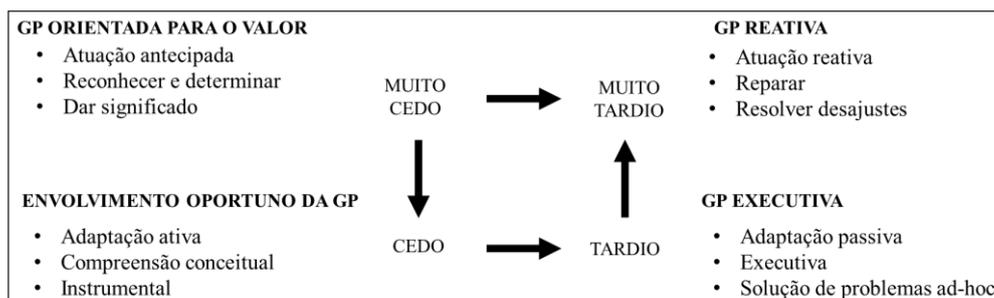


Figura 9. Envolvimento da GP no processo de tomada de decisão.

Nota. Fonte: Adaptado de Buyens & De Vos (2001)

Ao assumir que o processo de tomada de decisão começa com a observação de uma lacuna entre a situação real e uma situação desejada, o envolvimento da unidade de GP pode ser descrito como muito antecipada caso a área esteja envolvida no primeiro momento do processo de tomada de decisão, de forma que é possível reconhecer e determinar problemas. O segundo momento de envolvimento, descrito como antecipado, é caracterizado por um envolvimento oportuno da GP no processo decisório e se refere ao momento em que a unidade de GP está ativamente envolvida no processo de tomada de decisões, criando instrumentos e apoiando os gerentes de linha responsáveis pela implementação. Já no terceiro momento, o envolvimento em uma decisão é tardio e restringe-se à implementação de atividades de GP sem qualquer contribuição ativa da equipe de GP. Por fim, o último momento de envolvimento da unidade de GP no processo decisório é chamado de muito tardio, tendo em vista que a unidade de GP é consultada

apenas para controle ou caso as soluções implementadas não funcionem conforme o esperado, sendo necessário alguma atuação da unidade para a solução do problema.

O envolvimento da GP em todas as fases do processo decisório é tido como relevante para a realização de políticas eficazes de GP, visto que o envolvimento antecipado e total nos processos de tomada de decisão é necessário para que a área seja considerada nos processos de tomada de decisões estratégicas. No entanto, quanto mais cedo o representante de GP estiver envolvido no processo de tomada de decisão, ou seja, desde a fase de identificação de problemas até a solução das propostas, maior será o seu impacto, pois estar envolvido no início da formulação da estratégia melhora as chances das questões de GP serem refletidas na estratégia (Dyer, 1983).

De forma complementar, apesar de tanto os dirigentes de GP quanto os demais profissionais expressarem o mesmo desejo de reduzir a carga de trabalho operacional e envolver-se mais fortemente em papéis estratégicos de RH, os dirigentes possuem uma maior chance de influenciar as decisões em estágios iniciais, ainda que os resultados apontem que a maioria dos setores possuam um envolvimento tardio nas decisões organizacionais (Buyens & De Vos, 2001; Raub et al., 2006).

Em suma, visto como um elemento que auxilia na inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias, pode-se considerar que o envolvimento antecipado da unidade de GP no processo de tomada de decisão aumenta as chances de que as reivindicações do setor de GP repercutem nas decisões organizacionais se concretizem em políticas de GP. Assim, a influência nos negócios organizacionais é mais eficaz a depender da fase do processo de tomada de decisão em que unidade de GP atua, de forma que, quanto mais os profissionais de GP estiverem envolvidos nesse processo, maior será o impacto sobre as decisões estratégicas organizacionais.

2.5.5 Considerações teóricas

Diante de uma abordagem contextual, mais do que considerar um alinhamento entre a função de GP e a estratégia organizacional, a inserção das unidades de GP nas arenas decisórias volta-se para o reconhecimento de aspectos políticos na eficácia da implementação de políticas de GP. A atuação dos setores de GP possui limites ao se deparar com aspectos de diferentes naturezas, primordialmente com relação a diferenças de status e poder no contexto em que o setor está inserido. Assim, pode-se concluir que o fator político não se refere a uma categoria específica como as demais abordadas em estudos anteriores, mas se trata de uma dimensão inerente aos demais aspectos. A

habilidade de liderança de GP, exercida por meio ações e manobras da unidade nas arenas decisórias, permite um enfrentamento da configuração organizacional com vistas à conquista do apoio da alta liderança e à redução dos impactos gerados pela descontinuidade administrativa, entre outras contingências identificadas.

Essa redefinição do papel da gestão dos recursos humanos demanda que os profissionais das áreas de GP estabeleçam um vínculo entre a estratégia organizacional e as práticas que serão implementadas na organização, envolvendo-se no processo decisório da organização (Buyens & De Vos, 2001; Singh et al., 2012; Lemmergaard, 2009). Esse envolvimento do setor de GP, impactado inclusive pelo momento a partir do qual ocorre, reflete um nível de influência das áreas de GP no processo de tomada de decisão organizacional, cujo efeito recai na eficácia da implementação de políticas de GP (Buyens & De Vos, 2001; Kelly & Gennard, 2010; Teo & Rodwell, 2007)

As áreas de GP devem fazer parte do centro decisório da organização, de forma a demonstrar seu o valor agregado para a organização como um todo. A representação setor de GP em arenas decisórias é um indicador-chave do papel estratégico da área. (Buyens & De Vos, 2001; Chiu & Selmer, 2011; Singh et al., 2012). Entretanto, a atuação da área de GP influencia mudanças não apenas por autoridade; apesar de uma visão dominante de influência no processo estratégico organizacional formal e estrutural, as unidades de gestão de pessoas nem sempre são posicionadas estrategicamente nas organizações, de forma que a dimensão informal se torna uma via de acesso às decisões estratégicas nas organizações, mesmo que relações informais sejam negligenciadas frente a decisões organizacionais. A via informal pode não preencher lacunas, porém pode atuar como um processo que permite aos gerentes o alcance de resultados (Boada-Cuerva et al., 2019; Nguyen et al., 2019; Sheehan, 2005; Steffensen et al., 2019; Teo & Crawford, 2005; Zhao et al., 2019).

Diante da literatura aqui revisada, considerando que a política é relevante para que a GP se torne uma parte vital da organização, ao assumir um papel no processo de tomada de decisão, a unidade de GP é capaz de influenciar o processo estratégico organizacional a partir de um manejo adequado do setor para se obter a eficácia da integração de GP com a organização (Amalou-Döpke & Süß, 2014; Becker et al., 2001; Howlett et al., 2013). Além disso, é necessário ainda reconhecer as unidades de GP como elemento central na organização, compreendendo tanto os motivos que levam essas unidades a estarem presentes nas arenas decisórias, quando os motivos pelos quais a dinâmica organizacional exclui o setor dessa posição central. Elementos tais como os papéis exercidos pelos

profissionais de GP, os níveis de envolvimento dos setores de GP nas arenas decisórias, e ainda a atuação formal e informal da unidade de GP evidenciam a política como um objeto inerente à inserção estratégica das unidades de Gestão de Pessoas nas arenas decisórias das organizações (Amalou-Döpke & Süß, 2014; Golden & Ramanujam, 1985; Van Buren et al., 2011).

Nesse sentido, a definição proposta para a inserção estratégica da unidade de GP como a presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área (Côrtes, 2016) não abarca todos os elementos do fenômeno em estudo. Em suma, os setores de GP não possuem liberdade para discutir e formular suas políticas e práticas não significa a ausência da inserção estratégica do setor nas arenas decisórias. Assim, diante do que foi exposto acerca do fenômeno, propõe-se que a inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias organizacionais seja definida como a atuação das unidades de GP com vistas a influenciar decisões organizacionais e garantir a efetiva integração da GP aos negócios da organização.

3 Métodos e Técnicas de Pesquisa

Esta seção lista e descreve os métodos e técnicas de pesquisa que foram utilizados a fim de se atingir os objetivos propostos neste trabalho. A Tabela 5 sintetiza os procedimentos metodológicos utilizados, os quais serão detalhados em seguida.

Tabela 5
Especificação dos procedimentos metodológicos da pesquisa

Tipo		Teórico-empírica	
Natureza		Exploratório-descritiva	
Abordagem		Qualitativa	
Recorte		Transversal	
Objetivos específicos		i. Identificar os motivos que levam os setores de GP a se inserirem estrategicamente nas arenas decisórias.	
		ii. Identificar os papéis exercidos pelos setores de GP ao se inserirem nas arenas decisórias.	
		iii. Caracterizar o conteúdo tratado pelo setor de GP nas arenas decisórias.	
		iv. Identificar o tipo de participação dos setores de GP no processo estratégico.	
		v. Identificar os momentos de envolvimento dos setores de GP nas arenas decisórias.	
Métodos		Levantamento de opiniões	Pesquisa documental
Amostragem	Organizações	Rígida: amostragem típica de sucesso e amostragem de acessibilidade.	Teórica
	Participantes/ Documentos	Rígida: amostragem de caso significativo e amostragem de acessibilidade.	
Amostra		Quatro organizações públicas brasileiras a. Seis Dirigentes de GP b. Seis membros de Arenas decisórias	29 documentos, dentre eles, organogramas, planejamentos estratégicos, resoluções relativas às ações de GP.
Técnicas de coleta		Entrevista em profundidade (individual e presencial)	Não se aplica
Instrumento		Roteiro de entrevista aberta	Não se aplica
Análise dos dados		Análises de conteúdo pré e pós categórica	

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Conforme apresentado, a pesquisa realizada é do tipo teórico-empírico, pois as informações foram coletadas em campo e buscam descrever um fenômeno (Cooper & Schindler, 2016), neste caso, o processo de inserção estratégica dos setores Gestão de Pessoas e seus profissionais nas arenas decisórias de organizações públicas brasileiras. Com relação à natureza, a pesquisa é classificada como exploratório-descritiva; embora tenha sido realizado um levantamento bibliográfico a fim de caracterizar o fenômeno, ainda foi necessário investigar mais informações acerca da atuação das áreas de GP nas arenas decisórias das organizações públicas brasileiras abordadas. A pesquisa exploratória é utilizada quando um problema é pouco conhecido e suas hipóteses ainda não estão claras, demandando um maior envolvimento do pesquisador com o fenômeno da pesquisa, a fim de buscar informações sobre o tema e, assim, poder delinear-lo melhor e torná-lo mais claro (Martins, 2017). Em complemento, a pesquisa é descritiva em relação aos objetivos pretendidos quando tem por finalidade descrever as características de uma população, de um dado fenômeno ou de uma experiência (Gil, 2002). Dessa forma, a combinação desses dois tipos de pesquisa permitiu a busca dos objetivos propostos.

Com relação à abordagem, a pesquisa é qualitativa uma vez que se buscou a compreensão da realidade sob a perspectiva dos participantes do estudo e dentro do ambiente natural em que o fenômeno observado se realiza (Godoy, 1995). A pesquisa qualitativa é ideal para compreender em profundidade fenômenos sociais no contexto em que ocorrem, sob a perspectiva dos participantes do estudo, analisando suas experiências, interações e comunicações e prover evidências com base nas variadas alternativas teóricas utilizadas como referência (Gil, 2002; Flick, 2009). No que se diz do recorte temporal, a pesquisa se caracteriza como um estudo transversal, posto que os dados serão coletados em um único ponto no tempo (Cooper & Schindler, 2016).

A fim de satisfazer os objetivos específicos (OE) propostos, os quais levam à compreensão do fenômeno da inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias de organizações públicas, a pesquisa foi conduzida por intermédio de dois métodos: levantamento de opiniões e pesquisa documental. O levantamento de opiniões, realizado por meio de entrevistas em profundidade, buscou explorar a experiência, memórias e ideias dos indivíduos sobre determinado assunto (Cooper & Schindler, 2016), enquanto a pesquisa documental referiu-se à análise de documentos que contêm informações sobre o fenômeno em estudo (Mogalakwe, 2009). A combinação destes dois métodos proporcionou uma triangulação dos dados encontrados, superando as limitações

de um método único (Flick, 2009). A triangulação na coleta de dados permite que o pesquisador possa lançar diversas técnicas com vistas a ampliar o universo informacional em torno do fenômeno da pesquisa, utilizando-se, para isso, por exemplo, do grupo focal, entrevista, aplicação de questionário, pesquisa documental, dentre outros (Minayo, 2010).

3.1 Amostragem

No que se refere ao processo de escolha dos elementos necessários ao estudo, a amostragem foi operada em dois níveis: i) a escolha das organizações abordadas na pesquisa; e ii) os participantes e documentos entrevistados e analisados, respectivamente.

3.1.1 Amostragem de organizações

A fim de selecionar as organizações para pesquisa, foram utilizadas sugestões concretas de amostragem intencional sugerida por Patton (2002) para a seleção gradual das organizações, a qual não se baseia na aleatoriedade dos casos, mas na relevância e no potencial de contribuição ao fenômeno em estudo (Flick, 2009). Em primeiro lugar, foram selecionados casos em que o sucesso na implementação de políticas de gestão de pessoas é particularmente típico. A seleção das organizações de acordo com estes critérios foi baseada na análise de documentos oficiais, à disposição nos sítios eletrônicos dos órgãos, relacionados a boas práticas de programas de gestão de pessoas, participação dos órgãos em eventos tendo em vista seus modelos de gestão, bem como a estrutura organizacional e normativos que possibilitassem o reconhecimento da atuação das unidades de Gestão de Pessoas.

Buscou-se selecionar organizações dos três tipos de poder público – judiciário, legislativo e executivo, com o objetivo de abranger organizações dos diferentes tipos. Além disso, a seleção também se baseou no conhecimento empírico prévio do campo, em que foram indicadas organizações cujas unidades de Gestão de Pessoas são referências para a Administração Pública em termos de capacitação, programas de qualidade de vida, realização de parceria com outros órgão e empresas e, inclusive, participação em pesquisas acadêmicas. Por fim, foi adotado o critério de acessibilidade, referindo-se à seleção das organizações acessíveis para a realização da pesquisa (Flick, 2009).

Foram contatadas 10 organizações federais com base nos critérios estabelecidos, e, dentre elas, a pesquisa foi realizada em cinco organizações públicas, sendo que a primeira foi apenas uma organização piloto para fins de adequação no instrumento de coleta dos dados. Desde já pode-se dizer que a acessibilidade às organizações foi um

limitador da pesquisa, tendo em vista que não se obteve nenhuma resposta de três organizações contatadas apesar das diversas tentativas realizadas. As outras duas organizações que não participaram da pesquisa, apesar de terem respondido aos contatos realizadas, afirmaram que não poderiam contribuir para a pesquisa, tendo em vista a mudança de governo ocorrida no ano de 2018. Dessa maneira, as unidades de GP ainda estavam ajustando suas estruturas e atribuições; em uma das organizações, inclusive, o cargo de diretor geral estava vago. A Tabela 6 classifica as organizações públicas analisadas.

Tabela 6
Organizações participantes da pesquisa

Organizações	Tipo
Piloto	Judiciário
Organização 1	Executivo - Agência Reguladora (AR)
Organização 2	Executivo - Instituição de Ensino (IE)
Organização 3	Legislativo (PL)
Organização 4	Judiciário (PJ)

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Para a pesquisa, foram considerados apenas órgãos federais; os tipos utilizados na classificação realizada tiveram como base o poder ao qual pertencem – poder judiciário, executivo ou legislativo. No caso do poder executivo, foram consideradas as especificidades das personalidades jurídicas das organizações pesquisadas, tendo em vista que tanto a agência reguladora quanto a instituição de ensino são autarquias e, assim, detêm características especiais diferentemente dos ministérios que compõem o poder executivo. Uma agência reguladora, por ser constituída sob forma de autarquia especial, está vinculada a um ministério e possui a finalidade de regular e fiscalizar a atividade de determinado setor da economia de um país. Por sua vez, a instituição de ensino, também vinculada a um ministério, possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira didático pedagógica e disciplinar no que diz respeito às suas atividades.

3.1.2 Amostragem de participantes e documentos

Após a seleção das organizações, o segundo nível da amostragem deste estudo abrangeu dois grupos de participantes: o grupo dos dirigentes das unidades de GP e os membros das arenas decisórias das organizações participantes. Os dirigentes de GP

referem-se às pessoas com cargos de chefia responsáveis pela unidade enquanto as arenas decisórias são definidas para o estudo como a representação formal de autoridade das organizações, tais como diretorias colegiadas e conselhos administrativos – pessoas pertencentes à estrutura organizacional que podem exercer influência nos resultados organizacionais (Mintzberg, 1983). Ambos os grupos constituem amostragens rígidas em termos dos critérios de delimitação, visto que são definidos e reconhecidos (Flick, 2009).

Segundo Morse (1998), a seleção de casos significativos para uma pesquisa deve ter como critério o conhecimento e a experiência necessários sobre o fenômeno a ser estudado para que possam responder adequadamente às perguntas da entrevista. Assim, tanto os gestores de GP quanto os membros das arenas decisórias identificados foram consultados a fim de que os fatos que evidenciam o fenômeno fossem explicitados pela ótica de ambos os grupos.

Com relação ao grupo de gestores das áreas de gestão de pessoas, foram entrevistados os dirigentes das unidades – diretores gerais de GP, superintendentes de RH, coordenadores gerais de RH, entre outras denominações –, indivíduos escolhidos em virtude da posição hierárquica e atribuições únicas que exercem nas organizações. Também foi iniciada a coleta com gestores de um nível hierárquico abaixo dos dirigentes de GP; no entanto, percebeu-se, nas três entrevistas realizadas, que estas pessoas não tinham as informações relevantes para a pesquisa por não fazerem parte do espaço em que as decisões e influências ocorrem. Dessa forma, a coleta com servidores desta posição hierárquica foi descontinuada.

Para identificar as arenas decisórias, foram analisadas as estruturas organizacionais e identificados os possíveis participantes. Assim, foram entrevistados membros da alta administração que tinham relação direta com a área de gestão de pessoas, além dos gestores de outras unidades que estão no mesmo nível hierárquico dos setores de GP.

A Tabela 7 descreve as possíveis arenas decisórias das organizações identificadas, considerando tanto as unidades hierarquicamente superior à unidade de GP – Diretorias Colegiadas, Reitoria e Diretoria-Geral – além das unidades paralelas à unidade de GP. Cabe ressaltar que na unidade piloto, tendo em vista que a finalidade era a aplicação do instrumento de pesquisa para verificar sua adequação, a entrevista foi realizada com um tipo de cada participantes – dirigente de GP e membro da arena decisória.

Tabela 7
Membros das arenas decisórias

Organizações	Unidades Organizacionais	Realização de contato	Total de membros	Membros entrevistados
Piloto	Diretoria-Geral	Sim	1	1
	Secretaria de Administração	Sim	6	1
	Secretaria de Controle Interno e Auditoria	Não		
	Secretaria de Gestão da Informação	Não		
	Secretaria de Planejamento, Orçamento, Finanças e Contabilidade	Não		
	Secretaria de Segurança e Transporte	Não		
	Secretaria de Tecnologia da Informação	Não		
Org.1 - AR	Diretoria Colegiada	Sim	5	1
	Superintendência de Gestão Técnica da Informação	Sim	3	2
	Superintendência de Administração e Finanças	Sim		
	Superintendência de Licitações e Controle de Contratos e Convênios	Sim		
Org. 2 - IE	Reitoria	Sim	1	1
	Pró-Reitoria de Administração	Sim	4	1
	Pró-Reitoria de Ensino	Sim		
	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura	Sim		
	Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação	Sim		
Org. 3 - PL	Diretoria-geral	Sim	1	1
	Secretaria de Finanças, Orçamento e Contabilidade	Sim	8	1
	Secretaria de Patrimônio	Não		
	Secretaria de Administração de Contratações	Sim		
	Secretaria de Infraestrutura	Não		
	Secretaria de Gestão de Informação e Documentação	Não		
	Secretaria de Tecnologia da Informação	Sim		
	Secretaria de Editoração e Publicações	Não		
	Secretaria de Polícia Legislativa	Não		
Org. 4 - PJ	Diretoria-geral	Sim	1	1
	Secretaria de Orçamento e Finanças	Sim	3	1
	Secretaria de Administração	Sim		
	Assessoria-Jurídica	Não		

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Buscou-se, em cada organização, entrevistar os gestores das unidades estruturalmente paralelas à área de GP que tem relação com as atribuições da unidade; mas, tendo em vista que muitos gestores não retornaram o contato realizado, não foi possível entrevistar todos os membros das arenas decisórias, e assim também se deve considerar o critério de acessibilidade na definição das amostragens utilizadas na pesquisa.

Na organização piloto, as entrevistas foram realizadas com um participante de cada grupo – dirigente de GP e membro da arena decisória – para fins de adequação do instrumento. Assim, foi entrevistada a gestora responsável por toda a área de Gestão de Pessoas do órgão e o Diretor Geral da organização, cuja área responde diretamente à Presidência do órgão.

Na Organização 1 (AR), foram entrevistadas quatro pessoas individualmente. Representando a área de GP, foi entrevistado o servidor ocupante do cargo hierarquicamente mais alto da área de GP e sua substituta. Com relação à arena decisória, a organização é dirigida por uma diretoria colegiada composta por cinco membros, os quais são tem divisões de responsabilidades de acordo com as unidades subordinadas. Apesar de o contato ter sido realizado com todos, apenas um diretor se manifestou e participou da pesquisa. No que se refere à estrutura do órgão, além da área de GP, a área administrativa é composta por quatro unidades, das quais apenas um gestor respondeu ao contato e participou da entrevista.

A Organização 2 (IE) contou apenas com a participação de dois gestores, uma representante do setor de GP e o dirigente do órgão. Além da área de GP, o órgão possui mais quatro áreas estruturalmente paralelas, das quais apenas a Pró-reitora de Administração retornou o contato, indicando que devido ao tema do estudo, a área não contribuiria para a pesquisa. Um aspecto limitante da Organização 2 foi o período de coleta das entrevistas; por se tratar de uma instituição de ensino, os contatos realizados no mês de julho – período de recesso – não foram retornados. Os contatos foram retomados, mas não se obteve resposta.

Na Organização 3 (PL), o dirigente da área de gestão de pessoas no momento da coleta dos dados havia assumido o cargo há um mês, desta forma, foi realizada a entrevista com o antigo dirigente. Apesar de possuir pouco tempo no cargo, buscou-se realizar a entrevista com o novo gestor, o qual não respondeu aos contatos realizados. Também foi realizada a entrevista com a coordenadora-geral de pessoas do órgão. No que tange à arena decisória, a diretora-geral do órgão participou da entrevista e, com relação às áreas

estruturalmente paralelas à área de GP em que o contato foi realizado, não se obteve sucesso. Não foram realizados contatos com algumas unidades que não possuem relação com as atividades da unidade de GP, a exemplo a da Secretaria de Patrimônio, Secretaria de Polícia Legislativa e da Secretaria de Infraestrutura, por considerar que não constituíam casos significativos, conforme definição de Morse (1998), de acordo com os documentos analisados.

Por fim, na Organização 4 (PJ), foi entrevistada a gestora responsável pela área de GP. Na arena decisória, entrevistou-se o diretor geral do órgão e, das duas áreas estruturalmente paralelas ao setor de GP, apenas o gestor de uma área retornou aos contatos e participou de uma entrevista. Na estrutura, há uma unidade de assessoria-jurídica subordinada à Diretoria-Geral, a qual não foi contactada para a pesquisa por ser considerada uma unidade de caráter eminentemente técnico.

Destaca-se que a falta de acessibilidade aos membros das arenas decisórias, por não responderem aos contatos, é considerada uma limitação à pesquisa. Os contatos foram feitos tanto via telefone quanto por *e-mail* e verificou-se que o êxito da realização das entrevistas ocorreu quando o contato foi realizado diretamente com os gestores. Percebeu-se que, quando o contato era realizado por meio do gabinete do dirigente, não se obtinha resposta. Em algumas situações, não foi possível identificar o contato direto do gestor, situação a qual também dificultou a comunicação. Ao abordar os dois grupos, buscou-se identificar diferentes perspectivas sobre o fenômeno em estudo, permitindo a complementação e/ ou confrontação entre as informações declaradas pelos gestores de GP e pelas arenas decisórias. Assim, houve a triangulação de perspectivas para análise das informações coletadas, técnica que prevê a articulação de distintas perspectivas, ampliando o foco sobre o fenômeno e imprimindo o caráter de cientificidade ao estudo (Flick, 2009; Minayo, 2010). A Tabela 8 caracteriza os gestores entrevistados para a pesquisa.

Tabela 8
Participantes da Pesquisa

Organizações	Cargo do participante	Grupo do Participante	Tempo no cargo*	Vínculo com o órgão
Piloto	Secretária de Gestão de Pessoas	Dirigentes GP	2 anos e 6 meses	Efetivo
	Diretor-Geral	Membros da AD	7 anos e 6 meses	Efetivo
Org. 1 - AR	Superintendente de Recursos Humanos	Dirigentes GP	1 ano	Efetivo

	Superintendente de Recursos Humanos substituta	Dirigentes GP	1 ano	Efetivo
	Membro da Diretoria Colegiada	Membros da AD	1 anos e 3 meses	Efetivo
	Superintendente de Administração e Finanças	Membros da AD	13 anos	Cedido
Org. 2 - IE	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas	Dirigentes GP	1 ano e 4 meses	Efetivo
	Reitor	Membros da AD	4 anos e 3 meses	Cedido
Org. 3 - PL	Ex-Diretor de Gestão de Pessoas	Dirigentes GP	3 anos e 5 meses	Efetivo
	Coordenadora-Geral de Pessoas	Dirigentes GP	6 meses	Efetivo
	Diretora-Geral	Membros da AD	4 anos e 6 meses	Efetivo
Org. 4 - PJ	Secretária de Gestão de Pessoas	Dirigentes GP	1 ano e 4 meses	Efetivo
	Diretor-Geral	Membros da AD	1 ano	Cedido
	Secretário de Administração	Membros da AD	4 anos	Efetivo

Nota. Tempo no cargo até a realização da entrevista em setembro 2018. Fonte: Elaborada pela autora

Os dados obtidos durante as entrevistas foram ainda triangulados com a pesquisa documental, geralmente utilizada para suplementar e verificar a confiabilidade de informações obtidas por meio de entrevistas, verificando sua credibilidade (Bell, 2008). Nos sites dos órgãos, buscaram-se documentos que certificassem e exemplificassem a atuação das unidades de GP nas arenas decisórias, tais como organogramas, regimentos internos, planejamentos estratégicos contendo com objetivos, metas e indicadores que fizessem referências a ações das áreas de gestão de pessoas, além de normativos e resoluções acerca de políticas e programas de GP dos órgãos.

A amostragem dos documentos, dessa forma, foi caracterizada como teórica, haja vista a impossibilidade de se prever de antemão quantos e quais documentos seriam obtidos (Flick, 2009). A Tabela 9 caracteriza os documentos obtidos e analisados em cada uma das organizações pesquisada.

Tabela 9
Caracterização dos documentos coletados

Org.	Assunto do documento	Tipo de documento	Quantidade
Org. 1 AR	Estrutura	Organograma; Atribuições da área.	6
	Peça estratégica	Planejamento Estratégico 2018-2021 (Mapa Estratégico, Objetivos, Indicadores e Iniciativas); Relatório de Análise Estratégica de 2018.	
	Normativos	Regulamento da Gestão de Recursos Humanos.	
	Comunicações	“Quem é quem”	

Org. 2 IE	Estrutura	Organograma; Atribuições da área.	7
	Peça estratégica	Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-1028; Planejamento Estratégico Anual - 2019	
	Normativos	Estatuto do órgão	
		Política de Qualidade de Vida do Trabalho. Boletins de Serviços – 2018 e 2019	
Org. 3 PL	Estrutura	Organograma; Atribuições da área.	8
	Peça estratégica	Planejamento Estratégico 2010-2018 (Mapa Estratégico, Temas, Objetivos e Iniciativas); Projetos Estratégicos (2017-2019); Diretrizes para 2017-2019; Carta de Compromissos.	
	Normativos	Regulamento de Pessoal	
	Comunicações	Planilha “Diretores e Coordenadores”	
Org. 4 PJ	Estrutura	Organograma; Atribuições da área.	8
	Peça estratégica	Plano Estratégico 2015-2020 (Mapa Estratégico, Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas).	
	Normativos	Política Nacional de Gestão de Pessoas; Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores.	
	Relatórios	Relatório - Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas; Guia de Competências; Premiação de Práticas em Gestão de Pessoas.	
TOTAL			29

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

3.2 Instrumentos de coleta dos dados

Definidas as organizações, os participantes das entrevistas e os documentos analisados, deu-se início à coleta dos dados. Por meio de entrevistas em profundidade com os gerentes de GP e com os membros das arenas decisórias, em complemento com os documentos coletados, buscou-se satisfazer o objetivo geral de descrever o processo de inserção estratégica dos setores Gestão de Pessoas e seus profissionais nas arenas decisórias de organizações públicas brasileiras.

O diálogo proposto na entrevista em profundidade, como um instrumento de coleta de dados, constitui-se em um espaço relacional criado e proposto pelo pesquisador em que o participante expressará livremente suas opiniões, vivências e emoções que constituem suas experiências de vida. Assim, coube à pesquisadora o controle do fluxo das informações apresentadas, as quais fornecem um material para a análise em que é possível encontrar o reflexo da dimensão coletiva a partir da visão individual dos participantes (Minayo, 2010; Moré, 2015).

Com o auxílio de um roteiro composto por perguntas abertas (Apêndice A), as entrevistas foram realizadas em torno de um questionamento norteador, a fim de que os entrevistados descrevessem situações que exemplificassem experiências com o fenômeno em estudo. O roteiro, tanto para os gestores das áreas de GP quanto para membros das arenas decisórias, foi composto por uma primeira parte de identificação do entrevistado, a fim de que informações relevantes para o estudo tais como cargo/ função e tempo no cargo/ órgão fossem apresentados. A segunda parte do roteiro visou identificar a atuação das áreas de GP das organizações escolhidas pela ótica dos gestores de GP e dos membros das arenas decisórias e foi composto por duas seções.

Na primeira seção, para os gestores das unidades de GP, a pergunta principal pedia aos entrevistados que contassem situações e histórias em que participaram de decisões importantes na organização. A fim de que as informações necessárias ao estudo fossem explicitadas, algumas questões complementares foram realizadas para direcionar a fala dos entrevistados, tais como que tipo de decisões o entrevistado participou, de que forma a posição da área de GP interferiu nessas decisões, quais recursos foram necessários para o êxito das ações executadas e que pessoas prestaram apoio à essas ações.

Analogamente, nas entrevistas com os membros das arenas decisórias das organizações, pediu-se que os entrevistados contassem situações e histórias em que as áreas de GP das organizações participaram de decisões importantes na organização. As perguntas complementares, necessárias para auxiliar a condução da entrevista, buscavam informações relacionadas à percepção desses participantes sobre a área de GP, aos tipos de decisões que a área de GP participou, bem como exemplos de maneiras com que foi possível prestar apoio à unidade.

Na segunda seção, nas entrevistas com os gestores das áreas de GP, o objetivo foi que os entrevistados contassem exemplos negativos da atuação das unidades de GP. Também foram realizadas perguntas complementares para direcionar as sessões da entrevista. De forma similar, nas entrevistas com os membros das arenas decisórias das organizações, os entrevistados também contaram exemplos negativos em que as áreas de GP não conseguiram agir diante de alguma situação. Ao final de todas as sessões, foram solicitados documentos que exemplificassem a atuação das áreas de GP nas organizações e demais informações relatadas nas entrevistas.

Antes de iniciar de fato a coleta dos dados, sabendo que o êxito da entrevista em profundidade reside nas habilidades do pesquisador na condução da entrevista (Moré, 2015), foi necessária uma aplicação piloto do roteiro de entrevista com um tipo de cada

participante. Este ajuste do roteiro de entrevista teve o objetivo de desenvolver os procedimentos de aplicação, preparar o pesquisador para a etapa de coleta de dados, testar o vocabulário empregado e assegurar que as questões a serem feitas possibilitarão medir as variáveis que se pretende medir (Fraser & Gondim, 2004; Gil, 2002). Nesta entrevista piloto, em geral verificou-se a adequação do roteiro de entrevista; no entanto foi adicionada uma pergunta inicial de abertura, a qual pedia aos entrevistados – tanto para os gestores das áreas de GP, quanto para os membros das arenas decisórias – que relatassem qual era o papel da área de GP no órgão. Além disso, percebeu-se a necessidade de o roteiro considerar questões complementares a fim de direcionar a fala dos entrevistados.

As entrevistas com os gestores das áreas de GP foram realizadas anteriormente à entrevista com os membros da arena decisória, principalmente por disponibilidade de agenda dos participantes.

3.3 Coleta e análise de dados

Inicialmente, seria realizado o contato apenas com as áreas de GP, para que, nas entrevistas, intermediassem o acesso às arenas decisórias. No entanto, durante a coleta dos dados, percebeu-se que este caminho era moroso e decidiu-se entrar em contato diretamente com os membros das arenas decisórias. Dessa forma, todos os participantes foram convidados para a pesquisa por meio de uma carta de apresentação (Apêndice B) encaminhada por e-mail que exibia os objetivos e uma explanação sucinta sobre a condução do estudo para o agendamento da entrevista. O período de realização das entrevistas durou em torno de dois meses e meio.

Objetivando obter mais informações sobre cada organização antes de cada entrevista, foi realizada uma primeira busca documental, em que foram coletados documentos tais como organogramas, mapas estratégicos e regimentos internos. As entrevistas foram realizadas individual e presencialmente e foram gravadas para posterior transcrição e análise; as entrevistas com os gestores de GP duraram em torno de 40 minutos enquanto as entrevistas com as arenas decisórias duraram em torno de 20 minutos. No início de cada entrevista, foi aplicado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C) aos entrevistados, para que autorizassem a gravação e utilização dos dados apenas para a pesquisa.

Ao final da sessão de cada entrevista, foram solicitados documentos institucionais que pudessem agregar informações para comparar com as evidências obtidas nas entrevistas, uma vez que a utilização de documentos na pesquisa qualitativa é tradicionalmente adotada em complemento a outras técnicas de pesquisa (Godoy, 1995). Os documentos indicados eram, em geral, os já coletados. Acerca de atas de reuniões, as deliberações eram relacionadas a processos administrativos e foi necessária a solicitação do material pelo portal de acesso à informação por meio do número dos processos. Apesar da realização destas solicitações, não se obteve êxito no acesso aos documentos. No entanto, alguns entrevistados afirmaram que os processos indicavam apenas as decisões finais, e que as intermediações – conteúdo relevante à pesquisa – são realizadas no cotidiano da organização, em contatos presenciais ou via *whatsapp*.

Após a realização da coleta, as informações provenientes das entrevistas e dos documentos foram analisadas em duas etapas. A primeira etapa utilizou a 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, 2011), tendo como objetivo a categorização temática das unidades de análise.

Seguindo o protocolo sugerido por Bardin (2011) foram utilizadas três fases para a análise do conteúdo das entrevistas: pré-análise, exploração do material e conclusão. Para auxiliar a análise, utilizou-se o software MAXQDA, o qual oferece ferramentas para a organização e análise de dados qualitativos, incluindo textos e áudios, de forma que informações relevantes à pesquisa podem ser marcadas com códigos e notas. Além disso, o software permite que os dados sejam analisados em uma janela dividida em quatro partes – lista de documentos em análise, lista de códigos criados, visualização do arquivo selecionado e trechos codificados –, facilitando, assim, o processo de análise dos dados, tendo em vista que é possível selecionar apenas os arquivos (documentos e entrevistas) e os códigos desejados referente a cada categoria de análise. O processo de análise de conteúdo é ilustrado conforme a Figura 10.

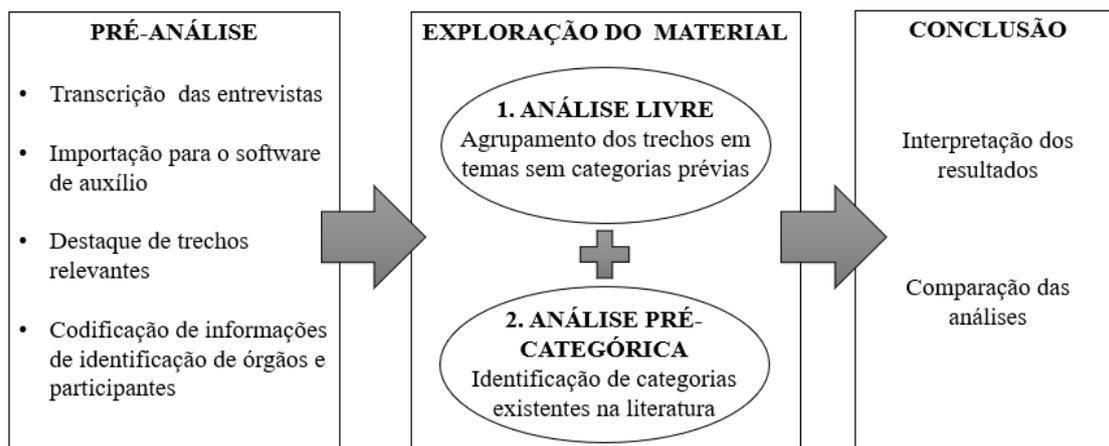


Figura 10. Fases da análise de conteúdo

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Na pré-análise, as gravações das entrevistas foram transcritas e importadas para o software de auxílio. Os trechos relevantes foram destacados e os nomes dos entrevistados, bem como demais informações que identificassem a amostra foram codificadas. Com relação aos documentos, foi verificada a relevância dos documentos coletados. Assim, foi analisado se os documentos asseguravam evidências claras e compreensíveis acerca do fenômeno de forma a complementar ou contestar as informações das entrevistas.

Na exploração do material, inicialmente foi realizada uma análise livre das entrevistas, isto é, sem utilizar categorias pré-definidas na revisão de literatura como base, no intuito de realizar uma análise pós-categórica. Dessa maneira, os trechos das entrevistas foram agrupados de acordo com a proximidade dos temas tratados nos relatos. No entanto, ao final da exploração do material, e tendo em vista os princípios norteadores de categorização de Bardin (2011) – exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade – percebeu-se que os temas identificados tratavam-se de categorias já existentes na literatura. Assim, após a identificação de temas, comparação com categorias já existentes na literatura e ajuste nos nomes das categorias, chegou-se às categorias finais de análise, configurando uma análise de conteúdo pré-categórica.

Na etapa de conclusão na análise, os relatos dos participantes foram interpretados e relacionados com a literatura do campo de forma que foi possível obter evidências empíricas acerca dos temas identificados como faces da inserção estratégica da unidade de GP nas organizações públicas. Além disso, também foi possível realizar comparações entre os relatos dos participantes da pesquisa – os gestores de GP e os membros das arenas decisórias das organizações em estudo – de forma que o fenômeno fosse abordado pelas

perspectivas de ambos os grupos. Finalizada a análise do conteúdo das entrevistas, os resultados encontrados foram complementados com a análise dos documentos obtidos, a qual auxiliou a interpretação dos relatos das entrevistas, de forma que foi realizada uma triangulação dos resultados ao utilizar duas técnicas de pesquisa distintas para ampliar as informações em torno do fenômeno de pesquisa. Todo o material produzido foi insumo para as análises que serão apresentadas no capítulo a seguir.

4 Resultados e Discussão

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa documental e das entrevistas realizadas nas quatro organizações públicas pesquisadas. Os relatos obtidos das entrevistas e da análise dos documentos selecionados são apresentados em seções que buscam responder aos objetivos específicos (OE) propostos. Tendo em vista a divisão dos participantes da pesquisa entre o grupo de seis dirigentes das unidades de Gestão de Pessoas e o grupo de seis membros das arenas decisórias, em cada seção são realizadas análises intragrupos, cujos resultados são comparados e sintetizados a fim de se obter um panorama das opiniões de ambos os grupos de participantes.

O referencial teórico utilizado como embasamento para esta pesquisa indicou a relevância de um aprofundamento nos estudos acerca dos fatores que interferem a efetiva implementação das práticas de RH (Araújo, 2018; Castro, 2018; Côrtes, 2016; Mirfakhar et al., 2018). Em continuidade a pesquisas brasileiras no contexto da administração pública federal e diante da natureza exploratória-descritiva da pesquisa, foi realizada uma análise livre do conteúdo das entrevistas, cujo processo de criação das categorias seguiu os princípios norteadores sugeridos pelo protocolo de Bardin (2011), em que as categorias de análise devem ser mutuamente exclusivas, pertinentes, objetivas e claras.

Os trechos destacados foram agrupados para a identificação de temas que abrangessem os relatos das entrevistas e, ao final do processo, identificou-se categorias presentes na literatura, caracterizando, assim, a análise pré-categórica, cujo resultado é apresentado na Tabela 10. Ressalta-se que a pesquisa documental realizada foi utilizada como forma auxiliar a interpretação dos resultados obtidos por meio dos relatos das entrevistas.

Tabela 10
Categorias de análise de acordo com objetivos específicos

Embasamento	Categorias
Objetivo específico 1: Identificar os motivos que levam os setores de GP a se inserirem nas arenas decisórias	Legislação e normas externas
	Recursos Organizacionais
	Normas internas
	Recursos da unidade de GP
	Estrutura da unidade de GP
Objetivo específico 2: Identificar os papéis exercidos pelos setores de GP ao se inserirem nas arenas decisórias	Burocrático
	Estratégico
	Político

Objetivo específico 3: Caracterizar o conteúdo tratado pelo setor de GP nas arenas decisórias.	Condições de trabalho
	Ações de capacitação
	Insumos para o trabalho
	Planejamento e gestão
Objetivo específico 4: Identificar o tipo de participação dos setores de GP no processo estratégico	Formal-sinóptica
	Informal-incremental
Objetivo específico 5: Identificar momentos de envolvimento dos setores de GP nas arenas decisórias	Muito antecipado
	Antecipado
	Tardio

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

A seguir, os resultados obtidos são apresentados em seções de acordo com os objetivos específicos propostos.

4.1 Motivos que levam à inserção estratégica

O resultado da análise dos documentos e das entrevistas permitiu a identificação de fatores relacionados ao ambiente em que os órgãos estão inserido – o setor público – bem como o contexto organizacional que podem justificar as razões pelas quais as unidades de Gestão de Pessoas se inserem nas arenas decisórias em organizações públicas (objetivo específico 1).

As categorias identificadas nas entrevistas e suas respectivas definições foram adotadas da proposta de Côrtes (2016). De acordo com a análise realizada, “Recursos da unidade de GP” foi a categoria mais recorrente no que diz respeito aos motivos para a inserção estratégica das unidades de GP, tanto para os dirigentes de GP quanto para os membros das arenas decisórias. Por outro lado, com relação às categorias menos referentes para este objetivo, as categorias “Legislação e normas externas” e “Normas internas” tiveram duas recorrências cada nas entrevistas dos dirigentes de GP. Já para os membros das arenas decisórias, a categoria com menor recorrência foi “Legislação e normas externas”, sendo que não se obteve relatos acerca das normas internas de GP para esse grupo de participantes.

As recorrências de cada categoria são indicadas na Tabela 11; a frequência (*f*) de dirigentes de GP ou de membros da arena decisória (AD) indica quantos participantes citaram a categoria, enquanto a recorrência indica o número de vezes que cada categoria foi citada por cada grupo de participantes; o somatório do número de recorrências dos

dirigentes de GP e dos membros da AD também é apresentado, além da quantidade de órgãos que abordaram a categoria. Ressalta-se que algumas recorrências foram citadas mais de uma vez por um mesmo indivíduo.

Tabela 11
Recorrência das categorias referentes ao OE1

Categorias	Dirigentes de GP			Membros das arenas decisórias		
	Qtd. Órgãos	f	Recorrência	Qtd. Órgãos	f	Recorrência
Recursos da unid. de GP	4	6	20	3	4	8
Estrutura da unid. de GP	4	6	17	3	4	4
Recursos Org.	1	1	3	4	4	6
Legislação e normas externas	1	1	2	2	3	6
Normas internas	1	1	2	0	0	0
Total			44			24

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Com relação à pesquisa documental, os documentos auxiliaram na interpretação dos resultados; no entanto, não foi possível identificar documentos para todas as categorias de análise. A Tabela 12 apresenta a quantidade e o tipo de documento relacionados a cada categoria, bem como a quantas organizações estes documentos se referem. Às seções específicas de cada categoria cabe discriminar as informações identificadas nos documentos, a fim de evidenciar os motivos que levam as unidades de gestão de pessoas a se inserirem estrategicamente das arenas decisórias.

Tabela 12
Recorrência dos documentos referentes ao OE1

Categorias	Qtd. Órgãos	Qtd. Documentos	Tipo de Documento
Recursos da unid. de GP	-	-	
Estrutura da unid. de GP	4	4	Organograma
Recursos Organizacionais	-	-	
Legislação e normas externas	-	2	Lei e Regulamento
Normas internas	4	4	Planejamento estratégico
Total		12	

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

As subseções a seguir tem por objetivo analisar e discutir, em cada categoria, os resultados obtidos nas entrevistas realizadas para os grupos de participantes.

4.1.1 Recursos da Unidade de GP

A categoria “Recursos da unidade de GP” é classificada como um fator de natureza setorial, representando os elementos que estão sob controle da unidade de GP e os aspectos que a caracterizam (Côrtes, 2016). Esta primeira categoria identificada – cuja recorrência de relatos foi a maior tanto para os dirigentes de GP, quanto para os membros das arenas decisórias – refere-se à quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados pela unidade de GP. A Tabela 13 apresenta o resultado dos relatos obtidos nas entrevistas referentes à categoria “Recursos da unidade de GP”.

Tabela 13
Recorrência para a categoria “Recursos da unidade de GP”

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência
Recursos da unid. de GP	4	6	20	3	4	8

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Cinco dos seis dirigentes de GP entrevistados relataram a diminuição da força de trabalho em seus órgãos, de modo que as áreas de GP devem passar a assumir um papel estratégico diante das demandas da organização, evidenciando a necessidade de se trabalhar com equipes cada vez mais eficazes. Com relação à força de trabalho das áreas de GP, segundo relatos, tanto a falta de servidores quanto a falta de formação técnica em recursos humanos da equipe são aspectos que limitam o trabalho da unidade como um todo, refletindo naquilo que o setor é capaz de produzir para a organização. Nesse sentido, assim como em outras unidades, a área de GP é afetada pela não recomposição do quadro de pessoal:

“Hoje [...] eu acho que área de gestão de pessoas é muito pouco estratégica por causa de falta de servidor. Então a gente está tendo que cada vez mais fazer mais com menos e isso envolve muitos projetos.” (GP2 – Org.3: PL)

Na percepção de dois membros das arenas decisórias, alinhado com a opinião dos dirigentes de GP, as limitações da força de trabalho das unidades de GP são vistas como um desafio enfrentado pelas organizações:

“Talvez o nosso principal desafio da organização esteja em gestão de pessoas, que são as aposentadorias e a não reposição, né. (AD – Org.3: PL)

“Quando o principal desafio da gestão da casa é um desafio de gestão de pessoas, que é a quantidade de servidores, não há como não trazer essa área pra área estratégica” (AD – Org.3: PL)

“Realmente no serviço público, e eu estou falando aqui dentro [da Org.4] nós sabemos de limitações, seja de pessoal. Eles [o setor de GP] mesmos, eles também não têm tantos servidores para atuar, há limitações de pessoal” (AD – Org.4: PJ)

Ao se concentrar na força de trabalho, considera-se que a profissionalização do setor de GP auxilia na contribuição da unidade para o valor da organização, a qual reflete na capacidade estratégica organizacional (Amalou-Döpke & Süß, 2014; Becker & Huselid, 2006). Nesse sentido, as diferenças na formação técnica das equipes de GP notadas a partir dos relatos dos dirigentes resultam em implicações importantes sobre a maneira com que o setor de GP é gerenciado. Nas Organizações 1 (AR), 2 (IE) e 4 (PJ), as áreas de gestão de pessoas, em geral, não são compostas por servidores com formação e conhecimento na área, e os dirigentes de GP consideram essa situação como um ponto de partida que deve ser gerenciado de forma mais eficaz, conforme exemplificado nas entrevistas:

“Aqui a gente tem limitações de pessoal no quadro de composição mesmo. E a gente tem limitações com a própria formação para a área de gestão de pessoas, né. Então a gente não tem carreiras voltadas para a área, a gente tem cargos de nível médio que são muito genéricos e outros ultra especialistas. Então, assim, devagarinho dentro do possível, a gente tem buscado a composição, né, da equipe.” (GP – Org.2: IE)

“Nas áreas de gestão de pessoas a gente não tem nem pessoas que tenham conhecimento na área, [...] então, assim, para mim começa daí, esse é um ponto de partida.” (GP – Org.4: PJ)

Em contrapartida, na Organização 3 (PL), segundo o dirigente de GP, os profissionais da área de GP formam uma equipe tecnicamente capacitada nas atividades do setor, o que auxilia o gestor a alavancar projetos para as necessidades da organização:

“O meu conhecimento teórico de gestão de pessoas e ele não é profundo. Eu aprendi muito mais empiricamente com as pessoas que a nossa equipe é muito boa a equipe técnica então nós tivemos bons projetos.” (GP1 – Org.3: PL)

No entanto, na percepção da diretora da Organização 3 (PL), o perfil operacional dos servidores das unidades de GP limita o desenvolvimento do setor:

“Nos últimos dois anos, a gente investiu muito na área de gestão de pessoas e, com as pessoas da área, foram construídas políticas. Só que, como as pessoas que estavam lá só conseguiam se colocar no nível operacional, elas continuaram sendo um nível operacional.” (AD – Org.3: PL: PL)

Nesse sentido, há um investimento do órgão (Org. 3: PL) na formação dos servidores a fim de que as pessoas que trabalham na unidade de GP possam ter uma participação mais estratégica nos negócios organizacionais, de forma que deixem de executar atividades eminentemente operacionais.

“Então nós criamos essa área estratégica, uma coordenação que trata de estratégias de gestão de pessoas, [...] para que elas [as pessoas] se municiem mais de conhecimentos que permitam sair dessa questão operacional de direitos e deveres folha de pagamento cargos e salários e possam ter uma participação mais estratégica.” (AD – Org.3: PL)

“A partir da criação dessa área estratégica lá dentro [da unidade de GP] como a partir da formação das pessoas [...], dotando a gestão de pessoas do poder de pensar capacitação para o servidor, ao pensar no que o servidor precisa, ele pensa primeiro para onde vai a organização.” (AD – Org.3: PL)

No que diz respeito à formação dos gestores, apenas um dos seis dirigentes de GP possui formação da área de gestão de pessoas e, percebeu-se, nas entrevistas, que essa situação repercutiu a qualidade das informações prestadas à pesquisa, evidenciando o que é abordado pela literatura no sentido de que o conhecimento especializado dos servidores é considerado uma fonte de poder do setor de GP na medida em que é utilizado para aumentar a reputação da unidade (Amalou-Döpke & Süß, 2014). Assim como o perfil das equipes das unidades de GP é relevante para o alcance de bons resultados para a área, a formação dos gestores também reflete na forma com que estes líderes atuam diante das necessidades da organização. No entanto, ainda que a maioria dos dirigentes possua formação em outras áreas de conhecimento, essa lacuna pode ser mitigada por outras capacidades como boa comunicação, redes informais e principalmente uma boa habilidade de liderança (Steffensen et al., 2019).

“Gestão de pessoas não era minha praia de estudos. [...] Eu era muito mais um catalisador de ideias do que alguém que tinha as boas ideias e pedia para a equipe executar. Eu fomentava um bom clima e um bom trabalho. [...] Eu não era um diretor técnico com conhecimento em GP, eu era um diretor com bom relacionamento interpessoal, muito respeito, era mais esse meio mesmo entre a expectativa da alta direção e com o que a equipe técnica entendia.” (GP1 – Org.3: PL)

“Não adianta eu ter conhecimento técnico e eu não ter a capacidade de diálogo, de mediar conflitos, de me comunicar mesmo no convencimento para uma determinada ação. Na minha opinião, esse perfil mediador de liderança, ele é predominante, porque a técnica é mais fácil da gente aprender, né.” (GP – Org.2: IE)

Tendo em vista que a influência do setor de GP no processo de tomada de decisão impacta diretamente na eficácia da implementação de políticas de GEP (Kelly & Gennard,

2010), infere-se do relato da dirigente de GP da Organização 4 (PJ) que a atuação dos demais servidores da unidade poderia auxiliá-la neste objetivo:

“Hoje a dificuldade é o tempo para gerenciar todas as demandas que chegam e a formação de pessoas da própria área de gestão de pessoas para atuar nesses ambientes políticos de reunião, de tomada de decisão. Então assim hoje, a minha dificuldade, por exemplo, é que outras pessoas da equipe também participem e falem e atuem nesse papel, porque a área administrativa e gestão de pessoas às vezes há um distanciamento muito grande de área administrativa para a finalística”. (GP – Ogr4: PJ)

Nesta perspectiva de atuação da unidade de GP, a diretora da Organização 3 (PL) destacou que a experiência do novo dirigente de GP agregará aos negócios organizacionais.

“A chegada do novo diretor de gestão de pessoas facilitou isso, porque ele é uma pessoa que, pela sua experiência, agrega muito bem ao conjunto de atores principais da casa. Então ele tem participado bastante ativamente de todas essas iniciativas junto comigo.” (AD – Org.3: PL)

Diante do exposto nos relatos dos dirigentes de GP e dos membros das arenas decisórias, ainda que haja contraposições em algumas percepções, em geral, pode-se considerar que os recursos da unidade GP são fundamentais na atuação da área, principalmente no que diz respeito à formação dos servidores. As tradicionais práticas de gestão de pessoas negligenciam, em grande parte dos casos, os elementos contextuais que interferem na implementação das políticas de GP. Nesse sentido, tendo em vista que não é mais suficiente que as unidades de GP apenas executem as tarefas funcionais (Amalou-Döpke & Süß, 2014), a atuação das equipes de GP auxilia na criação de valor da unidade e, conseqüentemente, da organização. Dessa forma, o número suficiente de servidores na unidade de GP para uma justa divisão das atividades, bem como a qualificação dos membros da unidade de GP podem impactar na influência do setor nas decisões organizacionais, de forma a considerá-lo um dos motivos para a inserção estratégica do setor de GP nas arenas decisórias.

4.1.2 Estrutura da unidade de GP

A segunda categoria de motivos – “Estrutura da unidade de GP” –, por sua vez, diz respeito à posição da unidade de GP na estrutura organizacional e seus níveis internos de hierarquização e departamentalização. Pela literatura, essa posição está relacionada à autoridade formal da área na organização por indicar a aceitação legítima do setor de recursos humanos, permitindo que seu envolvimento estratégico agregue valor à organização (Kelly & Gennard, 2010; Sheehan et al., 2007).

Ainda que a autoridade formal possa advir de outras fontes, tal como o conhecimento especializado e controle de informações, a estrutura organizacional indica o poder da unidade percebido por outras unidades que é exercido no processo de tomada de decisão (Nguyen et al., 2019). Com o auxílio dos organogramas dos quatro órgãos das organizações pesquisadas obtidos na pesquisa documental, as unidades de GP encontram-se hierarquicamente próximas à alta liderança, conferindo uma posição de destaque da unidade na estrutura organizacional que favorece a atuação estratégica do setor.

A Tabela 14 apresenta as recorrências referentes à categoria “Estrutura da unidade de GP”. Todos os dirigentes de GP e quatro diretores evidenciaram a posição hierárquica de destaque da unidade de GP.

Tabela 14
Recorrência para “Estrutura da unidade de GP”

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência
Estrutura da unid. de GP	4	6	17	3	4	4

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Os dirigentes de GP das quatro organizações pesquisadas apontaram a posição da unidade de GP na estrutura organizacional como um aspecto que reflete os papéis atribuídos ao setor.

A Organização 1 (AR), por se tratar de uma autarquia com regime especial, diferentemente dos demais órgãos públicos analisados, é dotada de autonomia administrativa-financeira, possuindo, assim, meios próprios para exercer suas competências legais. De acordo com o organograma analisado, a unidade de gestão de pessoas está diretamente vinculada à diretoria colegiada do órgão e, conforme apontado tanto pelos dirigentes de GP quanto por um membro da arena decisória, o RH é um setor privilegiado pela estrutura hierárquica.

“Só para dar um exemplo. No ministério a que nós somos vinculados, o RH é uma coordenação, dentro da secretaria de planejamento, é um DS 4 e tal. Aqui no nosso caso, eu tenho um cargo DS 6, [minha substituta] tem um cargo DS5. Então é como se fosse secretário e subsecretário, se fosse transpor para a estrutura padrão de ministério. Nem as outras agências têm muito isso [...]. Então, na estrutura da agência privilegiaram essa questão do RH, que está no mesmo patamar de qualquer área finalística.” (GP1 – Org.1: AR)

“É a gente está no mesmo nível hierárquico que todas as áreas técnicas, sejam elas áreas meio – que a gente chama de área administrativa – ou área fim – que a gente chama mesmo de regulação e fiscalização. O nível [hierárquico] é o

mesmo e o poder de decisão dentro da competência de cada é o mesmo, então não tem essa questão de ser um departamento dentro de uma superintendência de planejamento.” (GP2 – Org.1: AR)

“Aqui na agência reguladora, a gente tem uma estrutura muito horizontal. Então você tem a diretoria, que é quem tem mesmo o poder decisório da agência, que é um colegiado, você tem as superintendências, que são os líderes – os superintendentes e os superintendentes adjuntos – e o corpo técnico. Então todo mundo, todas as áreas, são ligadas à diretoria (GP2 – Org.1: AR)

“Nem é toda organização que dá essa importância [para a área de GP]. Muitas organizações têm como a coordenação de gestão de pessoas e aqui está no mesmo nível de superintendência de uma área finalística ou aqui da área financeira também né. Tem agentes que tem, nesse meu posto, subordinado a esse posto, a área de gestão de pessoas, por exemplo. Aqui a gente coloca no mesmo nível e dá um grau de importância maior.” (AD2 – Org.1: AR)

Segundo um dirigente de GP da Organização 1 (AR), a proximidade da área de gestão de pessoas com a alta liderança favorece as ações do setor em certa medida; no entanto, ao mesmo tempo é necessário alcançar o consenso dos membros da diretoria.

“[Essa estrutura] favorece as ações em certa medida. Claro que a gente tem acesso fácil, o RH. Enquanto no ministério, o coordenador geral de RH tem que se reportar a pelo menos mais um nível até chegar ao secretário de administração, para o secretário levar ao ministro, a gente aqui bate ali na porta dos diretores e tem acesso ao colegiado. [...] A proximidade ajuda, ao mesmo tempo o fato de ser colegiado dificulta, porque você tem que ter o consenso da maioria dessas 5 cabeças.” (GP1 – Org.1: AR)

Além da posição de destaque da unidade de GP apontada pelos organogramas, um dirigente de GP e um membro da arena decisória da Organização 1 destacaram que a estrutura horizontal do órgão faz com que a comunicação entre os servidores seja fluida, considerando os poucos níveis hierárquicos existentes. Nesse sentido, as estruturas organizacionais também são responsáveis por facilitar a comunicação formal e informal entre as unidades (Buyens & De Vos; 2010), o que auxilia na inserção estratégica das unidades de GP.

“Contamos com uma diretoria jovem e altamente técnica, estrutura horizontalizada, na qual os servidores têm interlocução facilitada com os tomadores de decisão.” (GP1 – Org.1: AR)

“A agência tem todos esses elementos: é jovem, é uma estrutura moderna, você não tem muitos níveis hierárquicos. Eu sou diretor da agência, mas ando dentro da agência como se fosse um servidor normal, porque já fui servidor. [...] Isso é bastante fluido aqui dentro.” (AD1 – Org.1: AR)

Na organização 2 (IE), a unidade de Gestão de Pessoas é diretamente vinculada ao reitor segundo o organograma do órgão. Na percepção da dirigente de GP, o setor foi

promovido à esta posição na estrutura devido ao papel estratégico que possui na promoção do desenvolvimento dos servidores do órgão.

“É uma pró-reitoria nova, então como pró-reitoria ela existe há 2 anos. Ela foi criada como pró-reitoria em 2017.” (GP – Org.2: IE)

“A gestão de pessoas ela tem um papel estratégico né tanto que foi... não sei se promovida a pró-reitoria, né, no sentido de implementar os planos de carreira dos servidores e promover o desenvolvimento das pessoas.” (GP – Org.2:IE)

O diretor da Organização 2 (IE) ressalta a importância de que a unidade de GP esteja em uma posição privilegiada na estrutura organizacional para que seja possível que o setor execute as atribuições que lhe são conferidas.

“É essencial que você tenha uma pró-reitoria, que você destaque essa área para que ela possa exercer plenamente as suas atribuições nessa visão que eu coloquei para você de gestão de pessoas e não de administração burocrática. É por isso que a gente tem aqui no [órgão]: uma pró-reitoria de gestão de pessoas.” (AD – Org.2)

Na Organização 3 (PL), por sua vez, a Secretaria de Gestão de Pessoas é uma unidade pertencente à Diretoria-Geral, a qual é classificada, segundo o organograma do órgão, como um Órgão Superior de Execução, subordinado à Comissão Diretora. Assim, percebe-se que, diferentemente da Organização 1 (AR), a unidade de GP está hierarquicamente mais distante da alta liderança do órgão. Tendo em vista a configuração organizacional, a atuação da unidade de GP é baseada pela diretoria, de modo que existem ações praticadas sob controle direto da alta liderança.

“A posição estrutural da área de gestão de pessoas, como ela é subordinada à diretoria geral, [...] interfere nas decisões da área, na atuação da área, nós temos pouca autonomia [...]. Como nós estamos dentro da estrutura DGER [Diretoria-Geral], as nossas ações são todas baseadas e são todas controladas pela DGER. Temos autonomia de inovar, mas sempre prestando esclarecimento e justificando, explicando para nossa diretoria-geral. Então essa estrutura faz com que a gente não seja assim tão estratégico [...] porque todo contato é sempre via diretora-geral.” (GP1 – Org.3:PL)

Essa estrutura faz com que a gente não seja assim tão estratégico, staff da comissão diretora, porque todo contato é sempre via diretora-geral. Então, assim, estando nesse guarda-chuva a gente fica muito controlado pela diretoria-geral no bom e no mau sentido. Sempre tem controle firme e forte.” (GP1 – Org.3:PL)

As declarações exemplificadas podem ser confirmadas por meio do relato da diretora-geral (Org. 4: PL); no entanto, ressalta-se que há a perspectiva de que a unidade de GP aumente sua maturidade e se torne uma unidade com mais autonomia.

“Numa última reforma que a gente fez da estrutura da área de GP, nós colocamos uma área estratégica dentro dela para fomentar essa maturidade na área de GP para buscar que ela venha a ser a área proponente de ações. Ainda

as propostas são baseadas nas iniciativas da diretoria geral, mas aos poucos a gente vem dando instrumentos para que a GP se fortaleça”. (AD – Org.3: PL)

Por fim, na Organização 4 (PJ), conforme organograma analisado, a Secretaria de Gestão de Pessoas, é uma unidade vinculada à Diretoria-Geral, e esta, subordinada à Presidência do órgão. Segundo a dirigente de GP, o pequeno tamanho do órgão favorece a interação entre o setor e o restante da organização.

“Aqui o facilitador é que é um órgão pequeno. Então assim a gente tem 400 pessoas, por exemplo, na organização de servidores, mais 400 terceirizados e estagiários. Enfim, é um órgão pequeno.” (GP – Org.4:PJ)

Conforme apresentado nos relatos, as estruturas organizacionais dos órgãos pesquisados destacam, em maior ou menor medida, a autoridade formal das unidades de Gestão de Pessoas. Segundo a literatura, a aquisição dessa autoridade permite que o setor de gestão de pessoas aumente sua influência no processo de tomada de decisão (Nguyen et al., 2019). Todavia, ainda que uma unidade esteja em uma posição hierárquica de destaque, esta é uma condição primária que, por si só, não confere um poder legítimo de influência da unidade da organização frente ao restante da organização; configura, assim, um ponto de partida administrativa para a inserção estratégica da unidade. Nesse sentido, o setor de GP precisa utilizar outros meios, tantos formais quanto informais para a efetiva implementação de suas políticas e práticas (Sheehan, 2007; Sheehan et al., 2016; Steffensen et al., 2019), a exemplo da comunicação informal, como forma de mitigar limites de uma estrutura mais burocrática, bem como a qualificação dos servidores – tratada na seção anterior – como maneiras que auxiliam a atuação das unidades de GP nos negócios organizacionais, além de outros que serão tratados a seguir.

4.1.3 Recursos Organizacionais

Os recursos organizacionais dizem respeito à quantidade e qualidade dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros controlados pela organização e fazem parte de um rol de fatores classificados como organizacionais, os quais compõem o ambiente interno dos órgãos públicos e os caracterizam, contingenciando as políticas e práticas de GP adotadas (Fonseca, 2013).

Para esta categoria de análise, não foram encontradas evidências documentais que auxiliassem a interpretação dos relatos. A Tabela 15 retoma a recorrência dos relatos obtidos nas entrevistas e evidencia que apenas um dirigente de GP abordou a categoria analisada, enquanto quatro membros das arenas decisórias relataram o tema.

Tabela 15
Recorrência para “Recursos organizacionais”

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência
Recursos Org.	1	1	3	4	4	6

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Nas entrevistas, os dirigentes de GP foram questionados acerca de situações em que não conseguiram obter êxito nas negociações com a alta administração; apenas um dirigente da Organização 3 (PL) enfatizou que as negociações são impactadas pela indisponibilidade de recursos humanos na organização.

A não reposição do número de servidores para a devida recomposição do quadro de pessoal foi um aspecto apontado como exemplo negativo na tentativa de atuação da área de GP principalmente pelo limite de recursos financeiros disponíveis. Além disso, segundo os relatos, o atual momento político não é favorável para a recomposição de quadros de pessoal por não possuir apoio da alta liderança.

“A gente teve uma quantidade de aposentadoria, está tendo violenta. Hoje nós somos dois mil e 70 servidores, há poucos anos, há cinco anos, éramos 3.800 então mais de mil se aposentaram em seis anos e sem reposição mediante concurso público.” (GP1 – Org.3: PL)

“Servidor, todo mundo quer servidor.” (GP1 – Org.3: PL)

Sabendo que existe uma relação de hierarquia entre as unidades de GP e alguns membros das arenas decisórias, a alta liderança é quem controla os recursos que são de interesse da unidade, de forma que praticamente não existem fontes alternativas das quais os recursos demandados pelas unidades de GP possam ser obtidos.

Os relatos evidenciam a preocupação de membros das arenas decisórias das quatro organizações no que diz respeito à disponibilidade de recursos, apontando que todas as organizações participantes da pesquisa passam por limitação de recursos, principalmente no que diz respeito a recursos financeiros.

“Alguns treinamentos não vão para frente por conta de dinheiro né, não temos recursos suficientes. Embora eu acho que a gente está num nível bem elevado em relação a isso.” (AD2 – Org.1: AR)

“Por exemplo, quando a gente trata da qualificação, tem custo. Se vai ter curso de algum lugar, vai ter que tirar o dinheiro. E aí você não vai sair se vai tirar esse dinheiro de uma ação importante para poder qualificar as pessoas que deviam vir qualificadas” (AD – Org.2: IE)

“A gente precisa começar a pensar não só criativamente, mas pensar os processos e pensar o futuro. Então o principal desafio está como gerir essa

organização com a quantidade de recursos humanos disponível” (AD – Org.3: PL)

“Temos muitas limitações. A verdade é que nós somos limitados. Muitas vezes querem fazer, mas não tem recursos, ou não tem pessoas, ou não é do interesse da administração naquele momento.” (AD – Org.4: PJ)

“Ela [dirigente de GP] tem voz? Tem, mas não consegue fazer. [...] A gente sabe que ela quer. Porque não é só querer. Só querer não vai resolver, porque você não tem o recurso, não tem.” (AD – Org.4: PJ)

Uma unidade de recursos humanos precisa que a organização, em especial a alta liderança, reconheça seu poder na organização, sua aptidão para adquirir recursos, autoridade e apoio da organização, refletindo naquilo que o setor é capaz de fazer no contexto em que está inserido (Galang & Ferris, 1997). Como principal tomador de decisões em uma organização, a alta liderança exerce uma influência nas unidades de gestão de pessoas e pode, por meio de suas ações, aumentar sua legitimidade, comprometer recursos e influenciar o restante da organização para criar um clima forte de gestão de recursos humanos (Boada-Cuerva et al., 2019).

A conquista de recursos pela unidade de GP, a qual pode ser facilitada por aspectos tratados anteriormente, tais como a autoridade formal da unidade, comunicação informal e a qualificação dos servidores do setor, depende do quanto a alta liderança acredita no potencial de a unidade maximizar o desempenho organizacional, situação a partir da qual o setor de GP pode ser reconhecido como contribuinte para os negócios organizacionais (Amalou-Döpke & Süß, 2014). Nesse sentido, tendo em vista que a falta de recursos organizacionais impacta na atuação das unidades de GP, a inserção estratégica do setor nas arenas decisórias pode auxiliar na percepção da alta liderança acerca da contribuição que a unidade propicia à organização, de maneira a melhorar as condições existentes para a atuação da unidade auxiliando na maximização do desempenho organizacional.

Além dos recursos organizacionais, existem outros aspectos que dificultam a atuação das unidades de GP, mas que podem configurar motivos para que as unidades se insiram nas arenas decisórias, conforme abordado a seguir.

4.1.4 Legislação, normas externas

A categoria “Legislação e normas externas” refere-se a um fator institucional, que compõe o ambiente externo das organizações públicas, afetando seu funcionamento, sua estruturação e a condução de suas atividades e, conseqüentemente, a efetividade das políticas e práticas de GP (Fonseca, 2013); os limites impostos por um conjunto de leis, decretos e normas produzidas fora da organização disciplinam assuntos relativos à GP e,

assim como os recursos organizacionais, demandam que as unidades de GP atuem nos contextos em que as discussões e decisões ocorrem.

A Tabela 16 retoma a recorrência dos relatos para a categoria e, como auxílio à análise, obteve-se dois documentos, a Emenda Constitucional 95/2016 (Novo Regime Fiscal) e uma norma externa (Política Nacional de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário – Resolução 240/2016 - CNJ).

Tabela 16
Recorrência para “Legislação e normas externas”

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência
Legislação e normas externas	1	1	2	2	3	6

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Considerando o contexto público em que as organizações públicas estão inseridas, a legislação foi abordada como um limitador na inserção das áreas de GP, ainda que os dirigentes possuam ideias inovadoras. O Novo Regime Fiscal, conferido pela Emenda Constitucional do Teto dos Gastos Públicos (EC 95/2016), aliado a questões políticas, trata-se de uma limitação ao crescimento das despesas do governo brasileiro durante 20 anos, alcançando os três poderes, além do Ministério Público da União e da Defensoria Pública da União.

Com as vedações impostas pela legislação, as organizações públicas ficam limitadas no que diz respeito à contratação de pessoas e cursos e à realização de compras, entre outras ações de atuação da GP, o que dificulta a implementação de políticas e práticas de recursos humanos. Apenas o dirigente de GP de um órgão abordou o tema, no entanto, a legislação se aplica a todas as organizações públicas.

“Tem o orçamento apertado né. Com a ementa de 95 nosso orçamento está bem apertado. [...] Então as áreas demandam mais pessoas, não tem como contratar. As áreas demandam às vezes cursos não tem como contratar. Equipamento e não tem como contratar.” (GP1 – Org.3: PL)

“Orçamento também é um problema né a PEC do teto também limitou muito novos projetos, porque acaba que o orçamento é para pagar o que a gente já pagou o ano passado. Então deixa bem limitado para crescer, para pensar uma coisa nova, mas eu acho que é política e o orçamento [que limitam a atuação da área de GP]”. (GP2 – Org.3: PL)

O modelo de decisão gerencial existente nas organizações públicas reflete uma motivação advinda de um contexto externo às organizações para as decisões, de forma que pressões ambientais – relacionadas à legislação e às relações de poder – orientam os

processos decisórios organizacionais (Camões & Fonseca, 2012). Os membros das arenas decisórias de duas organizações (Org. 1:AR e Org. 4: PJ) entendem que, por vezes, as unidades de GP gostariam de atuar de maneira diferente, o que não é possível tendo em vista a quantidade de regras e limitação às quais as organizações públicas são submetidas.

“Essas atividades [de GP] são muito normatizadas dentro do governo né, são padronizadas. A gente não tem muito o que inventar, muito o que criar, a não ser uma categoria ou outra.” (AD2 – Org.1: AR)

“Embora sejamos uma agência reguladora, que tem, teoricamente, a sua independência funcional, a sua autonomia, no fundo, no fundo somos uma instituição do poder executivo que temos que nos submeter a muitas regras do governo. Então às vezes o servidor tem alguns anseios, algumas necessidades que infelizmente não podem ser atendidas porque tem a regra que não tem como ser diferente.” (AD2 – Org.1: AR)

“No serviço público a discricionariedade dos órgãos de uma forma geral é mais limitada. Então tem que se fazer políticas de incentivo de motivação, mas tem que se observar critérios e premissas que são típicas do serviço público, como por exemplo, você tem que seguir um orçamento muitas vezes muito restritivo, você tem que seguir leis decretos e normativos, resoluções que muitas das vezes limitam bastante a atuação do gestor público, mas que de uma forma geral, é possível fazer diferente.” (AD1 – Org.1: AR)

“No serviço público, nós temos dificuldade pela legislação que é bastante rígida. Eu entendo isso e muitas vezes a gestão de pessoas não pode me dar o que eu preciso por essas limitações legais, administrativas, de recursos financeiros e por aí afora, porque nós somos muito limitados com isso.” (AD – Org.4: PJ)

“Limitações legais porque você está restrito e você não pode sair buscando no mercado a melhor pessoa para o que você precisaria, pois pode não está previsto no quadro. Se tiver previsto no quadro você tem que fazer um concurso público, se for um cargo comissionado tem que ver as possibilidades de chamar ou não, se pode ser preenchido internamente.” (AD – Org.4: PJ)

“Ela [dirigente de GP] tem voz? Tem, mas não consegue fazer. [...] Talvez ela tenha [recurso] e queira fazer, mas a legislação não dá muito apoio para isso. (AD – Org.4: PJ)

Assim, depreende-se que, ainda que as áreas de GP apresentem uma postura inovativa, com boas ideias e espaço para atuação, muitas soluções sugeridas deparam-se com uma legislação rígida, a qual as impede de implementá-las.

Por outro lado, as normas externas não se resumem à limitação de atuação. Há regulamentos e normativos que guiam as atividades, práticas de políticas das unidades de GP. Conforme a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, como exemplo de norma externa, o qual foi instituído considerando a melhoria da gestão de pessoas como um dos macro desafios estabelecidos na Estratégia Judiciário 2020, é preciso “adequar o modelo de gestão de pessoas do Poder Judiciário às exigências da sociedade atual, às transformações das relações de trabalho e aos avanços da tecnologia

da informação e da comunicação” (Resolução 240/2019 - CNJ, p.1). Nesse sentido, as normas externas também são maneiras de estabelecer diretrizes em gestão de pessoas, como subsídio para a instituição de mecanismos de governança de GP, de forma a aumentar o poder da unidade de GP e, conseqüentemente a atuação do setor diante dos negócios organizacionais.

Assim, a categoria “Legislação e normas externas” configura mais um interferente na inserção da unidade de GP nas arenas decisórias de duas maneiras distintas: i) como limitador, demandando que as unidades de GP atuem no sentido de alcançar o reconhecimento e apoio da alta liderança para concretização eficaz das atividades de GP e ii) como norteador da atuação da unidade, a fim de que as políticas de GP sejam previstas em normativos, de maneira que as questões de gestão de pessoas estejam incluídas nas discussões e decisões gerenciais.

Por fim, o último aspecto identificado para a inserção das unidades de GP nas arenas decisórias refere-se às normas internas, o qual será tratado na seção a seguir.

4.1.5 Normas internas

As normas internas, no que lhe concerne, são o arcabouço normativo sobre GP produzido no âmbito interno das organizações e foi citada apenas duas vezes pelo dirigente de GP da Organização 2. A Tabela 17 apresenta a recorrências dos relatos na categoria e destaca que o tema não foi abordado por nenhum membro das arenas decisórias.

Tabela 17
Recorrência para “Normas internas”

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência
Normas internas	1	1	2	0	0	0

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

As normas internas das organizações, assim como algumas normas externas, norteiam a atuação das áreas de GP, de forma a estabelecer as diretrizes de atuação do setor e por garantir um apoio da alta administração tendo em vista que as políticas a serem desenvolvidas já estão formalmente estabelecidas. Regimentalmente, as unidades de GP devem seguir os planos estratégicos dos órgãos, traduzidos em metas, objetivos,

indicadores e ações e para isso precisam, por vezes, atuar em conjunto com os membros das arenas decisórias e obter apoio da alta liderança.

“A gente tem o PDI [Plano de Desenvolvimento Institucional] que norteia todas as ações. A gente está ancorado no PDI. [...] Inclusive tem um sistema que trabalha com metas, tem um sistema eletrônico que a gente coloca lá as metas, as ações e então tem todo um controle monitoramento interno. Estou falando com o suporte né.” (GP – Org.2: IE)

“A gente tem muitas políticas publicadas por meio das resoluções. Então com as políticas já estabelecidas e publicadas, a gente tem o apoio, né, a base para a gente poder planejar as ações e desenvolver e implementar essas ações.” (GP – Org.2: IE)

A fim de complementar e auxiliar na interpretação dos dados, na pesquisa documental foram identificadas diretrizes organizacionais relacionadas com as unidades dos quatro órgãos. Para sintetizar os conteúdos encontrados nas normas internas, a Figura 11 apresenta diretrizes e iniciativas que norteiam a atuação das unidades de GP, demonstrando que a categoria “Normas internas” se refere a um motivo de inserção estratégica das unidades de GP por auxiliar o setor no cumprimento das cumprir as ações previstas.

Organização	Trecho do documento
Org.1: AR	Implementar as ações previstas no Plano de Melhoria do Clima Organizacional Desenvolver novo modelo de Pesquisa do Clima Organizacional Reestruturar o plano de ação do Programa de Qualidade de Vida Desenvolver Carta de Serviço ao Servidor Aprimorar a capacitação dos servidores, com base na metodologia de gestão por competências e trilhas de aprendizagem alinhadas aos processos organizacionais Implementar projeto de gestão do conhecimento
Org.2:IE	Desenvolver políticas de gestão de pessoas em conformidade com a política nacional de gestão de pessoas Realizar o desenvolvimento de pessoas da instituição atendendo as políticas nacionais de gestão de pessoas, tendo em vista, o desenvolvimento, a qualificação, a qualidade de vida do servidor
Org.3:PL	Capacitação de Servidores com Ênfase em TI, Gestão, Marcos Jurídicos-Processuais e Avaliação de Políticas Públicas Elaboração da Política de Gestão por Competências Implementar os exames periódicos Programa de Desenvolvimento de Equipes
Org.4:PJ	Aprimoramento da capacitação gerencial Remodelagem e automação dos processos de Recursos Humanos Gestão do conhecimento Reestruturação das políticas da gestão de pessoal

Figura 11. Trechos das normas internas

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Nesse sentido, a influência da unidade de GP nas decisões organizacionais, proporcionada pela inserção do setor nas arenas decisórias, auxilia na discussão e elaboração das políticas e práticas de GP para os órgãos, as quais são previstas nas normas

internas. Assim, uma vez estabelecida normativamente, a atuação da unidade de GP a fim de implementar suas políticas é facilitada.

4.1.6 Considerações acerca dos motivos que levam à inserção das unidades de GP nas arenas decisórias

Tendo em vista que a inserção estratégica representa a atuação das unidades de GP com vistas a influenciar decisões organizacionais e garantir a efetiva integração da GP aos negócios da organização, a partir das entrevistas realizadas com dirigentes das unidades de GP e membros das arenas decisórias das quatro organizações públicas pesquisadas, de algum modo amparadas por documentos diversos, buscou-se identificar motivos para a inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias. Como resultado, obteve-se elementos que impactam na atuação da unidade de GP, considerados como limitadores ou como facilitadores: os recursos da unidade de GP, a estrutura da unidade de GP, recursos organizacionais, legislação e normas externas e, por fim, normas internas. Estas categorias foram adotadas segundo a proposta de Côrtes (2016), que identificou fatores que interferem na implementação de políticas de GP.

Assim, esses elementos interferem em um primordial motivo para a inserção estratégica da unidade de GP: ter sua atuação reconhecida pela alta liderança e pelo restante da organização, de forma a elevar a unidade a uma condição de contribuinte ao negócio organizacional com o objetivo de implementar políticas de GP.

A posição hierárquica de destaque das unidades de GP nas estruturas organizacionais, ainda que seja considerada como o princípio de autoridade formal exercida pelo setor diante da organização, não é suficiente para garantir a inserção estratégica da unidade de GP das arenas decisórias das organizações públicas. Nesse sentido, no que se refere à influência exercida por um setor de GP no processo de tomada de decisão, outras condições são importantes para a atuação do setor visando a implementação de políticas de GP. Diante da indisponibilidade de financeiros, a qualificação dos profissionais da unidade de GP e a comunicação entre as unidades da organização é relevante na conquista dos escassos recursos organizacionais. Em complemento, ao considerar que a atuação das unidades de GP é vinculada à legislação, regulamentos externos e internos, muitas das práticas da unidade são previstas normativamente, de forma a facilitar a inclusão das políticas de GP nos temas de discussão nas arenas decisórias.

Objetivando a implementação de políticas de GP e para que não exerçam apenas uma representação simbólica de influência do setor de GP, há diversas maneiras pelas quais a unidade pode atuar, sendo possível identificar papéis exercidos pela unidade de GP, tema a ser abordado na seção a seguir.

4.2 Papéis exercidos pelos setores de GP ao se inserirem nas arenas decisórias

Em continuidade à análise das evidências e a fim de identificar os papéis exercidos pelos setores de GP ao se inserirem nas arenas decisórias (objetivo específico 2), as categorias de análise identificadas com base nos relatos das entrevistas e na análise documental realizada foram baseadas nos modelos de Gondim et al. (2013) e de Stewart et al. (2010),

A categoria “Burocrático” refere-se ao papel normativo da unidade de GP – modelo instrumental de Gondim et al. (2013) –, cujas atividades desempenhadas pelo setor são, em sua maioria, as clássicas funções de uma área de recursos humanos, sendo considerada como um centro de gestão administrativa, conforme modelo de Stewart et al. (2010). A segunda categoria, relacionada ao papel estratégico da unidade de GP, tem o foco no desenvolvimento das pessoas, em que a unidade utiliza capacidades técnicas para alinhar as políticas de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais (Gondim et al., 2013), referindo-se, nessa situação, a uma parceira estratégica (Stewart et al., 2010). Por fim, na terceira categoria, a unidade de GP possui capacidade de articulação junto aos demais atores organizacionais na adequação dos diversos interesses existentes na organização (Gondim et al., 2013), considerando a influência exercida pelo setor, de forma que exerce uma função de centro de excelência frente às questões organizacionais (Stewart et al., 2010).

A partir da análise dos documentos, foi possível identificar tipos de atividades estabelecidas para as unidades – atividades administrativas tradicionais e funções estratégicas que representam os papéis exercidos pelas unidades de GP. Os documentos utilizados para auxiliar a análise desta categoria referem-se à estrutura interna das unidades de GP além das atribuições de cada setor dos quatro órgãos. A coexistência dos papéis burocrático e estratégico é evidenciado pela divisão interna das unidades de GP – apresentada a seguir – e, conseqüentemente, pelas atribuições de cada setor. Ressalta-se que o nome das unidades será tratado de forma genérica a fim de manter o sigilo da identidade das organizações.

No que se refere à Organização 1 (AR), a unidade de GP divide-se em três coordenações fundamentais e principais, quais sejam: i) coordenação de informações funcionais, cujo objetivo é realizar as atividades relacionadas a lotação, cadastro, movimentação e desligamento de pessoas, bem como processamento e monitoramento da folha de pagamento, além da concessão de vantagens e benefícios; ii) coordenação de carreira e bem-estar, responsável por realizar processos de carreira, qualidade de vida e saúde, e iii) coordenação de capacitação e gestão do conhecimento, a qual cabe diagnosticar necessidades de capacitação, elaborar, implementar e avaliar o Plano Anual de Capacitação e promover programa de estágio.

Na Organização 2 (IE), a pró-reitoria de GP é subdividida em uma coordenação de provimento e movimentação de pessoal, uma diretoria de administração funcional, responsável pela folha e pagamento de benefícios e pelo cadastro e registro de pessoal e uma diretoria de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

No que tange à Organização 3 (PL), por meio dos documentos, infere-se que os papéis burocrático e estratégico da unidade são bem delimitados, tendo em vista a divisão da unidade de GP em setores específicos. Assim, a unidade de GP possui 13 unidades subordinadas, considerando o gabinete, escritório de gestão, além de serviços de suporte de TI, publicação, arquivo de pessoas e atendimento ao usuário. No que se refere às atividades finalísticas de recursos humanos da unidade, a estrutura é mais segmentada do que os demais órgãos e compõe-se por i) Coordenação de políticas de pessoal; ii) Coordenação de Administração de Pessoal; iii) Coordenação de Pagamento de Pessoal; iv) Coordenação de Benefícios Previdenciários; v) Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor; i) Coordenação de Gestão Operacional do Sistema Integrado de Saúde; vii) Coordenação de Gestão Financeira do Sistema Integrado de Saúde.

Por fim, a unidade de GP da Organização 4 (PJ) é composta por seis unidades subordinadas: i) Seção de acompanhamento das políticas de GP; ii) Seção de registro e acompanhamento funcional; iii) Seção de benefícios; iv) Seção de legislação; v) Seção de seleção e gestão de desempenho; v) Seção de educação corporativa e vi) Seção de pagamento.

Nesse sentido, ainda que as unidades de GP possuam estruturas que separem os papéis burocrático e estratégico desempenhados pelas unidades, depreende-se que coexistência dos papéis burocrático e estratégico é regimentalmente estabelecido pelas atribuições das unidades, as quais variam em nível de complexidade dentro dos setores. Com o objetivo de identificar separadamente evidências dos papéis exercidos pelas

unidades de GP nas arenas decisórias sob a perspectiva dos participantes, a Tabela 18 apresenta a frequência (*f*) de participantes que abordaram cada categoria, além das recorrências dos relatos, as quais indicam o número de vezes que cada categoria foi citada pelos dois grupos de entrevistados. A quantidade de órgãos a que os relatos se referem também é apresentada.

Tabela 18
Recorrência das categorias referentes ao OE2

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência
Burocrático	4	4	11	2	3	6
Estratégico	4	4	13	4	5	16
Político	4	6	27	1	1	3
Total			51			25

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

A seguir, as seções têm por objetivo apresentar os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas.

4.2.1 Papel burocrático

A primeira categoria de análise refere-se às atividades administrativas exercidas pela unidade de Gestão de Pessoas. A Tabela 19 retoma as recorrências dos relatos dos dois grupos de participantes para a categoria.

Tabela 19
Recorrência para “Papel burocrático”

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência
Burocrático	4	4	11	2	3	6

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com os resultados obtidos, as unidades de GP das organizações pesquisadas são essencialmente reconhecidas pelo papel burocrático exercido, o qual é considerado como volumoso pelos dirigentes de GP. Para tornar os processos de trabalho

mais eficazes, as unidades têm buscado responder de maneira mais ágil às demandas organizacionais de forma a melhorar reputação da unidade diante da organização:

“Algumas pessoas conhecem melhor [o trabalho da unidade], mas as pessoas não têm dimensão do trabalho gigantesco que tem aqui dentro. O servidor às vezes fala: ‘poxa, mas eu pedi uma declaração por tempo de contribuição para minha aposentadoria e ainda não recebi, faz três dias que eu mandei o pedido ainda não tive resposta’. Mas ele não tem ideia de que junto com a declaração dele, tem um volume enorme todos os dias que entram de pedidos”. (GP2 – Org.1: AR)

A gente está tendo que cada vez mais fazer mais menos e isso envolve muitos projetos [...] para priorizar o desenvolvimento de software para automatizar muitos dos nossos processos. Então eu vejo hoje como área bem estratégica. (GP2 – Org.3: PL)

Os dirigentes destacam o volume de trabalho burocrático inerente às atividades da tradicional administração de pessoal, o qual não é conhecido pelo restante da organização. Nesse sentido, as áreas têm buscado demonstrar os resultados da unidade a fim de que a alta liderança, demais unidades e servidores tomem conhecimento do que feito pelo setor, situação que pode ser notada pelos resultados das pesquisas de clima.

Com relação aos membros das arenas decisórias, a conversa realizada com os participantes pedia inicialmente que relatassem qual era, de forma geral e na opinião deles, o papel das áreas de GP em seus órgãos.

O papel é mega importante [...]. A área de gestão de pessoas tem que saber segregar bem as funções, saber onde alocar qual o profissional adequado, para onde, se eu preciso ou não de concursos, se eu preciso é terceirizar mais ou menos e isso tudo tem influência direta no desempenho da agência (AD2 – Org.1: AR)

Quando a gente fala de área de gestão de pessoas nós não estamos falando apenas de questões associadas à remuneração, mas principalmente aquelas associadas ao acolhimento do servidor.” (AD1 – Org.1: AR)

A GP é importante porque nós precisamos de pessoas. Eu que atuo fora da área, estou aqui na Secretaria de Administração, nós não temos tempo de selecionar pessoas, de escolher pessoas. Então muitas vezes tem que demandar e ter a resposta. É claro que é uma área muito importante, para que a GP possa me mandar uma pessoa no perfil que eu precise. (AD1 – Org.4: PL)

Nota-se que, primordialmente, os membros das arenas decisórias enfatizam o papel tradicional de gestão administrativa da unidade de GP. Segundo Schikmann (2010), em muitas organizações públicas brasileiras, as áreas de GP ainda se dedicam principalmente às atividades funcionais e desenvolvem algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. Nesse sentido, alinhado com os resultados encontrados na análise documental, identificou-se o papel estratégico exercido pelas unidades de GP, tópico a ser tratado a seguir.

4.2.2 *Papel estratégico*

No que se refere ao papel estratégico desempenhado pelas unidades de GP, a Tabela 20 apresenta a recorrência dos relatos para a categoria.

Tabela 20
Recorrência para “Papel estratégico”

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência
Estratégico	4	4	13	4	5	16

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Alinhado com o resultado da pesquisa documental, os relatos também apontam a coexistência de atribuições funcionais e estratégicas exercidas pelas unidades na percepção dos dois grupos de participantes, inclusive pela coexistência, na estrutura na unidade de GP, de setores que tratam de atividades mais burocráticas e outros que tratam de atividades mais estratégicas. O reitor da Organização 2 (IE) evidencia esta dualidade de papéis como inerente a toda unidade de GP e afirma que o papel da unidade de GP é pensar nos melhores perfis para cada atividade das carreiras existentes na organização.

“A nossa área aqui de RH tem a coordenação que cuida do administrativo, que trata dos processos, documentos, secretaria, e cuida dos terceirizados que estão aqui dentro, cuida também da folha de ponto da equipe toda, sendo servidor ou terceirizado. Nós temos o núcleo de saúde, carreira e bem-estar [...] A gente tem o núcleo de capacitação, que é outra coordenação, que faz o treinamento de toda a casa [...] Tem o núcleo de legislação de pessoal [...] E tem um planejamento e ações estratégicas que é justamente a equipe que hoje tem três pessoas que cuida de organizar a casa. Então eles estão organizando os procedimentos internos, criando indicadores para a gente ver a produtividade da equipe, eles cuidam de projetos que a diretoria considera importante. E aí depois de implementado um desses nossos núcleos toma conta da rotina do trabalho”. (GP2 – Org.1: AR)

“A gestão de pessoas ela tem duas diretorias minimamente organizadas em duas diretorias: a diretoria de administração funcional, que eu sempre falo que é a área hard, né, o antigo o GP, aquele negócio que é folha de pagamento, então é aquela que operacional mesmo. E tem uma outra área que área de capacitação e desenvolvimento de pessoas. Então ambas têm suas contribuições. Uma no aspecto da promoção individual na carreira e a outra no operacional, do dia a dia, de folha, de férias né. O que não é bom do ponto do controle. Então a gente tem essas duas áreas. E aí assim que ocorre em equilíbrio, cada uma dentro das suas especificidades. Então assim não tem uma que sobressai a outra.” (GP – Org.2: IE)

Na [Org.2:IE] ou em qualquer outra instituição pública ou privada, a GP tem essencialmente dois papéis que são muito importantes: o primeiro é toda a burocracia de pessoal - cuidar de folha de pagamento exames periódicos a parte

burocrática dos contratos, a admissão exoneração nomeação tudo isso que envolve a burocracia contratual –, mas há um outro setor que esse é talvez o mais importante no que concerne à gestão de pessoas e essa outra atividade ela diz respeito a carreira propriamente dita. É ali que a gente faz gestão de pessoas, quando eu preocupo qual é o melhor perfil que eu tenho para essa atividade.” (AD – Org.2: IE)

Tendo em vista o pressuposto de que o setor de GP é responsável por propiciar condições para que os servidores possam desenvolver seu trabalho, considerando o alcance dos objetivos das organizações, o desempenho de um papel estratégico é relevante na influência que o setor pode exercer diante atores-chaves da organização e no processo de tomada de decisão para a eficácia das políticas de GP.

“A GP é essencial. Você só cumpre sua finalidade se você tiver pessoas adequadamente aproveitadas. [...] As pessoas têm que estar no lugar certo na hora certa. Esse trabalho não pode ser de qualquer maneira” (AD – Org.2: IE)

Os dirigentes de GP entendem a relevância do papel estratégico do setor para que desenvolva suas ações e a efetividade das políticas de GP.

“A gestão de pessoas ela tem um papel estratégico tanto que foi, não sei se promovida a pró-reitoria, no sentido de implementar os planos de carreira dos servidores e promover o desenvolvimento das pessoas”. (GP – Org.2: IE)

“Eu vejo o papel da pró-reitoria nessa perspectiva estratégica e nesse tempo que a gente está à frente, a gestão maior [a alta liderança] tem possibilitado condições para que a gente tenha autonomia possível para desenvolver suas ações”. (GP – Org.2: IE)

“Para mim, na questão de a gestão de pessoas estar inserida no contexto estratégico, você não pode ir só com aspecto psicológico, você também tem que olhar a questão de administração de resultado de planejamento.” (GP – Org.4: PJ)

De forma complementar, na percepção da diretora-geral da Organização 3 (PL), a área de GP está num momento de transição, em que as atividades são mais operacionais, mas há uma tentativa de desenvolver a unidade de GP com o objetivo de enfatizar as atividades estratégicas do setor, inclusive pela inclusão de uma área estratégica dentro da unidade de GP com a fim de fomentar a maturidade dos processos da unidade. Nesse sentido, a diretora-geral (Org.3: PL) tem buscado fornecer insumos para que a unidade de GP se fortaleça, ainda que as ações da unidade sejam baseadas principalmente nas iniciativas da diretoria-geral.

“A área de GP da [Org.3: PL] tá num momento de transição, ela ainda é mais operacional, mas numa última reforma que a gente fez da estrutura da área de GP, nós colocamos uma área estratégica dentro dela pra fomentar essa maturidade na área de GP, pra buscar que ela venha a ser a área proponente de ações.” AD – Org.3: PL)

“No decorrer da história da [Org.3: PL] a gestão de pessoas era meramente quem rodava folha de pagamento. Ela não pensava políticas. A gente vem ao longo desses últimos anos incitando a pensar políticas e facilitando esse pensamento, tanto a partir da criação dessa área estratégica lá dentro, como a partir da formação das pessoas.” (AD – Org.3: PL)

“Não tem como a gestão de pessoas continuar só no nível operacional, ainda que nível operacional hoje seja muito melhor do que já foi.” (AD – Org.3: PL)

No entanto, ainda que exista uma tentativa de inserir uma abordagem estratégica no setor de GP, as tarefas burocráticas são priorizadas frente à atuação estratégica da área, conforme exemplificado pelos relatos. Dessa forma, a dualidade de papéis desempenhados pela unidade de GP – principalmente pelos dirigentes – dificulta a atuação das unidades de GP no processo de tomada de decisão estratégica.

“Meu sonho de consumo é fazer apenas o estratégico, mas se eu for fazer só estratégico vai faltar em algum ponto, porque a gente tem limitação de pessoal. Então infelizmente, além do estratégico, eu também muitas vezes eu vou no operacional. Então a gente não tem aquele arranjo ideal para gestão de pessoas não né, se tratando de estratégia. A gente vai lá ainda faz documento, ainda faz despacho.” (GP – Org.2: IE)

“Se eu tivesse mais tempo para cuidar das outras coisas com certeza a gente já teria algumas ações, alguns incrementos e ações principalmente na parte da política mesmo, da gestão.” (GP – Org.2: IE)

“A gente não tem a quantidade de pessoas e a estrutura para dar conta também de todas as demandas que chegam, então acaba que você tem que fazer um funil daquilo que é relevante e estratégico para você atuar” (GP – ORG.4: PJ)

Esta situação evidencia que, embora a área de GP esteja inserida na arena decisória, ocupando uma posição estruturalmente privilegiada na organização e tenha os recursos necessários para atuar diante dos negócios organizacionais, caso o dirigente não tenha condições – como, por exemplo, tempo e disposição – para desempenhar um papel estratégico, a unidade de GP não conseguirá atuar contribuindo para as decisões organizacionais e não se legitimará frente a questões relevantes da organização, conforme abordado por Sheehan et al. (2016).

Nesse sentido, cabe destacar um outro papel exercido pelas unidades de GP ao se inserirem nas arenas decisórias, o qual não se refere a uma atuação guiada por aspectos técnicos, mas sim por uma dimensão que permeia as negociações e discussões que ocorrem nas arenas decisórias.

4.2.3 *Papel político*

O terceiro papel identificado é o papel político das unidades de GP, categoria relevante para a eficácia do setor, a fim de que exerça a capacidade de influenciar as

decisões, de atender às expectativas da organização e aprimorar seus processos (Teo & Rodwell, 2007). A Tabela 21 retoma a recorrência dos relatos que evidenciam a existência deste papel, o qual não configura um tipo de atividades técnicas exercidas pelo setor, mas sim uma dimensão que viabiliza aquelas já abordadas. Ressalta-se que, por se tratar de um exercício político baseado na relação entre as pessoas, esta categoria não foi identificada nos documentos.

Tabela 21
Recorrência para “Papel político”

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência
Político	4	6	27	1	1	3

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Assim, além dos papéis funcionais e estratégicos, o papel político, representado pela articulação do setor com o restante da organização na obtenção de recursos, patrocínio e reputação, tem sua relevância reconhecida pelos próprios dirigentes de GP.

“Não adianta eu ter conhecimento técnico e eu não ter a capacidade de diálogo, de mediar conflitos, de me comunicar mesmo no convencimento para uma determinada ação.” (GP – Org.2: IE)

“Esse perfil mediador de liderança ele é predominante, porque a técnica é mais fácil da gente aprender né, eu moldo habilidade, tal... É um exercício que demanda muitas vezes inclusive a pessoa reconhecer que, se ela não mudar, ela não tem perfil pra continuar naquele cargo”. (GP – Org.2: IE)

“A gente tem que ter habilidade pra manter a equipe, a própria equipe de RH coesa, mantendo um bom trânsito com os clientes – que são os servidores da casa e também obviamente os clientes vips, que são as chefias, os nossos diretores, mas também com nossos pares, os dirigentes de outras unidades -. Você tem que ter um grau de aprovação razoável desse público todo para se manter e se fazer influente nas decisões da casa”. (GP1 – Org.1: AR)

O público nosso aqui, digamos o atacado desse público, o grande público, os servidores em si que são 700, mas também a alta direção e os outros dirigentes das outras pastas né, dos outros temas... tem que estar sempre gozando de boa reputação com eles, de confiança, de uma relação onde as pessoas saibam que podem confidenciar algum assunto estratégico com você, que vai ser mantido de forma reservada, eu acho que a confiança, a reputação, o prestígio que a gente desfruta junto aos colegas, junto aos servidores, junto à diretoria, é o que nos garante a nos mantermos no cargo. (GP1 – Org.1: AR)

De forma complementar, conforme abordado pelo membro da arena decisória da Organização 2 (IE), existe uma negociação constante da organização com os servidores, a fim de que os objetivos particulares sejam atendidos.

“Há um trabalho de convencimento, de sensibilização dos gestores como um todo e da comunidade também. A comunidade, como eu disse, é plural. Ela tem visões diferentes. Para algumas pessoas, qualidade de vida, por exemplo, significa ir trabalhar mesmo; para outras pessoas, ganhar mais; para outras pessoas, ainda alguns benefícios pudessem ser inseridos. Então contemporizar todas essas visões e também as limitações legais e administrativas financeiras é um exercício que exige diálogo, bastante diálogo. Não é uma coisa, assim, pronta.” (AD – Org.2:IE)

“Enquanto trabalhador eu quero tudo e mais um pouco. Obviamente que é preciso negociar isso com as necessidades da carreira, com as necessidades do serviço público, com as possibilidades. É um exercício de fato. E esse exercício não é feito de cima para baixo, ele é uma construção coletiva.” (AD – Org.2:IE)

Tendo em vista que os gerentes de toda a hierarquia organizacional são responsáveis pela adoção, implementação e eficácia das práticas de gestão de recursos humanos (Wright & Ulrich, 2017), o relacionamento entre os dirigentes de GP e os membros das arenas decisórias é fundamental para a eficácia das ações de GP. Os relatos das entrevistas mostram que essa necessidade de exercer um papel político é compreendido pelos dirigentes de GP, tendo a percepção que o relacionamento com a alta liderança deve ser construído ao longo da elaboração das políticas e práticas de GP, de forma a facilitar as negociações que ocorrem.

“Mesmo que eu tenha certa delegação pra isso, esteja nas atribuições das áreas de RH tocar isso [desenvolvimento de um curso], digamos assim, de ofício, hoje eu sinto que, justamente pensando nesse ingrediente político, é interessante fazer essa política de consultá-los [os diretores] previamente pra que eles se sintam parte dessa decisão e apoiem o projeto” (GP1 – Org.1: AR)

“A diretoria da nossa casa gosta de ser envolvida desde o começo. Então nós já percebemos que em vez de levar o pacote pronto, a gente envolve a diretoria desde o começo” (GP2 – Org.1: AR)

“A gente consegue apoio para tomar as decisões bem com essa parceria com a diretoria e com as outras áreas” (GP2 – Org.1: AR)

“Eu acho que esse espaço ele não é dado de forma gratuita para as unidades. Eu acho que é uma conquista pelo fato de a gente saber o que está acontecendo no órgão” (GP – Org.4: PJ)

“Sempre tem uma negociação e sempre há uma questão de convencimento. Isso aí é natural de qualquer projeto. Assim hoje a gente precisa sempre está lutando e mostrando os resultados das ações que a gente quer aprovar” (GP – Org.4: PJ)

“A gente tem na estrutura esses órgãos colegiados que permitem o diálogo. Então a gente pactua coisas lá para o [órgão] e a maioria das decisões elas são consensuadas, muito pouco a gente vota... muito pouco mesmo”. (GP – Org.2: IE)

Assim, o papel político da unidade GP permite que o setor aumente sua influência no processo de formação de valor, meio pelo qual a área pode mostrar sua eficácia na

organização (Kelly & Gennard, 2010; Sheehan et al., 2016). Nesse sentido, a influência exercida por um setor de GP é conquistada no cotidiano das organizações, por meio das relações estabelecidas com os servidores e que o permite implementar de forma efetiva suas políticas e práticas.

“É um espaço que a gente conquista e se apresenta. Normalmente a gente é muito procurado para as queixas. Então a gente está ali presente. A ideia quando eu comecei o trabalho é que a gente tenha uma unidade de gestão de pessoas para o [órgão]” – (GP – Org.2: IE)

“Teve momentos difíceis em que a área técnica entendia uma coisa muito firmemente e a alta administração outra [...] e eu ser aquela “craca” que fica entre o oceano e a rocha. Então teve momentos bem difíceis.” (GP1 – Org.3: PL)

Em contrapartida, apesar de ter conhecimento de que é importante que toda a unidade de GP participe efetivamente das negociações acerca das atividades da unidade, a dirigente da Organização 4 afirma possuir dificuldade em fazer com que outras pessoas da equipe participem e atuem no papel político.

“A minha dificuldade, por exemplo, é que outras pessoas da equipe também participem e falem e atuem nesse papel [...] Quando eu falo político é o ambiente político de reunião, convencimento de apresentação de estratégia de negociação. É aquilo que a gente faz o tempo inteiro quando você tá lidando em espaços com a alta administração, com conselheiro, com assessor, com chefe e eu vejo que hoje muitas pessoas que estão na área administrativa não gostam, não querem, sabe, não querem participar desse espaço.” (GP – Org.4: PJ)

Nesse sentido, ressalta-se a importância das habilidades dos dirigentes e servidores da unidade de GP para o desempenho do papel político, as quais ampara a conquista de apoio da alta liderança, de parcerias do setor com diferentes gerentes da organização e um enfrentamento da configuração organizacional de forma a propiciar acesso e voz nas arenas decisórias (Araújo, 2018; Mirfakhar et al., 2018).

4.2.4 Considerações sobre os papéis exercidos pelos setores de GP ao se inserirem nas arenas decisórias

Ao identificar os papéis exercidos pelas unidades de GP ao se inserirem nas arenas decisórias, constatou-se o exercício dos papéis burocrático e estratégico no que se refere às atividades exercidas pelo setor. No entanto, ao considerar que as unidades de GP buscam participar dos processos decisórios visando influenciar e direcionar a estratégia objetivando a implementação de políticas de GP, também se identificou o papel político desempenhado pelo setor de GP.

Nesse sentido, confirma-se que a definição de inserção estratégica como a presença na arena decisória, determinada essencialmente por processos formais, tal como as competências regimentais atribuídas à unidade, como proposto por Côtés (2016), não é suficiente para abarcar todos os aspectos que envolvem o fenômeno. Conforme apontado, ainda que as unidades de GP estejam inseridas nas arenas decisórias, por exemplo, por meio da sua autoridade formal ou determinação da implementação de políticas de GP por legislações e normativos, a dualidade dos papéis burocrático e estratégico desempenhados pelo setor impede o exercício qualificado das atividades estratégicas, situação evidenciada por ambos os grupos de participantes

Essencialmente, as áreas de GP exercem os três papéis, cada um com sua relevância: o papel burocrático é essencial para o funcionamento das atividades funcionais referentes aos servidores dos órgãos; o papel estratégico, por sua vez, é importante para o desenvolvimento das pessoas e para a unidade cumprir seu objetivo técnico e especializado; finalmente, o papel político garante condições para que os dois papéis anteriores ocorram de forma eficaz, tendo em vista que a articulação política faz com que recursos, práticas e ações sejam negociadas.

Considerando que a inserção estratégica foi definida para este estudo como a atuação das unidades de GP com vistas a influenciar decisões organizacionais e garantir a efetiva integração da GP aos negócios da organização, o destaque para o papel político reside no fundamento de que, por meio dele, os demais papéis – burocrático e estratégico – podem se tornar mais eficazes, além de proporcionar uma atuação nas negociações com os atores chave da organização, viabilizando a implementação das políticas de GP.

Em complemento, a atuação das unidades de GP nas estruturas de poder de uma organização exige um papel político da unidade de GP, enfatizado pela habilidade dos dirigentes do setor, a fim de se obter apoio da alta administração e do restante da organização na consecução das políticas e práticas de GP (Kelly & Gennard, 2010; Sheehan et al., 2016). Assim, o papel político é possibilitado pela habilidade dos servidores que estão à frente da unidade, a qual auxilia na inclusão do dirigente nos espaços em que as discussões ocorrem, podendo, ainda, propiciar uma participação nessas discussões, de forma que as áreas de GP, mais do que responder a demandas da organização, sejam protagonistas no desenvolvimento de suas políticas e práticas.

Nesse sentido, o papel político desempenhado pelas unidades de GP tem relevância na influência exercida pelo setor nos negócios organizacionais e inclusive nas próprias decisões, a qual tem por objetivo representar interesses dos servidores e gestores

em busca da implementação das políticas de GP. No entanto, ressalta-se que essa situação é, por vezes, dificultada em razão das atividades burocráticas ainda praticadas pelo setor e pela falta de capacidade dos dirigentes em exercer um papel político. Ao considerar os diferentes papéis exercidos pela unidade de GP, a seção a seguir evidencia os conteúdos tratados pela unidade de GP nas arenas decisórias com o objetivo de melhor compreender as atividades que são objeto de negociação.

4.3 Conteúdos tratados pela unidade de GP com a arena decisória

O terceiro objetivo específico busca caracterizar o conteúdo tratado pelo setor de GP com os membros das arenas decisórias, ou seja, o que as unidades de GP e as arenas decisórias negociam entre si. Além de apresentar a quantidade de órgãos que trata do tema, da frequência (*f*) de dirigentes ou membros que abordaram o tema e a recorrência de relatos para cada categoria, a Tabela 22 também aponta a quantidade de documentos que trata dos conteúdos identificados.

Tabela 22
Recorrência das categorias referentes ao OE3

Categorias	Dirigentes de GP			Membros das arenas decisórias			Docs.
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. docs.
Condições de trabalho	4	5	8	4	5	8	4
Ações de capacitação	4	4	4	3	5	5	4
Insumos para o trabalho	4	4	4	1	2	5	2
Planejamento e gestão	2	2	2	0	0	0	0
Total			20			20	

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

As seções a seguir tem por objetivo apresentar e descrever os quatro conteúdos identificados que são tratados entre as unidades de GP e os membros das arenas decisórias.

4.3.1 Condições de trabalho

O primeiro conteúdo mais relatado nas entrevistas refere-se a condições de trabalho, considerando temas como programas de qualidade de vida, pesquisas de clima

e saúde do servidor. A Tabela 23 retoma a recorrência dos relatos para a categoria, além da quantidade de documentos que aborda o assunto.

Tabela 23
Recorrência para “Condições de Trabalho”

Categorias	Dirigentes de GP			Membros das arenas decisórias			Docs.
	Qtd. Órgãos	f	Recorrência	Qtd. Órgãos	f	Recorrência	Qtd. docs.
Condições de Trabalho	3	3	4	2	2	4	2

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Tendo em vista que o objetivo é caracterizar os conteúdos tratados entre as unidades de GP com as arenas decisórias, os programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foram abordados por ambos os grupos de participantes. Considerando que as ações de QVT são amparadas por normas internas, as quais precisam ser aprovadas pela alta liderança, depreende-se que existem proposições, discussões e negociações para a implementação das ações entre as unidades de GP e as arenas decisórias. Como exemplo, cita-se os relatos do dirigente de GP e do reitor da Organização 2 (IE), que apontam para o trabalho em conjunto desde a formulação à aprovação e implementação da política de QVT no órgão.

“Semana passada a gente teve a aprovação da política de qualidade de vida para os servidores. Como a instituição é nova, muita coisa ainda está sendo construída. A gente não tem dificuldades, a gente formula, tem o processo de discussão e depois implementa.” (GP – Org.2: IE)

“Há um trabalho de convencimento, de sensibilização dos gestores como um todo e da comunidade também. A comunidade, como eu disse, é plural. Ela tem visões diferentes [...] então contemporizar todas essas visões e também as limitações legais e administrativas financeiras é um exercício que exige diálogo, bastante diálogo. Não é uma coisa, assim, pronta.” (AD – Org.2: IE)

“Os servidores trazem suas iniciativas e a gente vai aproveitando essas iniciativas todas. Embora nós não tenhamos uma política de QVT ainda definida, a gente já tem diversas iniciativas. [...] A gente vai trazendo isso tudo para compor a política de qualidade de vida dos servidores.” (AD – Org.2: IE)

A “Carta de Compromissos” da Organização 3 (PL) aponta a Qualidade de Vida dos Colaboradores como um compromisso da organização, considerando o cuidado com o servidor uma prioridade do órgão.

“Todos devem ser tratados com dignidade e considerados em sua individualidade. Devem ter um espaço para trabalhar que seja saudável, agradável, seguro, limpo, acessível, livre de poluição e adaptado às suas necessidades e limitações. O ambiente de trabalho deve ser de harmonia e cooperação, livre de preconceitos e agressões. Todos devem ter remuneração adequada à importância da função que exercem e à excelência exigida no seu desempenho. O cuidado com a saúde deve ser prioridade e deve haver estímulo

a atividades físicas e hábitos de vida saudáveis” (Carta de Compromissos da Org. 3:PL)

No entanto, o tema foi abordado apenas uma vez por um dos dirigentes de GP da Organização 3 (PL), referindo-se a um projeto demandado pela diretoria direcionado principalmente para aposentados e pensionistas.

Havia uma busca de aproximação com nosso público de aposentados e pensionistas. Teve essa demanda de aproximação e hoje a gente tem um encontro bimestral [...] para o cadastramento anual dele, que precisariam fazer essa prova de vida. A gente faz um evento na associação dos servidores, em parceria com a associação de pensionistas e aposentados e em parceria com o sindicato. Então é um evento muito bacana que tem muita prestação de serviços, tem exames médicos e celebração dos aniversários. Uma demanda agora demandada semana passada pela diretora de fazermos uma obra em que os aposentados contêm relatos da sua experiência profissional aqui no órgão. [...] Estamos fazendo a seis mãos esse projeto. (GP1 – Org.3: PL)

Os relatos exemplificam o desenvolvimento dos programas de qualidade de vida nas organizações. Infere-se que, por ser um tema cuja implementação é formalmente prevista nas normas internas, os programas de qualidade de vida têm sido frequente nas atividades e ações das unidades de GP e demonstram uma interação entre as unidades de GP e as arenas decisórias.

Com relação às pesquisas de clima realizadas nos órgãos, por meio dos documentos foi identificado que o desenvolvimento de um modelo de Pesquisa de Clima Organização e a implementação das ações previstas no Plano de Melhoria do Clima Organizacional são objetivos estratégicos previstos nos planejamentos das Organizações 1 (AR) e 3 (PL), respectivamente.

Alinhado ao identificado nos documentos no que se refere às organizações em que a pesquisa de clima é prevista, dirigentes de GP e um membro da arena decisória das Organizações 1 (AR) e 3 (PL) abordaram o tema.

“O que que a casa reconhece muito bem que é uma nota alta inclusive na pesquisa de clima: investimento em capacitação. Aqui dentro são muitos cursos que a gente tem ofertado, muitos por incentivo do RH. A gente divulga para casa o que está disponível e convida e a abre inscrição. Também tem demanda que vem da área para cá. A gente faz uma pesquisa todo ano com as áreas: ‘olha o que que você tá prevendo para o ano que vem de capacitação e eles mandam para a gente uma lista daqueles cursos, daqueles congressos que já são rotineiros” (GP2 – Org.1: AR)

‘Aqui tem muita coisa boa que aconteceu e aí inclusive o nosso a pesquisa de clima em relação à pesquisa de clima de 3 anos antes. Demorou um ano para acontecer a reprise e apesar de tudo, os índices da pesquisa de clima subiram bastante aqui na secretaria.” (GP1 – Org.3: PL)

“A questão de análise constante do clima organizacional. Então nós temos a cada 2 anos uma análise do clima. Quando é feito o diagnóstico desse clima, nós identificamos algumas coisas que podem e devem melhorar. É preparado um plano de trabalho e de forma que a gente alcance melhores resultados na

próxima pesquisa de clima. Então isso é cíclico, nós estamos avaliando sempre.” (AD1 – Org.1: AR)

Ainda que não tenha sido abordada por todos os órgãos, a pesquisa de clima organizacional é uma maneira de identificar as demandas dos servidores dos órgãos, os quais repercutem na proposição de políticas de GP. Nesse sentido, tanto a implementação das pesquisas de clima, quando os desdobramentos dos resultados são temas de discussão e entre as unidades de GP e as arenas decisórias, tendo em vista que traduzem as necessidades da força de trabalho das organizações.

Por fim, a saúde do servidor foi identificada formalmente tanto pela previsão nas atribuições das unidades, bem como nas diretrizes organizacionais. Além disso, a temática tem sua relevância haja vista que se refere a anseios e necessidades dos servidores.

Com relação ao grupo de dirigentes de GP, apenas a dirigente da Organização 4 abordou o tema. No entanto, o relato da dirigente apontou que, de forma geral, a concretização de projetos da unidade depende da maneira com que o projeto é desenhado, além da dedicação do gestor em alinhá-lo com os interesses da alta administração a fim de que seja implementado.

“Um grande exemplo aqui é o nosso Centro de Apoio à Amamentação Infantil. A gente fez o primeiro projeto muito bem feito, enorme, tudo, mas já estava no final da gestão e naquele momento não foi aprovado. Só que assim, a grande questão é como você encara isso: ‘ah, ok, não foi aprovado, aí então nunca mais vou apresentar o projeto’. É que nem aquelas emendas do congresso que não pode apresentar no mesmo ano. Tudo bem você não vai apresentar no mesmo ano, mas virou o ano você já pode apresentar para uma nova gestão.” (GP – Org.4: PJ)

“A gente fez um projeto grandioso, tudo aquilo que a gente achava que era que era importante. Não foi aprovado. Depois de quase um ano, mais de um ano e meio depois, a gente voltou a tocar nessa pauta, voltou apresentar e a diretrix foi: ‘tudo bem, podem apresentar, mas vai ser o mínimo necessário, menor valor possível, economia total’. E foi aprovado, executado em uma rapidez enorme. Então assim, isso é a forma como você está desenhando projeto. Ela tem que estar alinhada também com a alta administração ou ele não vai ser aprovado.” (GP – Org.4: PJ)

Dois membros das arenas decisórias da Organização 4 ressaltaram mais uma vez a limitação de recursos para a implementação de políticas. Assim, ainda que compreendam que as questões voltadas para a saúde do servidor são necessidades dos servidores, não conseguem mudar o cenário tendo em vista a falta de recursos e a normatização acerca do tema, demandando uma aproximação com os membros das arenas decisórias para a conquista de recursos.

“Ela gostaria de fazer mais coisas voltadas para o atendimento pessoal, seriam questões sociais para o servidor, mas ela não pode. Por exemplo, gostaríamos de ter aqui dentro uma assistência médica, não temos recurso e também não é do interesse da administração nesse momento.” (AD1 – Org.4:PJ)

Então às vezes o servidor tem algum anseios, algumas necessidades que infelizmente não podem ser atendidas por que a regra que não que não tem como ser diferente embora, eu vou te dar um exemplo que é o maior nível de insatisfação dos servidores, maior nível, já feito em pesquisa aqui interna: é o plano de saúde. Plano de saúde é de um resultado supernegativo sobre a satisfação dos servidores, mas infelizmente a gente, por mais que tente, não consegue melhorar porque existem regras que nos engessam, existe limite que eu possa aportar de recursos para o servidor... (AD2– Org.1: AR)

Por outro lado, o relato do diretor da Organização 1 (AR) aponta que, ainda que se trate de uma necessidade existente há tempos, recentemente a unidade de GP conseguiu a melhoria do plano de saúde para os servidores, o qual, na percepção do dirigente, refere-se a uma política de sucesso da unidade. Infere-se que o sucesso da adoção de um melhor plano de saúde para os servidores é fruto de negociações com as arenas decisórias alinhadas às possibilidades legais de adesão a planos de saúde.

Uma outra questão, e aí eu diria que é política de sucesso, que foi capitaneada pelo setor de recursos humanos, foi a questão do plano de saúde. Nós tínhamos uma demanda desde a criação da organização que nós nunca conseguimos um bom plano de saúde. Então agora recentemente a área de recursos humanos conseguiu um bom plano de saúde para servidores. Então também é um outro caso de sucesso da nossa área de pessoas” (AD1 – Org.1: AR)

Nesse sentido, embora seja possível identificar aspectos que limitam a implementação de programas de saúde, as ações de saúde dos servidores têm destaque nas discussões entre os grupos de participantes da pesquisa tendo em vista as necessidades dos servidores das organizações, de forma complementar aos programas de qualidade de vida.

4.3.2 Ações de capacitação

O segundo tema mais recorrente nas entrevistas e nos documentos diz respeito às ações de capacitações dos órgãos, conforme apresentado na Tabela 24.

Tabela 24
Recorrência para “Ações de capacitação”

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>			<i>Docs.</i>
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. docs.
Ações de capacitação	4	4	4	3	5	5	4

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

No planejamento estratégico dos quatro órgãos, a capacitação é apontada como um objetivo estratégico, como exemplo “alinhar a capacitação à estratégia” (Planejamento estratégico, Org.1: AR), “implementar programas de desenvolvimento de equipes” (Planejamento estratégico, Org.3: PL) e “aprimorar a capacitação dos servidores, com base na metodologia de gestão por competências e trilhas de aprendizagem alinhadas aos processos organizacionais” (Planejamento estratégico, Org.4: PJ). Ressalta-se que apenas na Organização 3 (PL) foi citada a necessidade de se aprimorar a capacitação gerencial como um objetivo estratégico.

No que se refere aos resultados das entrevistas, diretores de GP dos quatro órgãos apontaram a capacitação como uma atividade estratégica da unidade e, por meio dos relatos, entende-se que, em geral, há uma discussão e negociação com a alta liderança para a efetiva implementação das ações. De forma geral, as unidades de GP das organizações entrevistadas planejam e desenham as propostas dos programas de capacitação e elaboram de forma conjunta com a alta administração, conforme exemplificado:

“A gente desenhou essa política [de formação continuada] como proposta e a gente defendeu essa política, discutiu essa política e vem implementando. (GP – Org.2: IE)

“Eu tenho uma alçada razoável pra gente tocar por aqui, por exemplo cursos pequenos, cursos de menor expressão [...] Agora hoje eu já tenho pra mim que se eu for bolar um curso estruturante, [...] mesmo que eu tenha certa delegação pra isso, esteja nas atribuições das áreas de RH tocar isso, digamos assim, de ofício, hoje eu sinto que, justamente pensando nesse ingrediente político, é interessante fazer essa política de consultá-los previamente pra que eles se sintam parte dessa decisão e apoiem o projeto” (GP1 – Org.1: AR)

“Eles estão trabalhando atualmente na trilha de aprendizagem, que não é exatamente uma novidade, mas tá construindo a trilha para casa, foi até uma demanda da diretoria que o RH esteja mais à frente da capacitação não só recebendo demandas mas que comece a definir pras áreas no que elas precisam se capacitar” (GP2 – Org.1: AR)

Com relação aos membros das arenas decisórias, três gestores abordaram a capacitação de gestores e servidores, demonstrando que é um tema frequentemente tratado entre a unidade de GP e as arenas decisórias, inclusive pelo fato de o aprimoramento de capacitações estar previsto nas normas internas dos órgãos. Além disso, diversas ações de capacitação exigem a liberação de recursos para sua realização, enfatizando a necessidade de que o tema seja tratado nas arenas decisórias.

“Quando a gente trata da qualificação, tem custo. Se vai ter custo, de algum lugar vai ter que tirar o dinheiro. E aí você não vai sair se vai tirar esse dinheiro de uma ação importante para poder qualificar as pessoas que deviam ver que

deviam vir qualificadas A instituição é plural, as pessoas pensam de uma maneira diferente” (AD – Org.2: IE)

Cabe o destaque para a diretora-geral da Organização 3 (PL), a qual enfatiza o desenvolvimento de ações de capacitação vinculados à estratégia organizacional, de maneira que é possível inferir uma interação entre a unidade de GP e a arena decisória para a elaboração e implementação de programas de capacitação voltados tanto para os servidores da unidade de GP quanto para o restante da organização.

“Nós criamos essa área estratégica, uma coordenação que trata de estratégias de gestão de pessoas, nós agora estamos fazendo, em conjunto com uma universidade, um curso de pós-graduação para as pessoas que trabalham na Secretaria de Gestão de Pessoas, para que elas se municiem mais de conhecimentos que permitam sair dessa questão operacional de direitos e deveres, folha de pagamento, cargos e salários e possam ter uma participação mais estratégica” (AD – Org.3: PL)

“Uma outra ação que eu considero bastante estratégica né a formulação da capacitação dos gestores e dos servidores. Então a gente esse ano está enriquecendo a nossa capacitação, além do pós-graduação, com uma consultoria de inovação.” (AD – Org.3: PL)

Diante dos relatos dos dirigentes de GP e dos membros das arenas decisórias, as ações de capacitação são consideradas como relevantes para a organização por diferentes motivos. Primeiramente cabe ressaltar o amparo normativo do tema nos planejamentos estratégicos dos órgãos, tendo em vista que, ao ser considerado como uma diretriz organizacional, há um incentivo para o investimento em ações de capacitação. Em segundo lugar, os programas de capacitação estão diretamente relacionados com a disponibilidade de recursos; assim, é fundamental a conquista de apoio dos membros das arenas decisórias a fim de possibilitar a realização das ações planejadas.

Por fim, a capacitação de gestores e servidores deve considerar a pluralidade de interesses dos atores da organização e é vista como atividade estratégica, no que diz respeito ao desenvolvimento das pessoas que culminam na melhoria dos processos de trabalho organizacionais; assim, é considerada um conteúdo frequentemente tratado entre as unidades de GP e as arenas decisórias.

4.3.3 Insumos para o trabalho

O terceiro conteúdo identificado se refere aos insumos necessários para o trabalho, considerando modalidades de trabalho, tais como teletrabalho e terceirização, e o desenvolvimento de tecnologias de suporte.

A Tabela 25 retoma os relatos dos dirigentes de GP e dos membros das arenas decisórias no que tange à temática em análise, bem como quantidade de documentos que abordam o assunto.

Tabela 25
Recorrência para “Insumos para o trabalho”

Categorias	Dirigentes de GP			Membros das arenas decisórias			Docs.
	Qtd. Órgãos	f	Recorrência	Qtd. Órgãos	f	Recorrência	Qtd. docs.
Insumos para o trabalho	4	4	4	1	2	5	2

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

No setor público a inclusão de jornada flexíveis de trabalho tem sido alvo de destaque nos órgãos, demonstrado pelas diretrizes estratégicas organizacionais das Organizações 1 (AR) e 3 (PL). A implementação de modelo de teletrabalho deve ser amparada na legislação e precisa ser regulamentado nos órgãos por meio de normativos internos.

“Às vezes não é oportuno naquele momento né dar continuidade. Teve casos de pedido para ponto eletrônico, para fazer uma mudança de norma em relação a isso, que não foi para frente.” (GP – Org.4: PJ)

Assim, a implementação de jornadas flexíveis de trabalho é negociada entre os grupos de participantes, tendo em vista que a proposição das normas, discussão, implementação como forma de teste e finalmente a decisão tomada e a política implementada são aspectos tratados nas arenas decisórias organizacionais.

“A nossa área de gestão de pessoas tem uma missão bem delineada, sabe o que fazer, tem o norte e uma série de iniciativas interessantes. Atualmente, por exemplo, jornada de trabalho, há possibilidade de ter *home office* que está em estudo.” (AD1 – Org1: AR)

“Nós temos dois casos pilotos [de teletrabalho] na casa funcionando já há alguns meses. Desde o ano passado que eles estão rodando como piloto para casa e a norma, a previsão, é que amanhã vai para sorteio do diretor relator já da versão final. Aí vai depender do relator nos chamar fazer alguns ajustes que às vezes tem alguns acertos para fazer. A diretoria aprovando a gente já pode implementar.” (GP2 – Org.1: AR)

“Há alguns anos houve uma discussão aqui. Começou a discutir o que hoje está se discutindo com relação à flexibilização do trabalho teletrabalho, semipresencial, flexibilização de horários.” (AD1 – Org.1: AR)

Por meio dos relatos, evidencia-se que a adoção de teletrabalho é um processo amplamente discutido não só entre as unidades de GP e as arenas decisórias, mas também com toda a organização, haja vista que é preciso considerar os interesses dos servidores nas políticas de GP.

“Esse é um processo [adoção de teletrabalho] que foi amplamente discutido pela área de recursos humanos, foi feita uma consulta pública interna, essa consulta pública interna é de competência da superintendência. [...] Tudo é discutido, literalmente tudo. Algumas questões têm impacto mais restrito. Há um conjunto de competências que o próprio gestor atua e há outras que são mais estruturadas tem que ser trazido para deliberação da alta gestão.” (AD1 – Org.1: AR)

No que tange à terceirização, o planejamento estratégico da Organização 3 (PL) aponta a racionalização do uso da mão de obra terceirizada com uma diretriz estratégica para a organização. O único membro da arena decisória que abordou o tema foi o gestor da Organização 1 (AR), da unidade de administração e finanças do órgão, o qual, tem por atribuição, gerenciar os colaboradores terceirizados.

“A ligação com o RH é importantíssima e a gente trabalha da seguinte forma: a gente tem um grupo de trabalho permanente de gestão de pessoal terceirizado que a SAF, o RH e ainda algumas outras unidades e a gente faz uma reunião ordinária mensal para avaliar este trabalho, avaliar novas necessidades, avaliar a adequação de rotinas. Então a gente tem uma afinidade grande nesse assunto” (AD2– Org.1: AR)

“A nossa [reunião] de terceirização de pessoal é mensal. O colegiado se reúne todas as terças-feiras para tratar de diversas ações, inclusive esse se for necessário. Então nem sempre na reunião semanal do colegiado vai ter assunto relacionado à gestão de pessoas, nem sempre. Mas normalmente tem, pode ter nomeação de servidor, troca de dirigente, de gerente, de cargo comissionado, o de terceirização aparece menos nas reuniões dos colegiados até porque esse grupo tem uma certa autonomia de decisão”. (AD2– Org.1: AR)

O gestor aponta a realização de reuniões mensais, da qual a unidade de GP e outras áreas interessadas da organização fazem parte, exclusivamente para tratar das questões dos terceirizados, evidenciando o destaque para o tema e autonomia de decisão do grupo.

No que se refere à automatização de processos de trabalho por meio da implementação de sistemas informatizados, o Planejamento Estratégico da Organização 3 (PL) aponta a remodelagem e a automação dos processos de recursos humanos como uma diretriz da organização. Nesse sentido, o dirigente de GP (Org.3: PL) ressalta que a automatização de atividades, advindo como demanda da diretoria-geral, faz com que processos de trabalhos, principalmente de caráter burocrático, sejam agilizados, sendo considerado, dessa maneira, como um insumo para o trabalho. Além disso, a dirigente de GP da Organização 2 (IE) aponta que a implementação de um novo sistema de gestão estratégica auxilia o planejamento, desenvolvimento e monitoramento das ações da unidade.

“A pedido da diretoria-geral foi feito um esforço nosso da gestão de pessoas com a área de TI para automatizar o sistema. Então foi feito sistema para isso – digitalização. Em vez de coleta de assinatura, os documentos eram feitos upload. Então a gente conseguia dar a posse com muito mais celeridade. Então os parlamentares conseguiam manter seus gabinetes funcionando em tempo

recorde, numa quantidade assim absurda de contratações e exonerações num intervalo assim de poucos dias.” (GP1 – Org.3: PL)

“Esse sistema auxiliar muito a monitorar. A partir de segunda-feira começa o novo PDI. E aí a gente tem as metas para a gente, e essas metas vão para o sistema e aí vem meta, vem objetivo estratégico, o indicador, as ações. Isso ajuda bastante no planejamento e no desenvolvimento dessas ações” (GP – Org.2: IE)

Diante do exposto, diversos temas são de competência da unidade de GP, de forma que, por vezes, a unidade pode atuar sem a necessidade de inclusão de outros atores organizacionais no processo de desenvolvimento e implementação de políticas de GP; no entanto, há discussões que necessitam da opinião das demais unidades organizacionais e da deliberação da alta liderança, de maneira que envolvem diferentes atores em torno das propostas de políticas da organização.

4.3.4 Planejamento e gestão

O quarto e último conteúdo identificado refere-se a atividades de planejamento e gestão. A Tabela 26 retoma a recorrência da categoria considerando os relatos dos dirigentes de GP. Ressalta-se que o tema não foi considerado pelos membros das arenas decisórias nem evidenciado pelos documentos analisados.

Tabela 26
Recorrência para “Planejamento e Gestão”

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>			<i>Docs.</i>
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. docs.
Planejamento e gestão	2	2	2	0	0	0	0

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

De maneira geral, os relatos exemplificam a necessidade de as unidades de GP prestarem informações para a alta liderança no que se refere a relatórios gerenciais sobre as unidades e os servidores das organizações.

“Acho que é um dos primeiros pontos que todo mundo quer saber é a situação do órgão. Por exemplo, quantas pessoas tem, quem são, onde elas estão, o que fazem. Enfim essa coisa do cenário e, por exemplo, que a área de gestão de pessoas tem um relatório desse pronto a qualquer momento se uma diretoria pedir. Aqui a gente tem dificuldade.” (GP – Org.4: PJ)

“Temos o *e-gov* que é o escritório de governança ligado a diretoria geral e cuida dos projetos estratégicos. O *e-gov* ele tem em cada secretaria, inclusive na nossa, um escritório setorial de gestão. Então é uma rede capilarizada, onde o *e-gov* tem um posto avançado em cada secretaria. Esse local, por exemplo, no nosso caso, que cuida dos relatórios gerenciais do levantamento de

governança de gestão de pessoas, do TCU, nos ajuda nas auditorias. É uma área capilarizada em tudo. Esse modelo funciona bastante.” (GP1 – Org.3: PL)

Tendo em vista que se espera a existência de uma estreita relação entre as unidades de GP e as arenas decisórias com o objetivo de alinhar as ações da unidade com as necessidades organizacionais, foram constatados poucos relatos no que diz respeito ao planejamento e gestão das atividades de GP com as estratégias organizacionais. A existência de discussões com relação à proposição, formulação e implementação de políticas e práticas é evidenciada nas demais categorias. No entanto, no que tange a atividades de planejamento, pouco foi abordado pelos participantes e limitaram-se à atuação responsiva da unidade na prestação de informações gerenciais.

4.3.5 *Considerações sobre os conteúdos tratados pelas unidades de GP com as arenas decisórias*

Foram identificados quatro conteúdos tratados pelas unidades de GP com as arenas decisórias, quais sejam: i) Condições de trabalho; ii) Ações de capacitação; iii) Insumos para o trabalho e iv) Planejamento e gestão. A categoria mais recorrente refere-se às condições de trabalho ofertadas pela organização aos servidores, as quais são eminentemente responsabilidade das unidades de GP, tais como os programas de qualidade de vida, realização de pesquisas de clima e saúde do servidor.

De acordo com as entrevistas, infere-se que muitos dos conteúdos são tratados entre as áreas de GP e as arenas decisórias tendo em vista o amparo normativo dos temas. Uma vez que existe a previsão nas diretrizes organizacionais, programas de qualidade de vida e ações de capacitação, por exemplo, são foco de negociações entre os grupos de participantes da pesquisa. Por outro lado, considerando que esses temas, em geral, necessitam de recursos financeiros para serem viabilizados, também há uma aproximação entre as unidades de GP e as arenas decisórias para a conquista de recursos. Depreende-se dos resultados a necessidade de um alinhamento das políticas de GP propostas com os interesses na alta administração e dos servidores para a eficácia de sua implementação.

Cabe destacar que as pesquisas de clima refletem os interesses dos servidores dos órgãos, podendo ser considerada uma fonte para as políticas e práticas de GP, e assim, precisam ser debatidas e discutidas com a arena decisória.

Por fim, a categoria “Planejamento e gestão”, a qual permite uma aproximação entre as unidades de GP e as arenas decisórias e representa uma articulação com os membros das arenas decisórias foi pouco abordada. Nesse sentido, ao buscar caracterizar

os conteúdos tratados pelas unidades de GP com as arenas decisórias, evidencia-se que o papel político desempenhado pelas unidades de GP é pouco explorado pelas unidades, embora seja relevante para a conquista do reconhecimento da contribuição que o setor pode fornecer para a organização.

4.4 Tipos de participação das unidades de GP no processo estratégico

Buscando responder ao objetivo específico 4 – “Identificar o tipo de participação dos setores de GP no processo decisório” –, a análise das entrevistas permitiu a identificação de duas categorias, baseadas no modelo proposto por Brewster et al. (2000). Na categoria “Formal-sinóptica”, a participação da unidade de GP ocorre por um processo de planejamento formal, de forma que a função de GP toma parte no processo de formulação e implementação das decisões organizacionais. Na categoria “Informal-incremental”, a participação de profissionais de GP ocorre juntos dos membros das arenas decisórias, por meio de um processo decisório informal e no cotidiano da organização, de forma que as negociações ocorrem de forma gradual (Brewster et al., 2000; Fonseca, 2013).

Para este objetivo, não se encontrou evidências das categorias nos documentos analisados. A 27 apresenta a frequência (f), quantidade de participantes que citaram cada categoria, a recorrência, o número de vezes que cada categoria foi citada por cada grupo de participantes, dos relatos nas categorias.

Tabela 27
Recorrência das categorias referentes ao OE4

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	f	Recorrência	Qtd. Órgãos	f	Recorrência
Formal-Sinóptica	4	6	11	2	2	4
Informal-Incremental	3	3	8	1	2	3
Total			19			10

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Considerando que atuação da unidade de GP no processo de tomada de decisão oferece ao setor a oportunidade de expressar e contribuir com o planejamento estratégico, concretizada por meio da participação direta e indireta das unidades de GP, as seções a seguir tem por objetivo apresentar os tipos de participação identificados.

4.4.1 Participação formal-sinóptica

A perspectiva formal-sinóptica enfatiza a participação da unidade em processos decisórios formais de planejamento. A Tabela 28 retoma a recorrência dos relatos dos participantes para a categoria em análise.

Tabela 28
Recorrência para “Participação formal-sinóptica”

Categorias	Dirigentes de GP			Membros das arenas decisórias		
	Qtd. Órgãos	f	Recorrência	Qtd. Órgãos	f	Recorrência
Direta-formal	4	6	11	2	2	4

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

No que se refere à categoria “Direta-formal”, as unidades de gestão de pessoas participam formalmente de decisões sobre a formulação e implementação da estratégia organizacional desencadeando atividades estratégicas (Brewster et al., 2000). Os relatos dos dirigentes de GP das Organizações 1 (AR), 2 (IE) e 3 (PL) apontam a participação da unidade em situações formais, tal como reuniões administrativas, em que as unidades de GP apresentam propostas e prestam informações necessárias para a deliberação dos temas em pauta.

“Na reunião de 15 dias atrás, eu apresentei uma proposta, levei nessa reunião com os pró-reitores uma proposta para gente regulamentar a concessão da licença para capacitação servidores”. (GP – Org.2: IE)

Ao ser questionado sobre como participa dos processos organizacionais, o dirigente de GP1 da Organização 1 apontou que, de forma geral, existem reuniões formais e ordinárias estabelecidas na rotina das organizações, nas quais as unidades de GP são chamadas para prestar esclarecimentos e fornecer informações acerca dos assuntos em pauta, conforme evidenciado nos relatos.

“Existem os momentos formais, que são as reuniões administrativas, que são semanais, onde nossos processos são relatados por um de nossos diretores e eventualmente nos chamam lá para participar, dar algum esclarecimento. Então no dia dessa reunião sempre ficamos à disposição, mesmo que não sejamos chamados a gente fica aqui plantado, porque se eles tiverem qualquer dúvida a gente pode ser chamado a qualquer momento. Esse é o momento formal.” (GP1 – Org.1: AR)

De forma similar aos dirigentes das unidades de GP, ao serem questionados sobre a maneira da participação das áreas de GP nos negócios organizacionais, membros das arenas decisórias das Organizações 1 (AR) e 2 (IE) citaram principalmente as reuniões ordinárias que ocorrem nos órgãos, caracterizando, assim, a participação direta-formal

das unidades de GP.

“A gente faz uma reunião ordinária mensal para avaliar este trabalho, avaliar novas necessidades, avaliar a adequação de rotinas” (AD2 – Org.1: AR)

“O colegiado se reúne uma vez por semana para tratar de diversas ações. Nem sempre na reunião semanal do colegiado vai ter assunto relacionado à gestão de pessoas, nem sempre. Mas normalmente tem, pode ter nomeação de servidor, troca de dirigente, de gerente, de cargo comissionado.” (AD2 – Org.1: AR)

“[As propostas da unidade de GP] chegam através de processo e de discussões. Eu participo dessas discussões porque eu também sou parte do instituto e a gente vai o ate conselho superior para que os dirigentes tomem conhecimento.” (AD – Org.2: IE)

“A área de GP conversa pelo menos uma vez por semana com toda a comunidade. Aqui nós temos o que a gente chama de Reitoria Itinerante. [...] A pró-reitoria de GP está sempre presente” (AD – Org.2: IE)

A dirigente de GP da Organização 4 (PJ) apontou a existência de reuniões de análise estratégica, promovidas pelo departamento de gestão estratégica, em que todas as unidades do órgão estão presentes para a apresentar seus resultados referentes aos indicadores estratégicos estabelecidos. Nesta situação, as unidades de gestão estratégica estabelecem, de forma centralizada, estratégias organizacionais e supervisionam a implementação pelas demais unidades do órgão. De acordo com o relato da dirigente, essas reuniões configuram um espaço de discussão e negociação entre as unidades e depreende-se que este espaço formal constitui uma oportunidade para que a contribuição das áreas de GP seja reconhecida pelas demais como benefício da GP para a organização, além da possibilidade de influenciarem a tomada de decisões (Teo & Rodwell, 2007).

“O departamento de gestão estratégica tem uma política muito importante que dá muito certo de que são as Reuniões de Análise Estratégica [RAEs]. A gente tem os indicadores estratégicos do planejamento estratégico e as unidades são listadas a fazer os seus indicadores E aí duas vezes ao ano se reúnem todos os departamentos do órgão uma mesa redonda para a gente olhar como que estão os indicadores do planejamento estratégico. E aí cada unidade tem um espaço de fala então eu vou lá e falo ‘olha os indicadores da gestão de pessoas estão aqui. Aqui aumentou isso, aqui a gente está com dificuldade. Olha, financeiro, estou precisando de dinheiro para aquele projeto’. Então assim é um espaço de fala.” (GP – Org.4: PJ)

“Na última reunião, eu chamei toda equipe para ir. Eu falei ‘olha vocês têm que estar lá’. Porque lá a gente fala dos projetos do órgão, o que está acontecendo. Então assim, é um espaço em que está lá a alta administração, está o secretário-geral, diretor-geral, os juízes que estão à frente da área estratégica, todos os departamentos.” (GP – Org.4: PJ)

“O fato de ter essas reuniões é muito importante, porque a gente se programa para ela e é lógico que todo mundo quer ficar com o indicador bonito lá na reunião. Então a realização dessas RAEs [Reuniões de Análise Estratégica] fazem muita diferença aqui, não só para a gestão de pessoas, para a área estratégia é bem interessante”. (GP – Org.4: PJ)

Ainda no que se refere à Organização 4 (PJ), a dirigente de GP ressaltou a necessidade de as unidades de GP conquistarem seu espaço nas arenas decisórias por meio de uma administração de resultados. Segundo a dirigente, apresentar dados e indicadores de maneira concreta nas reuniões com a alta liderança faz com que a unidade seja convidada a participar frequentemente para as discussões relativas às decisões organizacionais.

“A partir do momento que a área de gestão de pessoas começa a ter dados, indicadores de forma mais concreta, mais madura e quando você começa a apresentar isso, por exemplo, uma reunião da diretoria, naturalmente as pessoas vão querer te chamar para as próximas, porque você consegue dar um dado relevante então assim é um para mim é um processo que ele começa da própria área de gestão de pessoas.” (GP – Org.4: PJ)

Diante do exposto, depreende-se por meio dos relatos da dirigente de GP da Organização 4 que as unidades de GP são convidadas para uma participação formal nos negócios da organização quando conseguem demonstrar a contribuição que podem oferecer, no sentido de emitir opiniões acerca dos temas em discussão.

“Eu acho que ninguém vai chamar a gestão de pessoas se ela não puder apresentar algo que seja relevante e útil e seja disponível para tomada de decisão. Eu acho que isso é um papel fundamental na área de gestão de pessoas. Ela tem que dar presente para tomada de decisão da direção do órgão, mas ela só vai ela só vai ser chamada se ela tiver alguma informação relevante a passar. Não é só uma consultoria, falar opinião. É realmente passar informações relevantes.” (GP – Org.4: PJ)

“Isso é uma questão até de *People Analytics* mesmo, de você ter essas informações disponíveis. As áreas de gestão de pessoas, a gente não tem nem pessoas que tenham conhecimento na área nessa parte de dados, relatórios e informações. Então assim para mim começa daí, esse é um ponto de partida.” (GP – Org.4: PJ)

As áreas de Gestão de Pessoas têm atingido crescente reconhecimento com a participação em conselhos de diretores ao utilizar seus recursos para aumentar seu poder, status e influência diante da organização, de forma a destacar a participação do setor nos processos estratégicos organizacionais (Nguyen et al., 2019; Sheehan et al., 2016). Nesse sentido, infere-se que a participação formal da unidade de GP no processo de tomada de decisão estratégica depende de uma autopromoção do setor por meio da divulgação de seus resultados para que conquiste espaço nas arenas decisórias, participe formalmente do processo decisório organizacional e contribua para as estratégias organizacionais.

“O RH tem que ser uma unidade de assessoramento, seja na iniciativa privada, seja no setor público, uma unidade de assessoramento direto à alta direção.” (GP1 – Org.1: AR)

“A gente começou a mostrar também o que que a gente faz, os números do nosso trabalho. Então a gente tem muita coisa com os gráficos, com os dados sobre o que a gente faz.” (GP – Org.2: IE)

“Hoje a gente é mais demandado, porque no passado a gente já se posicionou em certas frentes aqui dentro. Então hoje as áreas já querem ouvir formalmente e nos demandam. Até um fluxo talvez contrário, por exemplo, hoje eu já não busco tanto eu espero que me chamam e eu vou.” (GP – Org.4: PJ)

Considerando os relatos obtidos das entrevistas, a participação formal das unidades de GP nas arenas decisórias representa possibilidade de que a unidade exerça influência nos demais atores organizacionais, principalmente por meio da prestação de informações relevantes e esclarecimentos para os assuntos discutidos pela alta administração. No entanto, esta participação formal não é suficiente para a efetiva inserção estratégica da área, de forma que a participação formal e a informal são complementares para a efetiva inserção estratégica das unidades de GP das arenas decisórias (Fonseca, 2013; Nguyen et al., 2019; Sheehan, 2005).

4.4.2 Participação informal-incremental

Os modelos de decisão informal-incremental enfatizam que parte das decisões estratégicas reais tem um caráter informal, de forma que os processos de tomada de decisão formal e informal complementam-se e são vias de acesso para que os profissionais de GP participem do processo estratégico organizacional (Brewster et al., 2000; Fonseca, 2013; Kelly & Gennard, 2010; Sheehan et al., 2016). A Tabela 29 apresenta os recorrência dos relatos obtidos nas entrevistas para a categoria analisada.

Tabela 29
Recorrência para “Participação informal-incremental”

Categorias	Dirigentes de GP			Membros das arenas decisórias		
	Qtd. Órgãos	f	Recorrência	Qtd. Órgãos	f	Recorrência
Direta-informal	3	3	8	1	2	3

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Na participação informal-incremental, as unidades de GP não participam formalmente das decisões de formulação e implementação estratégica, porém possuem influência sobre os tomadores de decisão, tendo em vista a relevância das atividades de GP no cotidiano organizacional (Brewster et al., 2000; Sheehan, 2005).

Um dos diretores da Organização1 (AR), aponta que há um relacionamento dos diretores com a unidade de recursos humanos. No relato, o diretor faz menção a “um

relacionamento mais formal” existente entre o diretor-geral e a unidade de GP, pelo fato de não existir separação de temas por diretor no órgão, de forma que, em geral, as questões relativas a recursos humanos são tratadas com o diretor-geral. Entretanto, a declaração do diretor entrevistado aponta a ocorrência de discussões informais entre os membros da arena decisória, os quais são levados para discussão na arena decisória caso o assunto exija uma opinião dos demais diretores.

“Tem um relacionamento, não vou dizer institucional, mas um relacionamento mais formal, o relacionamento diário, semanal, que é do próprio diretor geral. O diretor-geral é o responsável pela coordenação dos trabalhos da agência, então naturalmente quando há algum problema identificado pela área de recursos humanos, ela pode procurar os cinco diretores, mas é mais prático e mais funcional procurar o diretor-geral. E o diretor geral tem discernimento para avaliar ‘olha esse assunto eu preciso conversar com o colegiado ou faça assim, faça assado’. Ele já dá diretrizes para o superintendente.” (AD1 – Org.1: AR)

“No caso eu, por ser servidor e ter uma experiência antes da agência como gestor, eu me envolvo bastante no sentido de provocá-los [o setor de GP].” (AD1 – Org.1: AR)

Nesta situação exemplificada, depreende-se que na Organização 1 existem decisões tomadas primordialmente pela diretoria colegiada, tendo em vista que não foi possível notar a participação da unidade de GP em discussões que embasam o processo de tomada de decisão, nem no fornecimento de informações para os diretores. No entanto, três dirigentes de GP evidenciaram as comunicações informais que ocorrem com os membros das arenas decisórias.

“É *WhatsApp*, é telefone, reunião privada no gabinete de algum deles. Eles chamam lá, e aí começa a debater a política de RH ali. Eu proveito e levo algum assunto mais delicado, eles demandam alguma coisa, ou me dão uma bronca.” (GP1 – Org.1: AR)

“A diretoria é muito exigente, é muito presente e muito exigente. Então o diretor é chamado umas duas vezes por dia, *WhatsApp*, celular, toda hora, inclusive a noite.” (GP1 – Org.3: PL)

De acordo com a dirigente da Organização 4 (PJ), este espaço de interação é construído no nível informal de relacionamento, de forma que muitas vezes não se recebe um convite formal para participação no planejamento de algum projeto.

“Normalmente o convite ele não é formal. Eu vejo assim que esse espaço é construído no nível informal de relacionamento, de comunicação entre as unidades do órgão e aqui o facilitador que é um órgão pequeno.” (GP – Org.4: PJ)

“Quando a gente sabe que tem algo acontecendo, muitas vezes até informalmente, fala: ‘eu gostaria de participar nesse processo, me manda esse processo gostaria de ter acesso a tudo’.” (GP – Org.4: PJ)

“Sempre tem uma negociação e sempre há uma questão de convencimento. Isso aí é natural de qualquer projeto. Assim, hoje o que eu vejo que a gente

precisa sempre estar lutando e mostrando os resultados das ações que a gente quer aprovar.” (GP – Org.4: PJ)

No que se refere à percepção dos membros das arenas decisórias, um membro da arena decisória da Organização 4 ressalta o relacionamento informal entre as unidades, em que a participação a unidade de GP é requisitada a fornecer informações para consideração pelos tomadores de decisão.

“Geralmente aqui elas [reuniões] são mais informais. A secretaria liga, quero falar com você, desce, fala no telefone, fala no *e-mail*. E isso depende muito da administração que está acima da gente. Tem diretores que fazem reuniões periódicas, outros não fazem. Algumas unidades fazem com mais frequência. Hoje nós temos pouco, até porque falta tempo. O diretor geral, que comanda a parte administrativa da [Org.4: PJ], muitas vezes ele também não tem tempo de parar para reunir [...]. Então muitas vezes não se faz, mas tem às vezes uma necessidade urgente ou algo que você precisa alinhar pensamentos, então a administração chama todo mundo e a gente resolve”. (AD1 – Org.4:PJ)

“Nós conversamos paralelamente para poder resolver [problemas]. Então você faz um trabalho discreto, o que acontece. Como também precisa da parceria para que ela possa fazer qualquer atividade. É necessário que nós, aqui da SAD, nos movimentemos para preparar os contratos, preparar a base legal para ela [unidade de GP] possa fazer todos os outros procedimentos também.” (AD1 – Org.4:PJ)

Nota-se que as unidades de GP, ainda que não participem formalmente das decisões de formulação e implementação estratégica, podem exercer influência sobre os tomadores de decisão que realizam o planejamento estratégico em arenas informais de decisão por meio das negociações, promessas e barganhas com outras unidades. O acesso informal aos membros das arenas decisórias reflete que as negociações são realizadas gradativamente pelas unidades de GP, de forma que a proposição, elaboração e implementação de políticas não é baseado em um planejamento consolidado, mas sim tratado de forma incremental até a sua implementação.

4.4.3 Considerações sobre os tipos de participação exercidos pelas unidades de GP nas arenas decisórias

A participação da unidade de GP no processo de tomada de decisão oferece ao setor a oportunidade de expressar e contribuir com o planejamento estratégico, influenciar a tomada de decisões e fazer com que os principais stakeholders reconheçam os benefícios da área de GP em decisões estratégicas (Galang & Ferris, 1997; Teo & Rodwell, 2007). Considerando os resultados obtidos e a literatura relacionada ao tema, a participação formal e a informal das unidades de GP nas arenas decisórias são complementares no que

se refere à atuação da unidade em busca de uma efetiva inserção estratégica nas arenas decisórias organizacionais.

As evidências do tipo de participação formal foram identificadas com base na inclusão dos dirigentes da unidade de GP nas reuniões formais dos órgãos, as quais podem ser complementadas com a posição hierárquica de destaque ocupada pelas unidades apontada, além das diretrizes estratégicas organizacionais destacadas pelo planejamento dos órgãos pesquisados, o que sugere a participação das unidades de GP nas decisões organizacionais, haja vista a previsão normatizada das atividades de gestão de pessoas. Com relação às evidências da participação informal, ressalta-se a troca de informações realizadas com os membros das arenas decisórias e as discussões que ocorrem em espaços informais, as quais desencadeiam em decisões relacionadas às atividades de gestão de pessoas.

Conforme abordado em seções anteriores, a autoridade formal da unidade de GP é um ponto de partida para a inserção estratégica da unidade, tendo em vista que a posição hierárquica de destaque do setor não confere por si só um poder legítimo de influência da unidade de GP nos negócios organizacionais. Dessa maneira, por meio da participação formal e informal da unidade de GP, a atuação do setor pode ser mais assertiva na busca da implementação de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, conforme sugerido pela literatura (Sheehan, 2007; Sheehan et al., 2016; Steffensen et al., 2019).

Cabe destacar que, ao participar dos processos decisórios – seja de maneira formal ou informal – o desempenho de um papel político pela unidade de GP pode facilitar a conquista de espaço nas arenas decisórias, visando o reconhecimento pela alta liderança da contribuição do setor no processo de tomada de decisão organizacional. Finalmente, a relação entre os tipos de participação exercidos pelas unidades de GP e os papéis desempenhados pelo setor, primordialmente no que se refere ao papel político, revela a importância de considerar o envolvimento da unidade de GP no processo de tomada de decisão, o qual complementa a análise do fenômeno da inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias.

4.5 Momento de envolvimento das unidades de GP nas arenas decisórias

A última seção de análise trata do objetivo específico 5, o qual busca identificar momentos de envolvimento dos setores de GP nas arenas decisórias, a partir dos quais a unidade pode exercer influência nos negócios organizacionais com vistas à efetiva implementação de políticas de GP.

As categorias utilizadas para a análise foram definidas de acordo com o modelo em Buyens & De Vos (2001) e são relacionadas com o ciclo político-administrativo, cujo resultado é um conjunto de decisões inter-relacionadas, tomadas por diferentes atores, em diferentes momentos que, cumulativamente, contribuem para o negócios organizacional (Heidemann & Salm, 2010).

Foi identificado, com base na literatura, três momentos de envolvimento da unidade de GP nas arenas decisórias, são eles: i) envolvimento muito antecipado, de forma que a unidade de GP atua desde a identificação de problemas e na formulação de suas políticas; ii) envolvimento antecipado, em que, após a identificação de problemas e planejamento de propostas de solução, a atuação da unidade de GP ocorre a partir do processo de tomada de decisão; e iii) envolvimento tardio, relacionado à atuação do setor de GP apenas na implementação da política (Buyens & De Vos, 2001; Howlett et al., 2013; Reis, 2013). As seções a seguir tem por objetivo discorrer acerca de cada categoria de análise.

A análise desta categoria foi baseada apenas nas entrevistas realizadas, de forma que não se encontrou evidências nos documentos. As recorrências de cada categoria são indicadas na Tabela 30; a frequência (*f*) de dirigentes de GP ou de membros da arena decisória (AD) indica quantos participantes citaram a categoria, enquanto a recorrência indica o número de vezes que cada categoria foi citada por cada grupo de participantes; o somatório do número de recorrências dos dirigentes de GP e dos membros da AD também é apresentado, além da quantidade de órgãos que abordaram a categoria.

Tabela 30
Recorrência das categorias referentes ao OE5

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência
Antecipado	4	5	10	3	3	4
Tardio	1	1	1	1	1	2
Muito antecipado	1	1	1	1	1	1
Total			12			7

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

4.5.1 Envolvimento antecipado

O momento antecipado de envolvimento se refere ao momento em que a unidade de GP está ativamente envolvida no processo de tomada de decisões, criando instrumentos e apoiando os gerentes de linha res Ao assumir que o processo de ponsáveis pela implementação (Buyens & De Vos, 2001). A Tabela 31 retoma a recorrência dos relatos para a categoria.

Tabela 31
Recorrência para “Antecipado”

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência
Antecipado	4	5	10	3	3	4

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Na Organização 1 (AR), o relato do dirigente de GP aponta que o envolvimento da unidade na elaboração de políticas ocorre tanto a partir de proposições da própria unidade, como sob demanda da alta administração e em razão de sugestões das demais unidades do órgão. Foi relatado que a alta liderança do órgão participa em conjunto da construção das políticas de GP para que estejam alinhadas desde sua concepção. Além disso, a unidade tem sido demandada pela diretoria colegiada para que comece a definir ações e programas para a organização, situação entendida pelos servidores como um empoderamento da unidade de GP. Assim, tendo em vista que a atuação da unidade de GP ocorre nos momentos de proposição e elaboração de estratégias – ainda que dependa de um aval da diretoria colegiada –, pode ser considerada como detentora de um nível antecipado de envolvimento.

“Foi até uma demanda da diretoria que o RH esteja mais à frente da capacitação não só recebendo demandas, mas que comece a definir para as áreas no que elas precisam se capacitar” (GP1 – Org.1: AR)

“No momento da construção do planejamento estratégico, a área ajuda a desenhar o que é estratégico para agência e tem um acompanhamento trimestral onde a gente informa, acorda, quais são os objetivos estratégicos, nossos objetivos, e quais são as ações que tem que ser desenvolvidas.” (GP1 – Org.1: AR)

Em complemento, considerando que a alta administração da Organização 1 (AR) é uma diretoria colegiada, as deliberações realizadas e as decisões tomadas são de responsabilidade dos diretores, de maneira que a unidade de GP se envolve no processo

de tomada de decisão ao embasar as propostas do setor e direcionar a decisão a ser tomada.

“Antes de chegar na diretoria, a gente tem uma comissão que faz essa avaliação. Então o RH faz uma análise prévia, passa para essa comissão com vários servidores da casa. Ela é constituída formalmente, aí eles opinam, eles não são decisórios, são consultivos. Opinam sobre a questão, a gente constrói uma nota técnica para embasar e dá um direcionamento.” (GP1 – Org.1: AR)

No que se refere à percepção de um dos membros da arena decisória (Org.1: AR), o relato do diretor vai ao encontro das declarações do dirigente de GP, de maneira que a unidade de GP se envolve na discussão e elaboração de propostas da unidade.

“A superintendência de RH fez a consulta [pública], consolidou as conclusões, sorteou um diretor relator, que no caso sou eu, e ontem mesmo nós fizemos a discussão da proposta [...]. Eu como relator poderia simplesmente levar o assunto para ser debatido e votado, mas nós optamos sempre, quando há discussão estrutural, o relator apresentar suas percepções e a realmente pegar já uma contribuição diretor para depois formular aquela proposta e levar para deliberação final. Então tudo é discutido, literalmente tudo. (AD 1– Org.1: AR)

Com relação à Organização 2 (IE), a dirigente de GP aponta que a alta direção confere ao setor de GP uma autonomia para que a unidade possa desenvolver suas ações e, após a formulação de uma política pela unidade de GP, costuma discuti-la com demais interessados, pois acredita que o envolvimento de demais servidores auxilia no êxito da política. Ao referir-se à construção de uma política, infere-se que a unidade de GP é envolvida desde o momento de elaboração das políticas, referindo-se, dessa maneira, a um envolvimento antecipado.

“[As propostas] têm partido mais da pró-reitoria [...] A gente tem uma discussão muito rica, [...] muito mais vão as propostas daqui [da unidade de GP] do que vem da ponta.” (GP – Org.2: IE)

“Cada área faz sua proposta e em cima disso a gente constrói uma política que vai atender a todos os servidores.” (AD – Org.1:IE)

Além disso, a dirigente da GP destaca a preferência em envolver membros da alta administração e demais atores organizacionais no processo de construção das políticas da unidade.

“Eu não gosto de partir do marco zero. Eu sempre faço um documento base, uma proposta base para poder nortear o trabalho das pessoas [...]. Em todas as áreas as políticas são construídas coletivamente. [...] Então eu me sinto coadjuvante, participante do processo de construção.” (GP – Org.2: IE)

Por fim, a organização 4 (PJ) possui um envolvimento antecipado, ainda que seja tanto demandada pela alta administração quanto atue ativamente na proposição de suas ações.

“Então assim hoje eu vejo que acontece as duas coisas. Nós somos demandados e a gente também se insere em certos espaços que a gente entende importante por meio da diretoria geral, que é a área superior à gestão de pessoas.” (GP – Org.4: PJ)

“A área de gestão de pessoas ela tem que construir. Não adianta alguém achar que a alta administração vai lembrar [de chamar], que o presidente do órgão, o diretor do órgão vai lembrar de chamar, não, não vai.” (GP – Org.4: PJ)

Cabe ressaltar que a unidade de GP da Organização 4 (PJ) possui a característica de ser consultiva – o que não foi evidenciado nas demais organizações –, pelo fato de ser demandada pela alta administração para se posicionar formalmente em determinados assuntos. Um aspecto relevante que foi apontado pela gestora é que este papel não é conferido à unidade de GP de maneira gratuita, mas sim conquistado por mecanismos formais e informais de participação da unidade e, segundo a dirigente de GP, esta situação nunca foi presenciada por ela em outros órgãos.

4.5.2 Envolvimento tardio

O envolvimento tardio, por sua vez, restringe-se à implementação de atividades de GP, de forma que a unidade não contribui nos demais momentos. Esta situação foi identificada apenas na Organização 3 (PL), de forma que a Tabela 32 retoma quantidade de relatos na categoria.

Tabela 32
Recorrência para “Tardio”

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência
Tardio	1	1	1	1	1	2

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Na organização 3 (PL), o relato do dirigente de GP aponta que a unidade é, em sua maioria, uma unidade executora de decisões advindas da alta liderança. Todavia, há um anseio evidenciado tanto pelo dirigente de GP quanto pela diretora geral de que a unidade passe a protagonizar novas políticas e ações. Dessa maneira, considera-se que a Organização 3 (PL) possui um envolvimento eminentemente tardio nos processos decisórios organizacionais, ainda que exista o desejo de uma mudança neste envolvimento da unidade.

“O nosso papel ele foi mais executor. Provavelmente o novo diretor seja mais protagonista em sugerir coisas, mas na minha gestão eu fui muito mais

executor das linhas que eram definidas pela alta administração.” (GP1 – Org.3: PL)

“O órgão tem uma estrutura organizacional que tem uma influência dos principais gestores políticos, porque a mesa diretora é formada por [parlamentares]. Então por vezes vem iniciativas do extrato superior da organização que tem que ser absorvidas pela organização.” (AD – Org.3:PL)

“Nosso grande desafio administrativo está na área de gestão de pessoas, portanto eles são os operadores dessas soluções.” (AD – Org.3:PL)

“De agora em diante, nessa fase mais propositiva da área de GP, a atuação vai ser sempre conjunta com eles, é o que o que a gente busca”. (AD – Org.3:PL)

“Ainda as propostas são baseadas nas iniciativas da diretoria geral, mas aos poucos a gente vem dando instrumentos para que a GP se fortaleça.” (AD – Org.3:PL)

Diante dos resultados, apenas a Organização 3 (PL) possui um envolvimento considerado tardio na arena decisória, de forma que a unidade de GP é executora das decisões tomadas pela alta administração. Entretanto, com a nova gestão, existe o anseio de que a unidade passe a atuar na proposição de políticas de GP. Nas demais organizações (Org.1: AR, Org.2: IE e Org.4:PJ), o envolvimento antecipado na proposição, elaboração e discussão de políticas de GP foi evidenciado.

4.5.3 Envolvimento muito antecipado

A última categoria, retomada na Tabela 33 refere-se a um envolvimento muito antecipado das unidades de GP, caso a área esteja envolvida desde o reconhecimento de problemas e na proposição de soluções.

Tabela 33
Recorrência para “Muito antecipado”

Categorias	<i>Dirigentes de GP</i>			<i>Membros das arenas decisórias</i>		
	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência	Qtd. Órgãos	<i>f</i>	Recorrência
Muito antecipado	1	1	1	1	1	1

Nota. Fonte: Elaborada pela autora

Somente na Organização 1 foi possível inferir a existência desta categoria. Tanto um relato da dirigente de GP, quanto de um membro da arena decisória mencionou que, a partir das pesquisas de clima do órgão, é possível identificar pontos de melhoria na organização.

“A cada dois anos é feita uma pesquisa de clima na agência. A agência inteira responde, inclusive terceirizados respondem, estagiários respondem para gente

perceber o que a casa gosta. Tá gostando mantém, e o que que eles querem de melhoria aqui no ambiente de trabalho? Então muitas dessas ideias às vezes vem dessa pesquisa de clima.” (GP2 – Org.1: AR)

“Nós temos a cada dois anos uma análise do clima. Quando é feito o diagnóstico, nós identificamos algumas coisas que podem e devem melhorar. É preparado um plano de trabalho de forma que a gente alcance os melhores resultados na próxima pesquisa de clima.” (AD – Org.1: AR)

Nesse sentido, uma vez que quanto mais cedo as unidades de GP estiverem envolvidas neste processo de identificação de problemas e proposição de soluções, maior será a influência da unidade nas decisões estratégicas (Buyens & De Vos, 2001; Dyer, 1983), a pesquisa de clima – uma das responsabilidades da unidade de GP – é uma maneira pela qual o setor de GP pode ter um envolvimento muito antecipado no processo decisório, haja vista que os resultados da pesquisa de clima são insumos para a identificação de problemas e a proposição de soluções para as demandas apresentadas.

4.5.4 Considerações acerca do momento de envolvimento das unidades de GP nas arenas decisórias

Embora algumas organizações envolvam-se de maneira antecipada no ciclo político-administrativo, atuando na proposição e elaboração de políticas de GP, há uma dependência das unidades de GP das decisões tomadas pela alta administração, atores responsáveis pela deliberação final no processo de tomada de decisão.

Considerando que a atuação da unidade de GP varia desde o envolvimento na formulação e proposição da estratégia até a implementação de decisões organizacionais, o envolvimento precoce pode ser importante, tendo em vista que, no momento da identificação de problemas, os diferentes atores podem influenciar nas soluções propostas (Dyer, 1983). As evidências constataam a relevância do envolvimento antecipado nos momentos de formação de agendas e de proposição de políticas. Além disso, depreende-se dos relatos que as organizações pesquisadas não possuem um envolvimento exclusivamente tardio, de forma a confirmar a suposição de que as organizações não se movem sequencialmente de uma fase do processo decisório para o outro, buscando um envolvimento múltiplo, em detrimento de estratégias bem definidas (Buyens & De Vos, Howlett et al., 2013). Assim, ainda que exista a diferenciação dos momentos em que a unidade de GP se envolve no ciclo político-administrativo, a atuação da unidade não ocorre de maneira linear.

Uma característica da etapa de tomada de decisão do ciclo político-administrativo é que seu exercício não é eminentemente técnico, mas de caráter político, evidenciado pelo confronto de diferentes posicionamentos dos atores envolvidos no ciclo político (Howlett et al., 2013; Secchi, 2010). Assim, a inserção da unidade de GP depende do desempenho do papel político em conjunto com o envolvimento do setor em todo o ciclo de política pública, de forma a contribuir para as decisões organizacionais.

O momento de envolvimento pode ser considerado como um indicador relevante da integração e valorização da unidade de GP na organização; a colaboração das áreas de GP, ao se envolverem na tomada de decisões estratégicas, afeta os resultados da unidade à medida em que os membros das arenas decisórias as inclui nas discussões e proposições de políticas de GP, de forma a auxiliar na busca da estratégia organizacional e no cumprimento das demandas do restante da organização (Buyens & De Vos, 2001; Sheehan et al., 2015; Steffensen et al., 2019).

Nesse sentido, estar envolvido no início da formulação da estratégia aumenta a possibilidade de as políticas de GP serem refletidas nas estratégias organizacionais; quanto mais cedo as unidades de GP estiverem envolvidas neste processo de identificação de problemas e proposição de soluções, maior será a influência da unidade nas decisões estratégicas (Buyens & De Vos, 2001; Dyer, 1983).

4.6 Considerações finais

O principal motivo identificado para a inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias refere-se à obtenção de uma atuação do setor reconhecida pelos membros da arena decisória e pelo restante da organização, de forma a elevar a unidade a uma condição de contribuinte ao negócio organizacional com o objetivo de implementar políticas de GP (Amalou-Döpke & Süß, 2014; Becker & Huselid, 2006).

Para alcançar esse reconhecimento, diversos aspectos interferem na atuação da unidade de GP. Primeiramente, considerando que há uma coexistência de papéis exercidos pelo setor, o gerenciamento interno das atividades é primordial para que a unidade possa se dedicar à um envolvimento nas decisões organizacionais. Nesse sentido, a qualificação dos profissionais das unidades de GP, tanto em termos técnicos quanto interpessoais, é fundamental para esse gerenciamento interno (Schikmann, 2010; Sheehan et al., 2015; Sheehan et al., 2016).

Em segundo lugar, foi apontado que a autoridade formal das unidades de GP é um ponto de partida para a inserção estratégica, pois as ações formais de que o setor participa configuram uma maneira de os dirigentes de GP acessarem as arenas decisórias, situação a qual pode implicar na participação da área das decisões organizacionais. Cabe ressaltar que muitos dos conteúdos tratados entre unidades de GP e as arenas decisórias se referem a atividades estratégicas desempenhadas pelas unidades, com destaque para aquelas que necessitam de aprovação da alta liderança das organizações (Amalou-Döpke & Süß, 2014; Sheehan et al., 2016).

Assim, considerando que muitas das políticas e práticas de GP são legalmente e normativamente amparadas, a alta liderança das organizações inclui as unidades de GP nos processos decisórios com o objetivo de alcançar as diretrizes estratégicas estabelecidas. Assim, a participação das unidades de GP no processo estratégico, seja de maneira formal ou de maneira informal, oferece ao setor a oportunidade de contribuir ao negócio organizacional e, dessa maneira, a oportunidade de ser reconhecida pelos membros das arenas decisórias como uma unidade chave nas decisões das organizações (Buyens & De Vos, 2001; Sheehan et al., 2016; Steffensen et al., 2019).

Essa contribuição das unidades de GP proporcionada pelo reconhecimento da sua influência nos negócios organizacionais pelos membros das arenas decisórias pode ocorrer por meios técnicos, considerando os papéis burocráticos e estratégicos das áreas de GP, mas principalmente considerando o papel político, cuja finalidade principal é o estabelecimento de relações com as arenas decisórias e o restante das organizações para a implementação das políticas de GP.

A relação entre os tipos de participação exercidos pelas unidades de GP e os papéis desempenhados pelo setor, primordialmente no que se refere ao papel político, revela a importância de considerar o envolvimento da unidade de GP no processo de tomada de decisão (Boada-Cuerva et al., 2019; Sheehan et al., 2015; Sheehan et al., 2016; Steffensen et al., 2019; Teo, 2000; Teo & Crawford, 2005). Quanto mais antecipado for o envolvimento da unidade de GP no ciclo político-administrativo, maior será influência da unidade nas decisões estratégicas. A participação do setor apenas na implementação de uma política de GP diminui a possibilidade de influência do setor no processo de formulação e tomada de decisão; no entanto, quando o envolvimento ocorre desde a identificação de problemas, a unidade tem a possibilidade de contribuir em todo o ciclo de construção e implementação de uma política de GP (Buyens & De Vos, 2001; Kelly & Gennard, 2010; Lemmergaard, 2009; Sheehan, 2005).

Por fim, as condições ideais para a efetiva inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias são construídas pela atuação do setor diante das oportunidades que surgem na organização, tanto de maneira formal quanto informal. Considerando que o papel político da unidade de GP permeia todas as relações do setor, a influência exercida no processo estratégico impacta diretamente na eficácia inserção estratégica e, conseqüentemente, na implementação de políticas de GEP.

5 Conclusão

O presente estudo teve por objetivo principal descrever o processo de inserção estratégica dos setores Gestão de Pessoas e seus profissionais nas arenas decisórias de organizações públicas brasileiras. Em síntese, a inserção estratégica de uma unidade de GP na arena decisória de uma organização refere-se a sua atuação com vistas a influenciar decisões organizacionais e garantir a implementação de políticas de GP e a efetiva integração da GP aos negócios da organização. Seja de maneira formal ou informal, o desempenho de um papel político pela unidade de GP ao participar dos processos estratégicos organizacionais, em conjunto com o envolvimento da unidade no processo de construção de políticas de GP propicia ao setor o reconhecimento da sua atuação e da sua influência pela alta liderança na contribuição ao valor organizacional.

Os achados retratam a realidade das organizações em estudo e a descrição do fenômeno. A análise qualitativa dos resultados obtidos permitiu o cumprimento dos objetivos propostos; no entanto, ainda que seja possível fazer suposições, não é possível fazer generalizações acerca dos resultados obtidos.

No que tange às limitações, ressalta-se inicialmente a dificuldade de definição dos descritores para construção da base teoria para do estudo por meio da pesquisa bibliográfica. Tendo em vista que os modelos de gestão de pessoas se abstêm em estudar modelos políticos, a presente pesquisa utilizou conceitos de outros campos, tais como a Ciência Política e a Gestão de Políticas Públicas; no entanto, um aprofundamento teórico no campo da Administração Pública, Ciência Política e Gestão de Políticas Públicas forneceria mais conceitos, modelos e pressupostos para a interpretação dos dados obtidos sob uma ótica mais abrangente.

Em segundo lugar, com relação às limitações metodológicas, há que se considerar que inicialmente, o estudo seria realizado em apenas uma organização, de forma a contemplar todos os membros da arena decisória. Todavia, tendo em vista a dificuldade de contactar todos os membros das arenas decisórias para que participassem da pesquisa,

decidiu-se incluir outras organizações na amostra, em que também não foi possível abarcar todos os membros das arenas decisórias em nenhum dos órgãos participantes. Assim, a acessibilidade aos participantes da pesquisa foi um limitador, de forma que uma amostra maior poderia complementar as evidências obtidas. Além disso, cabe destacar que o caráter político inerente às relações entre os atores das organizações públicas é sensível e interferiu na qualidade das informações prestadas pelos entrevistados. Nesse sentido, a condução de uma pesquisa utilizando o método de observação participante auxiliaria na obtenção de evidências que não são relatadas pelos participantes em entrevistas.

Como agenda de pesquisa, sugere-se uma investigação complementar do fenômeno sob a ótica da Ciência Política, considerando as relações de poder entre as coalizões existentes nas arenas decisórias das organizações públicas, a fim de conceber um refinamento teórico sobre o tema. Considerando contingências de natureza contextual na implementação de políticas de Gestão de Pessoas, o apoio fornecido pela alta liderança à atuação das unidades de GP configura uma lacuna existente acerca da atuação destes atores específicos; além disso, cabe destacar que a influência exercida pelas unidades de GP nos negócios organizacionais é reflexo, em um nível individual, da habilidade política dos gestores, tema que carece de atenção e complementa o fenômeno da inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias em organizações públicas.

Quanto às contribuições da presente pesquisa, do ponto de vista acadêmico, os resultados obtidos apontam para diferentes elementos que, de forma complementar, contribuem para a inserção das unidades de Gestão de Pessoas nas arenas decisórias organizacionais, no sentido de que a presença da unidade nas arenas decisórias não garante a influência que pode ser exercida pelo setor com o objetivo de alcançar a implementação de políticas de GP. Além disso, a discussão realizada propicia um aprofundamento teórico no que diz respeito à inserção estratégica das unidades de Gestão de Pessoas, ajudando a suprir uma lacuna teórica existente acerca da dimensão política que permeia a atuação das unidades. Grande parte dos estudos da Gestão Estratégica de Pessoas são voltados para modelos prescritivos de gestão de pessoas, de forma que poucas pesquisas abordam o elemento político no campo.

No que se refere às contribuições gerenciais, a contribuição reside na possibilidade de dirigentes e profissionais das unidades de Gestão de Pessoas considerarem os resultados obtidos para desenvolverem habilidades a fim de melhor atuar no processo estratégico organizacional e, conseqüentemente, no processo de tomada de decisão,

visando a identificação, proposição e a eficácia da implementação de políticas de gestão de pessoas em organizações públicas. Cada aspecto identificado como elemento da inserção estratégica, por meio dos objetivos específicos da pesquisa, configura uma oportunidade de desenvolvimento do setor para que demonstre sua contribuição ao processo estratégico organizacional impactando, dessa maneira, na influência exercida pela unidade nos atores chave da organização.

Por fim, a principal contribuição desta pesquisa é demonstrar que a implementação de políticas de GP no setor público é influenciada pela inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias organizacionais, a qual refere-se primordialmente a uma atuação eminentemente política da unidade. O estudo da inserção estratégica foi desafiador em virtude do caráter sensível do tema; ao mesmo tempo, considera-se o tema relevante para o desenvolvimento da interação entre o campo da administração e da política.

Referências

- Amalou-Döpke, L. & Süß, S. (2014). HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian Journal of Management*, 30. 10.1016/j.scaman.2014.09.003.
- 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
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker, B. E; Huselid, M. A.& Ulrich, D. (2001) The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance. Harvard Business School. *Journal of Management & Organization*, 8(2), 66-67.
- Beer, M.; Boselie, P. & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*. 54.
- Beer, M; Spector, B.; Lawrence, P.; Mills, Q. D.; Walton, R (1984). *Human resource management: a general manager's perspective*. New York: Free Press.
- 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, SP: Atlas.
- Boada-Cuerva, M., Trullen, J. & Valverde, M. (2019) Top management: the missing stakeholder in the HRM literature, *The International Journal of Human Resource Management*, 30:1, 63-95.
- Brandl, J., & Pohler, D. (2010). The Human Resource Department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management Review*, 49(6), 1025–10446. <https://doi.org/10.1002/hrm.20392>
- Brasil. Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias para instituir o Novo Regime Fiscal e dá outras providências.
- Brasil. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 240, de 9 de setembro de 2016. (2016) Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça. Brasília, DF, n. 161, p. 2-7.
- Brasil. Presidência da República. Câmara de Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Brasília, nov. 1995. 68p.
- Bresser-Pereira, L. C. B. (2000). A Reforma Gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*, 34(4), julho.

- 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*. <https://doi.org/10.1080/1471903042000256501>
- Buyens, D. & De Vos, A. (2001). Perceptions of the Value of the HR Function. *Human Resource Management Journal*. 11. 70 - 89. 10.1111/j.1748-8583.2001.tb00046.x.
- Caldwell, R. (2011). HR directors in UK boardrooms: A search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations*. 33. 40-63. 10.1108/01425451111091645.
- Camões, M. R. S., & Fonseca (2012). Gestão Estratégica de Pessoas: reflexões sobre a realidade da Administração Pública Brasileira. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*. Vol. 11 – Nº 2.
- 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.
- Castro, M. V. de M. (2018) *Políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas em organizações públicas: Iniciativas organizacionais de favorecimento à implementação*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Chen, Yu-Ping; Hsu, Yu-Shan & Yip, F. Wai-Kwong (2011) Friends or rivals: comparative perceptions of human resource and line managers on perceived future firm performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 22:8, 1703-1722, DOI: 10.1080/09585192.2011.565661
- Chiu, R. & Selmer, J. (2011) Are human resource professionals strategic business partners? Evidence from Hong Kong. *International Employment Relations Review*, July 2011, Vol.17(2), p.75(21).
- Collings, D. G., & Wood, G. (2009). Human Resource Management: A critical approach. (D. G. Collings & G. Wood, Eds.) (Taylor & F). New York.
- Conde, R., & Farias Filho, M. (2016). Relações informais influenciadas pela estrutura formal: uma análise de redes sociais de gestores. *Revista de Ciências da Administração*, 1(3), 68-80. doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n46p68>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). Métodos de Pesquisa em Administração – 12ª Edição. McGraw Hill. Brasil.
- Côrtes, F. G., & Meneses, P. P. M. (2019). Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 657-686.
- Côrtes, F.G. (2016). *Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- 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.

- Dias, R.; Matos, F. (2012) *Políticas Públicas – Princípios, Propósitos e Processos*. São Paulo: Atlas.
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/001872679304600801>
- Dyer, L. (1983), Bringing human resources into the strategy formulation process, *Human Resource Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 257-71.
- Ferris, G. R. & Judge, T. A. (1991). Personnel/ Human Resources Management: A Political Influence Perspective. *Journal of Management*, (February). <https://doi.org/10.1177/014920639101700208>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Flick, U. (2009) *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Trad. Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Fombrun, C. J. 1984. The external context of human resource management. In C.J. Fombrun, N.M. Tichy, & M.A. Devanna, (Eds.), *Strategic Human Resource Management*: 3-18. New York: John Wiley and Sons.
- Fonseca, D. R. (2013). *Autonomia de unidades de gestão de pessoas para desempenho das atividades estratégicas de capacitação na Administração Pública Federal* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Fonseca, D. R., & Meneses, P. P. M. (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., Meneses, P. P. M., Silva, A. I., Filho, & Campos, N. G. (2013). *Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa*. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1475.
- Forester, J. (1984) Bounded rationality and the politics of muddling through. *Public Administration Review*, Vol. 44, No. 1.
- Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). *Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa*. *Paidéia* (Ribeirão Preto), 14(28), 139-152.
- Galang, M C & Ferris, G. (1997). Human Resource Department Power and Influence Through Symbolic Action. *Human Relations*. 50. [10.1177/001872679705001104](https://doi.org/10.1177/001872679705001104).
- Garavan, T.N., Costine, P. Heraty, N. (1995) The emergence of strategic human resource development, *Journal of European Industrial Training*, v. 19, n. 10, p. 4-10, Out.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(4), 57-63
- Golden, K. A., & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24(4), 429-452.

- Gondim, S. M. G., Souza, J. J., & Peixoto, A. L. A. (2013). Gestão de pessoas. In L.O. Borges & L. Mourão (Org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia* (pp. 343-374). Porto Alegre: Artmed
- Graziani, L., Meneses, P., Castro, M., & Serrano, A. (2019). Implementação da gestão estratégica de pessoas: desafios enfrentados por uma empresa pública. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 18(3), 207-228.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Guimarães, T. A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun.
- Heidemann, F. G.; Salm, J. F. (2010) *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. Brasília: UNB.
- Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 17-43
- Howlett, M.; Ramesh, M. & Perl, A. (2013). *Política Pública: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integral*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- Ingrahan, P. W. Rubaii-Barrett N. (2007). Human Resource Management as a Core Dimension of Public Administration. Foundations of Public Administration Series. *Public Administration Review Website*, 2007.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jiang, K. & Lepak, D. & Hu, J. & Baer, J. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *The Academy of Management Journal*.
- Kelly, J. & Gennard, J. (2007). Business strategic decision making: The role and influence of directors. *Human Resource Management Journal*. 17. 99 - 117. 10.1111/j.1748-8583.2007.00038. x.
- Kelly, J. (2001). The role of the personnel/HR function in multinational companies. *Employee Relations*. 23. 536-557. 10.1108/EUM0000000006267.
- 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., Tonelli, M. J. (2001) O discurso e a prática: O que dizem os especialistas e o que mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. *Revista de administração contemporânea*, Curitiba, V.5, n.2, p.157-174.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan Business.
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*. 31. 182-196. 10.1108/01425450910925328.

- 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. *Human Resource Management Review*. 19. 64-85. 10.1016/j.hrmmr.2009.01.002.
- Lustosa Da Costa, F. (2008). Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 829–884.
- Marini, C. (2002). O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. *Revista do Serviço Público*, 53(4), 31-52.
- Marini, C. (2002). O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. *Revista do Serviço Público*, 53(4), 31-52.
- Martins, J. (2017) *Metodologia da Pesquisa Científica*. Ed. Dowbis.
- Matias-Pereira, J. (2008). Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. *Revista de Administração Pública*, 42(1), 61-82.
- McCracken, M. Wallace, M. (2000) Exploring Strategic Maturity in HRD: Rhetoric, Aspiration or Reality? *Journal of European Industrial Training*, v. 24 n. 8, p. 425-467.
- Minayo, M. C. S. (2010) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Coleção temas sociais)
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- Mirfakhar, A. S; Trullen, J. & Valverde, M. (2018). Easier said than done: a review of antecedents influencing effective HR implementation, *The International Journal of Human Resource Management*, 29:22, 3001-3025, DOI: 10.1080/09585192.2018.1443960
- Mogalakwe, M. (2009). The Documentary Research Method – Using Documentary Sources in Social Research. *Eastern Africa Social Science Research Review*, 25(1), 43–58. <https://doi.org/10.1353/eas.0.0006>
- Moré, C. L. O. O. (2015). A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde. *Atas CIAIQ- Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3, 126 - 131.
- Morse, J.M. (1998) “Designing Funded Qualitative Research,” in Denzin, N. & Lincoln, Y. S. (eds), *Strategies of Qualitative Research*. London: SAGE. pp. 56-85. Edição do Kindle.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2005). Percepção da influência no contexto do poder organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 5(1), 103-128.
- Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., DeCieri, H., & Ho, M. (2019). Perceived formal authority and the effectiveness of the HR department in Vietnam. *Personnel Review*, 48(2), 551-569. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0073>
- 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.

- Othman, A. (2009). Strategic integration of human resource management practices: Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 16. 197-214. 10.1108/13527600910953937.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: achieving long term viability*. New York, NY: Oxford University Press.
- Paawe J. & Boon, C. (2009) Strategic HRM: A critical review. In: Collings, D. G. Wood, G. (Eds.). *Human resource management: A critical approach*. New York: Routledge, p. 3854.
- Pagès, M. et al. *O poder das organizações - a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Evaluation and Research Methods* (3rd ed). London: SAGE. Edição do Kindle.
- Raub, S., Alvarez, L.& Khanna, R. (2006). The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 18. 135-144. 10.1108/09596110610646682.
- Reis, B. P. W. Arena Política (2013) In: Giovanni, D. D.; Nogueira, M. A. (Org.). *Dicionário de Políticas Públicas*. 1ed.São Paulo, SP: Ed. FUNDAP; Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, v. 1, p. 1-1.
- Sanderson, I. (2001). Performance management, evaluation and learning in ‘modern’ local government. *Public Administration*, 79(2), 297-313.
- Schikmann, R. (2010). Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Pantoja, M. J.; Camões, M.R. S. e Begue, S. T. (Orgs.) *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. (ENAP) - Brasília: 2010.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-69.
- Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, 34(2), 192–209. <https://doi.org/10.1108/00483480510579420>
- Sheehan, C., Cooper, B., Holland, P., & Cieri, H. de. (2007). The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. *Human Resource Management Review*, 46(4), 611–629.
- Sheehan, C., DeCieri, H., Cooper, B., & Shea, T. (2016). Strategic implications of HR role management in a dynamic environment. *Personnel Review*, 45(2), 353-373. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2014-0071>
- Sheehan, Cathy & DeCieri, Helen & K Cooper, Brian & Brooks, Robert. (2015). The impact of HR political skill in the HRM and organisational performance relationship. *Australian Journal of Management*. 41. 10.1177/0312896214546055.

- Singh, S., Darwish, T. & Anderson, N. (2012). Strategic intent, high-performance HRM, and the role of the HR director: An investigation into attitudes and practices in the country of Jordan. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 3027-3044. 10.1080/09585192.2011.637074.
- Soni, A. N. (2016). Strategic Role of Human Resource Management. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 3(3), 2348–2350.
- Steffensen, D. S., Ellen, B. P., Wang, G., & Ferris, G. R. (2019). Putting the “Management” Back in Human Resource Management: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 45(6), 2387–2418.
- Stewart, J. at al.; Iles, P.; Gold, J.; Holden, R.; Rodgers, H.; Kershaw-Solomon, H. (201) Strategic HRD and the learning and development function. In: Gold, J. at al.; Holden, R.; Iles, P.; Stewart, J.; Beardwell, J. *Human Resource Development: Theory and Practice*. 1^a Ed. Reino Unido: Palgrave & McMillan, 2010.
- Tang, G., Wei, L.Q., Snape, E. and Ying, C. N. (2015), “How effective human resource management promotes corporate entrepreneurship: evidence from china”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26 No. 12, pp. 1586-1601.
- 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., & Crawford, J. (2005). Indicators of Strategic HRM Effectiveness: A Case Study of an Australian Public Sector Agency during Commercialization. *Public Personnel Management*, 34(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/009102600503400101>
- Teo, S. T. T.; Rodwell, J. J. (2008) To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, v. 46, n. 2, p. 265–284.
- Terabe, C. P. A. R., & Bergue, S. T. (2014). Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no ministério da ciência, tecnologia e inovação. In: Camões, M. R. S, Fonseca, D. R. & Porto, V. *Estudos em gestão de pessoas no serviço público*. Cadernos ENAP, 37.
- Townsend, K., Wilkinson, A., & Burgess, J. (2013). Filling the gaps: Patterns of formal and informal participation. *Economic and Industrial Democracy*, 34(2), 337–354. <https://doi.org/10.1177/0143831X12448442>
- Truss, C. (2003). Strategic HRM: enablers and constraints in the NHS. *The International Journal of Public Sector Management*, v. 16 n. 1, p. 48-60.
- Van Buren, H., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209 - 219. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2011.02.004>
- Welch, C., & Welch, D. (2012). What Do HR Managers Really Do? HR Roles on International Projects. *MIR: Management International Review*, 52(4), 597-617. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/41682275>

- Wright, P. M. & Snell, S. A. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 756-772, 1998.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203–225.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90015-5](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90015-5)
- 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. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052
- Wright, P. M., Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2018). A Research Revolution in SHRM: New Challenges and New Research Directions. *Personnel and Human Resources Management*, 141–161. doi:10.1108/s0742-730120180000036004
- Zhao, S., Sheehan, C., DeCieri, H., & Cooper, B. (2019). "A comparative study of HR involvement in strategic decision-making in China and Australia", *Chinese Management Studies*, <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2018-0643>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PRESENCIAL



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

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 da aluna Júlia Cássia dos Santos Silvério, matrícula 18/040588, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Paulo Murce Meneses.

Esta pesquisa integra a agenda do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Pessoas no Setor Público (CePGP), grupo de pesquisa vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UnB. O grupo busca contribuir com o desenvolvimento científico e profissional da área de gestão de pessoas no contexto do setor público brasileiro. Além disso, visa à formação e à consolidação de uma agenda própria de trabalho com vistas ao enfrentamento e à superação dos desafios instrumentais, estratégicos e políticos impostos aos profissionais e setores de gestão de pessoas de organizações públicas.

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 descrever o processo de inserção estratégica dos setores Gestão de Pessoas e seus profissionais nas arenas decisórias de organizações públicas brasileiras.

PARTE I

Identificação do entrevistado

Organização:

Setor:

Cargo/Função:

Tempo no cargo/órgão:

PARTE II a– Perguntas para gestores de GP

- 1. Qual o papel da área de GP aqui no órgão?**
- 2. Fale sobre a atuação de GP em sua organização.**
 - Conte situações/histórias em que você participou de decisões importantes na organização.
 - Qual política deu certo? Conte exemplos em que conseguiu vencer ou foi vencido nessa situação
 - Qual é a relação da área com a alta liderança?
 - Qual é a relação da área com a área estratégica da organização? E com outras áreas?
 - De que tipo de decisões você tem participado?
 - De que forma sua posição como área de GP interferiu na sua atuação?
 - O que você teve que defender e persuadir?
 - Agora me dê exemplo de uma história negativa, em que não conseguiu agir diante de alguma situação.
 - Por que acha que teve dificuldade?
 - Suas maiores dificuldades foram relacionadas a que?
- 3. Como a área consegue apoio para tomar as decisões?**
 - Que recursos você utilizou para obter êxito?
 - Que recursos foram limitantes para que obtivesse êxito?
 - Quais pessoas específicas prestaram apoio a você?
 - Cite aspectos que te auxiliam a melhorar/ alavancar ações/ projetos.

PARTE II b– Perguntas para membros da arena decisória

- 1. Qual o papel da área de GP aqui no órgão?**
- 2. Fale sobre a atuação de GP em sua organização**
 - Conte situações/histórias em que a área de GP participou de decisões importantes na organização.
 - Qual é a relação da área com a área de GP?
 - Qual é a relação da área de GP com a área estratégica da organização? E com outras áreas?
 - Que tipo de decisões a área participou?
 - Como você vê a atuação da área de GP?
 - Agora me dê exemplo de uma história negativa, em que a área de GP não conseguiu agir diante de alguma situação.
 - Por que acha que a área teve dificuldade?
 - As maiores dificuldades foram relacionadas a que?
 - Cite aspectos que auxiliam a melhorar/ alavancar ações/ projetos.
- 3. De que maneiras você consegue fornecer apoio à área de GP?**

Obs.: Ao final da entrevista, solicitar documentos que subsidiem ou comprovem as informações relatadas.

APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO



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

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Cumprimentando-o (a) cordialmente, gostaria de me apresentar e expor a seguir a pesquisa que estou realizando em algumas organizações públicas brasileiras.

1) Meu nome é Júlia Cássia dos Santos Silvério, sou estudante do curso de Mestrado Acadêmico em Administração, na área de concentração de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas, da Universidade de Brasília/UnB, matriculada pelo número 18/040588;

2) Sou integrante do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Políticas Estratégicas de Pessoas no Setor Público (CePGP), Grupo de Pesquisa vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UnB e coordenado pelo meu orientador, o Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses. O grupo busca contribuir com o desenvolvimento científico e profissional da área de gestão de pessoas no contexto do setor público brasileiro. Além disso, visa à formação e à consolidação de uma agenda própria de trabalho com vistas ao enfrentamento e à superação dos desafios instrumentais, estratégicos e políticos impostos aos profissionais e setores de gestão de pessoas de organizações públicas.

3) Integro ainda o grupo de pesquisa Projectum – Metodologias de Gestão, Centro de Pesquisa e Desenvolvimento. O grupo é coordenado pelo Prof. Dr. André Luiz Marques Serrano e pelo meu orientador, Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses e busca desenvolver métodos para coordenação, execução e aplicação de práticas eficientes e efetivas de gestão, mediante a integração e a construção de parcerias em pesquisa e extensão com órgãos públicos e da iniciativa privada, aplicando o conhecimento científico para além do contexto acadêmico. Nesta oportunidade, atuo como pesquisadora plena.

4) Inserida nessa linha de pesquisa, **desenvolvo atualmente o projeto de dissertação intitulado: "A inserção estratégica de unidades de Gestão de Pessoas nas arenas decisórias de organizações públicas brasileiras"**. A inserção estratégica é definida como a atuação política das unidades de GP nas arenas decisórias, considerando o papel exercido pelos profissionais da área, o envolvimento do setor no processo decisório organizacional e as ações formais e informais realizadas a fim de que o setor ocupe uma posição mais central nas decisões organizacionais, buscando a eficácia da implementação de políticas de GP.

Assim, frente a um contexto repleto de dificuldades à implementação de políticas de Gestão de Pessoas, este projeto tem por objetivo descrever o fenômeno da inserção

estratégica dos setores de GP, considerando aspectos tais como o tipo de participação dos setores de GP nas arenas decisórias, os papéis exercidos pelos profissionais da área, o nível de envolvimento da área na tomada de decisão e a representação do setor na alta administração.

5) A atual etapa do trabalho será desenvolvida por meio da coleta de impressões e opiniões de gestores das áreas de Gestão de Pessoas das organizações selecionadas para o estudo, bem como das arenas decisórias destas organizações a fim de descrever o fenômeno da inserção estratégica.

6) Para tanto, a abordagem de coleta adotada será a realização de entrevistas individuais, com duração prevista de uma hora, a depender das respostas fornecidas.

7) Reitero que serão respeitadas todas as solicitações de sigilo de informações, não se fazendo necessárias a identificação das pessoas envolvidas, nem do órgão em estudo. O assunto abordado somente será discutido no âmbito do Grupo de Pesquisa, eventos científicos e bancas de avaliação da dissertação resultante. De forma alguma farei uso do material de forma diferente do acordado ou de maneira a comprometer a organização e a equipe.

Assim, uma vez apresentadas as motivações, caso seja de anuência de Vossa Senhoria contribuir para essa pesquisa, solicito-lhe, por gentileza, indicar os dias e horários que melhor se adequem às atividades de seu setor. Ressalto que será necessária apenas uma sessão com duração média de 1 hora.

Para contatar-me, é possível utilizar o telefone (61) xxxx-xxxx ou o endereço eletrônico j*****@gmail.com. Para contatar o meu orientador, é possível utilizar o endereço eletrônico pe*****@yahoo.com.br.

Obrigada,

Atenciosamente,

Júlia Cássia dos Santos Silvério
Mestranda em Administração

Ciente e de acordo,

Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses
Orientador

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



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

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TECLE)

Título do Projeto: A inserção estratégica de unidades de Gestão de Pessoas nas arenas decisórias de organizações públicas brasileiras

Pesquisadora Responsável: Júlia Cássia dos Santos Silvério

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses

Telefones para contato: (61) XXXX-XXXX / j*****@gmail.com.

Convidamos Vossa Senhoria a participar da Pesquisa intitulada “A inserção estratégica de unidades de Gestão de Pessoas nas arenas decisórias de organizações públicas brasileiras”, sob a responsabilidade da pesquisadora Júlia Cássia dos Santos Silvério, a qual pretende descrever o processo de inserção estratégica dos setores Gestão de Pessoas e seus profissionais nas arenas decisórias de organizações públicas brasileiras.

A participação é voluntária e se dará por meio de entrevistas, conduzidas em seu próprio local de trabalho. Serão obtidas cópias gravadas do áudio produzido durante essas ocasiões de coleta de dados, de forma a facilitar a transcrição e análise posteriores.

Caso Vossa Senhoria aceite participar, contribuirá para a melhor compreensão atuação das áreas de Gestão de Pessoas no processo de tomada de decisões nas organizações públicas, questões ainda muito pouco exploradas academicamente.

Após consentir em participar, caso Vossa Senhoria desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. A participação não gerará nenhuma despesa e não ensejará nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas a identidade dos órgãos e participantes não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o pesquisador e seu orientador estão à disposição por meio dos contatos informados.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre as atividades que o pesquisador pretende conduzir e porque precisa da minha colaboração, entendendo a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias, que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Brasília, ____/____/____

Assinatura do participante

Assinatura da pesquisadora responsável