

Afinal, Quem Faz Acontecer? Habilidades de Líderes como Fator Para Implementação de Políticas de Gestão de Pessoas

Lopes de Araújo, Mariana; dos Santos Silvério, Júlia Cássia; Murce Menezes Cavalcante, Pedro Paulo; da Silva Barbosa, Giulio César

Afinal, Quem Faz Acontecer? Habilidades de Líderes como Fator Para Implementação de Políticas de Gestão de Pessoas

Administração Pública e Gestão Social, vol. 15, núm. 1, 2023

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351574088004>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Afinal, Quem Faz Acontecer? Habilidades de Líderes como Fator Para Implementação de Políticas de Gestão de Pessoas

After All, Who Makes it Happen? Leadership Skills as Factor to Implement Human Resources Policies

Después de Todo, ¿Quién lo Hace Posible? Habilidades de los Líderes como Factor de Implementación de Políticas de Gestión de Personas

Mariana Lopes de Araújo
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)/
Universidade de Brasília (UnB), Brasil
marylopesaraujo@gmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351574088004>

Júlia Cássia dos Santos Silvério
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)/
Universidade de Brasília (UnB), Brasil
jucsilverio@gmail.com

Pedro Paulo Murce Menezes Cavalcante
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)/
Universidade de Brasília (UnB), Brasil
pemenezes@yahoo.com.br

Giullio César da Silva Barbosa
Departamento de Gestão de Políticas Públicas/
Universidade de Brasília (UnB), Brasil
cesargiulliolbol@gmail.com

Recepción: 16 Noviembre 2021

Aprobación: 27 Julio 2022

Publicación: 20 Enero 2023

RESUMO:

Objetivo da pesquisa: Descrever a relevância das habilidades políticas dos líderes de unidades de Gestão de Pessoas (GP) para a implementação de suas políticas em organizações públicas.

Enquadramento teórico: Tendo em vista que diversos fatores interferem a implementação de políticas e práticas de GP, este estudo considera a esfera política inerente ao complexo contexto das organizações públicas, abarcando o impacto das habilidades políticas da liderança de GP na inserção das unidades de GP nas arenas decisórias organizacionais.

Metodologia: Esta pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica de natureza descritiva. O estudo empregou a abordagem qualitativa e, por meio de um recorte transversal, os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas com líderes de GP de organizações públicas.

Resultados: A maneira apontada como mais relevante para enfrentar a multiplicidade de agendas e os diversos atores decisórios nas organizações é a produção e o controle das informações pela liderança de GP, de forma a moderar a percepção das informações e manipular as impressões dos demais atores sobre as iniciativas de GP com a incorporação das demandas gerais e particulares.

Originalidade: O ineditismo desta pesquisa se faz presente ao propiciar iniciativas de combate às contingências na implementação de políticas estratégicas de pessoal por meio da sinalização de relevantes habilidades políticas da liderança de GP.

Contribuições teóricas e práticas: A pesquisa convoca os líderes da unidade de pessoal do setor público a interpretarem o complexo contexto que circunda a máquina pública. A principal contribuição desta pesquisa é demonstrar que os representantes do setor de gestão de pessoas são agentes de transformação ao buscarem a constante inserção nos principais espaços de decisão, resultando em oportunidades de eleger iniciativas de elevado impacto benéfico para a sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Estratégica de Pessoas, Habilidade política, Liderança, Gestão pública.

ABSTRACT:

Research purpose: Describe the relevance of the political skills of Human Resource (HR) unit leaders for the implementation of their policies in public organizations.

Theoretical framework: Given that several factors interfere in the implementation of HR policies and practices, this study considers the political sphere inherent in the complex context of public organizations, encompassing the impact of political skills of HR leadership in the insertion of HR units in organizational decision-making arenas.

Methodology: This research is characterized as theoretical-empirical of descriptive nature. The study used a qualitative approach and a cross-section study. The data was collected from semi-structured interviews with HR leaders from public organizations.

Results: The most relevant way to face the multiplicity of agendas and the different decision-making actors in organizations is the production and control of information by the HR leadership, to moderate the perception of information and manipulate the impressions of other actors about HR initiatives with the incorporation of general and demands.

Originality: The originality of this research is present by providing initiatives to combat contingencies in the implementation of strategic personnel policies through the signaling of relevant political skills of the HR leadership.

Theoretical and practical contributions: The research calls on the leaders of the public sector personnel unit to interpret the complex context surrounding the public machine. The main contribution of this research is to demonstrate that representatives of the people management sector are agents of change by seeking constant insertion in the main decision-making spaces, resulting in opportunities to choose initiatives with a high beneficial impact on society.

KEYWORDS: Strategic Human Resource Management, Political skill, Leadership, Public Management.

RESUMEN:

Objetivo de la investigación: Describir la relevancia de las habilidades políticas de los líderes de las unidades de gestión de personas para la implementación de sus políticas en las organizaciones públicas.

Marco teórico: Dado que varios factores interfieren en la implementación de las políticas y prácticas de gestión de personas, este estudio considera la esfera política inherente al contexto complejo de las organizaciones públicas, abarcando el impacto de las habilidades políticas del liderazgo de gestión de personas en la inserción de las unidades de gestión de personas en las arenas de toma de decisiones organizativas.

Metodología: Esta investigación se caracteriza por ser teórico-empírica de carácter descriptivo. El estudio utilizó un enfoque cualitativo y, mediante a una sección transversal, se recopilieron datos de entrevistas semiestructuradas con líderes de gestión de personas de organizaciones públicas.

Resultados: La manera apuntada cómo más relevante para el enfrentamiento de la multiplicidad de agendas y los diferentes actores decisivos en las organizaciones es la producción y control de información por parte del liderazgo de gestión de personas, con el fin de moderar la percepción de la información y manipular las impresiones de los demás actores acerca de las iniciativas de gestión de personas con la incorporación de demandas generales y particulares.

Originalidad: La originalidad de esta investigación está presente al propiciar iniciativas para combatir contingencias en la implementación de políticas estratégicas de personal mediante la señalización de las competencias políticas relevantes del liderazgo de gestión de personas.

Aportes teóricos y prácticos: La investigación moviliza los líderes de la unidad de personal del sector público que interpreten el complejo contexto que rodea a la máquina pública. El principal aporte de esta investigación es demostrar que los representantes del sector de la gestión de personas son agentes de cambio cuando buscan una inserción constante en los principales espacios de toma de decisiones, dando como resultado oportunidades para elegir iniciativas con un alto impacto beneficioso para la sociedad.

PALABRAS CLAVE: Gestión estratégica de personas, Habilidad política, Liderazgo, Administración pública.

INTRODUÇÃO

Habilidades políticas das lideranças de Gestão de Pessoas (GP) têm sido cada vez mais incorporadas às discussões sobre como fazer as políticas e práticas das unidades de GP acontecerem nas organizações públicas. Estas discussões se inserem a partir da consolidação da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) como campo de estudo em meados da década de 1980, preconizando a articulação dos subsistemas de recursos humanos e estes com as diretrizes organizacionais; desta forma, dissociando-se da antiga administração de recursos humanos a partir do momento que as práticas passam a ser pensadas de maneira integrada aos objetivos da organização de modo a impactar resultados internos (empregados e gerentes) e externos (alta administração, clientes, sociedade e outras organizações) (Jiang & Messersmith, 2018).

No caso do setor público, a GEP é incorporada após as reformas do Estado brasileiro ocorridas nos anos 1990 no Brasil. Neste período, 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 com organizações flexíveis e empreendedoras (Matias-Pereira, 2008; Schikmann, 2010).

Em decorrência deste cenário, 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 que recursos humanos poderiam figurar como capacidade para alcançar resultados de desempenho desde que alinhados à direção estratégica das organizações (Secchi, 2009). A partir disso, unidades de GP no setor público transitaram da perspectiva, até então, denominada Administração de Recursos Humanos (ARH), centralizada no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, para a chamada a GEP.

À medida que a produção científica da GEP evoluiu, a análise da execução das práticas estratégicas e dos resultados alcançados ganharam espaço na agenda de pesquisa, demonstrando que a implementação da GEP nas organizações consiste em um processo formativo e adaptativo (Castro, Araújo, Ribeiro, Demo & Meneses, 2020; Legge, 1995; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, Drake, 2009). Nesta seara, pesquisas recentes com foco na GP no setor público brasileiro têm indicado poucos resultados positivos na implementação de políticas e práticas de GEP (e.g. Camões & Meneses, 2016, Côrtes & Meneses, 2019; Fonseca & Meneses, 2016; L. G. B. Araújo, 2018; M. L. Araújo et al., 2019). Entre as razões para estes resultados encontram-se fatores contextuais que extrapolam questões instrumentais, como, por exemplo, o ambiente institucional e organizacional e as configurações dos próprios setores de gestão de pessoas também são apontados como interferentes na implementação dos modelos estratégicos de gestão de pessoas no setor público pelos estudos realizados nos últimos anos (e.g. Castro, 2018; Camões & Meneses, 2016; Côrtes & Meneses, 2019; Fonseca & Meneses, 2016; L. G. B. Araújo et al., 2019; M. L. Araújo et al., 2019).

Assim, percebe-se que, apesar da reiteração do discurso reformista em prol da melhoria da gestão, figurando como fator necessário e único ao combate das disfunções burocráticas e cultura patrimonial, a incapacidade de reconhecimento e tratamento das influências políticas sobre a burocracia e poder da burocracia no Estado acabam por transparecer aos especialistas da administração pública como sendo o principal problema histórico das reformas e da literatura de NPM (Martins, 1997). As políticas públicas de gestão pautadas na reforma administrativa de 1990 falham ao não contemplar o elemento político em sua formulação e implementação, pois não gerou mecanismos suficientes de coordenação política (Costa, 2008), tendo em vista que a tradição organizacional pós-burocrática se baseou no falso pressuposto de que o problema da burocracia era exclusivamente organizacional (Martins, 1997). Tanto que as estruturas organizacionais vigentes no setor público refletem os interesses dos atores que obtiveram vitória nas arenas políticas (Lima, 1998), de forma que o processo de reforma está estreitamente ligado ao contexto político, social e cultural do país, o que significa que não se pode enfatizar somente os aspectos legais e técnicos (Costa, 2008).

Diante de tais evidências até então reunidas, a inserção estratégica se mostra fundamental para o enfrentamento de diferentes dificuldades existentes no contexto das organizações na medida em que implica alguma liberdade do setor para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área e instituições (Castro, 2018; Côrtes & Meneses, 2019; Fonseca & Meneses, 2016; Rahn & Weber, 2020). Quanto antes os profissionais de GP se envolverem no processo, mais poderão exercer influência nas decisões estratégicas, pois é por meio da atuação antecipada que a GEP obtém maior impacto nas decisões (Buyens & De Vos, 2001; Dyer, 1983).

Todavia, em geral, os estudos não abordam elementos relacionados ao que acontece no jogo político das arenas decisórias, evidenciando a necessidade da habilidade política da liderança de GP, de modo que o setor possa conquistar parcerias com diferentes gerentes da organização. Logo, este artigo tem por objetivo

descrever a relevância das habilidades políticas dos líderes de unidades de GP para a implementação de suas políticas.

Uma vez que se fazem necessários estudos que relatem fatores que facilitem ou dificultem o acesso das unidades de GP ao processo decisório do setor público e diante da insuficiência teórico-empírica na literatura nacional e estrangeira para a compreensão da esfera política no contexto organizacional complexo do setor público, este estudo contribui academicamente à análise dos fatores interferentes na implementação de políticas de GP ao promover a discussão sobre inserção estratégica da área de GP nas arenas decisórias organizacionais na administração pública.

Considerando os diversos fatores interferentes na implementação de políticas e práticas de GP, compreender de que forma a área de GP se insere nas principais arenas decisórias contém grande relevância para uma administração pública cada vez mais colaborativa, que visa eliminar as barreiras contidas em uma democracia representativa e afastar as contingências políticas (Cavalcante, 2017); além de contribuir para que os líderes de GP se reconheçam como agentes de transformação ao buscarem a constante inserção nos principais espaços de decisão, resultando em oportunidades de eleger iniciativas de elevado impacto benéfico para a sociedade (Camões & Gomes, 2021).

HABILIDADE POLÍTICA DA LIDERANÇA DE GP COMO ELEMENTO DA INSERÇÃO ESTRATÉGICA EM PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

A transição do antigo modelo de administração de recursos humanos para gestão de pessoas impacta diretamente nas novas atribuições da unidade de GP, destacando a relevância de reorganizar a função de GP para refletir tarefas operacionais e estratégicas de acordo com as necessidades do negócio organizacional (Buyens & De Vos, 2001; Sheehan et al., 2016). Neste sentido, a inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias é apontada como um importante fator para o enfrentamento de diferentes dificuldades existentes no contexto da organização (Castro, 2018; Côrtes & Menezes, 2019; Fonseca & Menezes, 2016; Rahn & Weber, 2020).

Para isso, a literatura recente aborda que a inserção estratégica da área de GP pode se manifestar por diferentes elementos que se complementam, representados então por quatro categorias temáticas: Papéis dos profissionais de GP, Ações formais e informais de GP, Representação de GP na Alta Liderança, e Envolvimento da GP na tomada de decisão (Silvério & Menezes, 2022). Assim, para que a unidade de GP ingresse nas arenas decisórias da organização, deve estar atenta a diversidade real de papéis desempenhados pelos seus profissionais, assim como gerenciar estas expectativas dos inúmeros atores da melhor maneira possível (Sheehan et al., 2016; Buyens & De Vos, 2001). Estes papéis se referem tanto a unidade de GP, quanto a atribuições específicas dos representantes – ou líderes – da unidade, cujo sucesso está diretamente relacionado com a habilidade política de GP (Silvério & Menezes, 2022).

A habilidade política é a capacidade de combinar atributos sociais de acordo com a situação, efetivamente influenciando e controlando aquilo e quem se deseja (Ferris et al., 2007). Para os autores, as habilidades políticas são adotadas para interpretar pessoas e situações no trabalho a fim de traduzir este conhecimento em objetivos direcionados para influenciar outros (e.g. Amalou-Döpke & Süß, 2014; Becker & Huselid, 2006; Chiu & Selmer, 2011; Galang & Ferris, 1997; Nguyen et al., 2019; Raub et al., 2006; Sheehan, De Cieri, Cooper & Brooks, 2015; Sheehan et al., 2016; Steffensen et al., 2019; Tang et al., 2015; Teo & Rodwell, 2007; Teo, 2000; Van Buren, Greenwood & Sheehan, 2011). As habilidades políticas possibilitam ao líder de GP apresentar os benefícios de cada política organizacional, controlar a percepção das informações, manipular as impressões dos atores sobre os valores das iniciativas e fortalecer a conexão entre o conteúdo das práticas de GP e os objetivos organizacionais (Sheehan et al., 2015; Buyens & De Vos, 2001). Neste sentido, um líder deve se atentar à habilidade política em razão de seus benefícios para resultados individuais e da organização (Blickle et al., 2018).

Logo, no caso do setor de GP, a habilidade política transparece como elemento central para compreensão da inserção estratégica da unidade de GP nas arenas decisórias (Brandl & Pohler, 2010; Buyens & De Vos, 2001, Côttes & Meneses, 2019, Fonseca & Meneses, 2016; M. L. Araújo et al., 2019; Sheehan, 2005), por meio da realização de parcerias, identificada como uma importante iniciativa para mitigação das contingências (e.g. Castro, 2018; L. G. B. Araújo et al., 2019; M. L. Araújo et al, 2019) se dá em razão do grau de expertise do representante da área de GP na formação de alianças.

A forma como o líder de GP constrói parcerias é relatada pelo estudo de Rua (2014) ao tratar do jogo político e comportamento dos atores nas arenas decisórias, sobretudo na dinâmica das relações como lutas, jogos, debates e persuasão. As arenas decisórias ou arena política são os espaços denominados pela literatura onde ocorrem os conflitos entre os atores em torno da tomada de decisões (Dias & Matos, 2012; Howlett, Ramesh & Perl, 2013; Reis, 2013; Secchi, 2010). As particularidades da arena política estabelecem o tipo de jogo político, ou seja, a forma com que ocorre o processo decisório, a qual variam conforme a configuração das instituições decisórias em rigor, dos grupos e das prioridades estratégicas dos atores.

Visto o conceito de arena política, cabe abordar os modelos de tomada de decisão. O pioneiro foi o modelo racional ao determinar que a tomada de decisão política incluía reunir informações sobre a política e, por métodos científicos e validados, avaliar e optar pelas soluções maximizadoras para problemas complexos (Howlett et al., 2013). Outro modelo é o incremental em que as decisões não surgem do zero, mas sim de forma construtivista (Souza, 2006). Entretanto, nenhum dos modelos conseguiu representar com a máxima fidelidade as variáveis do processo decisório, fazendo com que surgissem novas teorias, as quais buscaram ou romper, ou propor os dois modelos anteriores.

A partir disso, o modelo confeccionado por Forester (1984) propõe cinco estratégias para a tomada de decisão: racionalismo/compreensiva, limitação cognitiva, diferenças sociais, pluralista e limitação estrutural. Os comportamentos se baseiam em condições das variáveis ator, contexto, problema, informação, tempo e estratégia prática. Assim, o modelo figurou como promissor na tentativa de unificar teoria e prática ao considerar diferentes particularidades do processo decisório. O incremento deste novo modelo representou um avanço na literatura, quando comparado aos modelos anteriores, pois propiciam compreensão da complexidade sobre o estágio da tomada de decisão ao determinar variáveis que a afetam, além de possibilitar prever os impactos na implementação de uma determinada política (Howlett et al., 2013).

Ao abordar sobre a dinâmica das relações entre os atores nas arenas decisórias, Rua (2014) destaca lutas, jogos e debates como três padrões possíveis. Luta é a relação que acontece em um contexto de conflito e confronto, advindo da condição em que um ator ganha e outro perde (Rua, 2014). No caso do jogo, a relação reflete a competição entre atores que não visam eliminar por completo o adversário, mas podem se tornar aliados por meio de negociações e barganhas (Rua, 2014). De forma complementar, uma relação de jogo que se refere à criação de acordos ou alianças para atingir objetivos mútuos é chamada coalizão; por outro lado, alianças realizadas para prejudicar terceiros é chamado conluio (Rua, 2014). Por último, os debates retratam a exposição de pontos de vista e propostas no cunho de convencer o adversário da melhor argumentação e transformá-lo em aliado (Rua, 2014). O uso de recursos (conhecimento técnico) para busca de adesão é caracterizado como fator de persuasão, assim como o intercâmbio é bastante utilizado pelos atores sendo a troca de favores, benefícios e apoios (Rua, 2014).

Diante do exposto, percebe-se que desconsiderar a dimensão política e os conflitos existentes é um equívoco, pois ótimas formulações podem acompanhar péssimas implementações de políticas (Dias & Matos, 2012; Secchi, 2010). Logo, o que se deve ter em vista é a forte conexão das habilidades políticas do representante de GP com a inserção estratégica, auxiliando a retratar quais comportamentos são comumente utilizados pelo líder de GP na arena decisória, como a persuasão e manipulação das informações, não excluindo a possibilidade de outros, como a coalizão, ameaças ou exercício da autoridade direta ou indireta. Contudo, assim como o representante de GP pode utilizar destes comportamentos para exercer influência, este também sofre do exercício político dos demais atores decisórios.

É por meio da habilidade política de GP que os profissionais e representantes da unidade gerenciam o compartilhamento de ideias e soluções nas arenas decisórias e em todo ambiente organizacional, além de encorajar todos os atores nos comportamentos esperados e descritos nas políticas de GEP (Sheehan et al., 2015). A incitação da unidade de GP pela confecção ou reconfiguração de novas arenas representa uma face do fenômeno da inserção estratégica, visto que, a partir das habilidades políticas, o representante de GP pode moldar seu comportamento no intuito de obter alianças com atores estratégicos que patrocinam seu acesso formal às arenas decisórias reconfiguradas. A partir da análise dos comportamentos políticos da liderança de GP espera-se descrever as informações e o conteúdo da política discutida na arena, a inserção de novas ideias/soluções dentro e fora da arena e a proposição/fomento de uma nova estrutura decisória que abarque o setor de GP, resultando na identificação com que o setor de gestão de pessoas garante acesso formal aos principais espaços decisórios organizacionais.

MÉTODOS, TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica de natureza descritiva ao descrever o processo de inserção estratégica da área de Gestão de Pessoas e seus profissionais nas arenas decisórias de duas organizações públicas. Assim, em razão da inserção estratégica não ser considerada um fenômeno estático, que varia a cada mudança representativa em organizações públicas, o recorte temporal foi caracterizado como transversal, posto que os dados foram coletados em um único ponto no tempo (Cooper & Schindler, 2016).

O estudo empregou a abordagem qualitativa, ideal para demonstrar os fenômenos sociais no contexto em que ocorrem, analisando as experiências, interações e comunicações dos participantes com base no referencial teórico utilizado (Gil, 2002; Flick, 2009). Portanto, o caráter qualitativo ofereceu melhor entendimento sobre o ambiente complexo de múltiplas relações interpessoais que circunda as arenas políticas e, conseqüentemente, influenciam o fenômeno da inserção.

Na finalidade de alcançar o objetivo do trabalho foi realizado o levantamento qualitativo de opiniões como método de condução. Justifica-se tal escolha em razão do procedimento, por meio de entrevistas semiestruturadas, representar a procura por memórias, experiências e opiniões dos indivíduos entrevistados sobre o assunto analisado (Minayo, 2012).

Para dar prosseguimento ao estudo, os elementos amostrais foram escolhidos em duas camadas: (i) a escolha da organização pública e (ii) os indivíduos participantes. Inicialmente, foram selecionadas duas relevantes organizações da Administração Pública Federal com base na disponibilidade de acesso aos dados. Os nomes das organizações e dos participantes foram ocultados e substituídos para manter o sigilo e anonimato das informações. Destaca-se que a Organização A, do Poder Judiciário, possui uma estrutura organizacional composta pela Presidência como instância máxima superior e uma Diretoria-Geral (DG) responsável pela condução estratégica de todo o aparato administrativo do órgão, a qual tem como subordinada a unidade de Gestão de Pessoas. Já a Organização B, do Poder Legislativo, contém, em sua estrutura administrativa, uma Diretoria-Geral, responsável por todo o aparato administrativo do órgão. A DG é subordinada à unidade superior colegiada e responsável pela atividade fim do órgão, sendo a unidade de Gestão de Pessoas subordinada à DG.

Com as organizações selecionadas, foi feito um levantamento, a partir de contato formal com a unidade de GP das Organizações A e B, para seleção dos participantes. A amostra foi delimitada nos principais líderes de GP com acesso, ou não, às principais arenas decisórias, ou seja, estruturas formais. Cabe destacar que, na organização “A”, o entrevistado não é o líder máximo de GP, porém é um dos representantes da unidade. Na Organização B foram realizadas entrevistas com o principal representante e outro líder subordinado. O entrevistado da Organização A está a mais de um ano no cargo, enquanto os entrevistados da Organização B contém três e seis, respectivamente, meses de ocupação no setor de gestão de pessoas.

Ao todo foram realizadas três entrevistas individuais com os líderes da unidade de GP das organizações, sendo um referente à Organização A e dois à Organização B. Para a condução das entrevistas, foi utilizado o instrumento de roteiro de entrevista semiestruturado dividido em três seções com questões norteadoras. A primeira seção foi composta por questões que buscaram captar quais são os conteúdos das políticas abordadas pelas unidades de GP e suas relações com os demais ocupantes dos assentos estratégicos; na segunda seção do roteiro, as perguntas consistiam em identificar as ações adotadas e a capacidade de a liderança de GP para acessar às arenas decisórias; a terceira e última seção do instrumento de entrevista abordou sobre a construção de estruturas decisórias, de modo a analisar dificuldades e facilidades da unidade de GP em participar da configuração de arenas decisórias do órgão.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial com a gravação do conteúdo para análise futura. Para isso foi entregue um termo de consentimento aos entrevistados no objetivo de autorizar as gravações e uso dos dados para a pesquisa, desde que respeitado o sigilo. Com base no material obtido, foi empregada a técnica de análise de conteúdo de forma a descrever sistematicamente as características principais e formais das mensagens no contexto social (Flick, 2009; Bardin, 2016; Bauer, 2002).

Os dados foram, inicialmente, coletados e analisados por um dos autores deste estudo e, posteriormente, submetidos à validação de conteúdo pelos três demais autores enquanto juízes (um doutor e dois mestres), utilizando como base as categorias previamente definidas relativas aos elementos teóricos acerca dos modelos de tomada de decisão e das dinâmicas das relações em arenas decisórias (e.g. Forester, 1984; Rua, 2014). Assim, foram identificados cinco comportamentos que representam faces da habilidade política: Coalização, Fomento às Novas Estruturas Decisórias, Networking, Persuasão, e Produção e Controle de Informações. Estas categorias foram utilizadas para acessar quais as habilidades políticas eram mais adotadas pelos líderes de GP das organizações participantes, cujos dados coletados enquanto resultados desta pesquisa foram apresentados na seção seguinte.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao buscar capturar os conteúdos das políticas e práticas das unidades de GP e suas relações com os demais ocupantes dos assentos estratégicos, identificou-se que a gestão da força de trabalho têm sido pauta de discussões recorrentes sobre a unidade de GP nas arenas decisórias, segundo relato dos entrevistados de ambas as organizações públicas participantes do estudo. A cúpula administrativa, gerentes de linha e servidores têm requisitado às unidades de GP soluções referentes a planejamento, formulação, implementação e acompanhamento de soluções/políticas para os problemas de quadro de pessoal. No caso de outras práticas e políticas organizacionais, a interação entre a unidade de GP e as arenas decisórias limita-se, predominantemente, a pareceres da área de GP, de forma que os líderes de GP não estão envolvidos nas pautas de discussões decisórias.

Outro achado consiste no reconhecimento da relevância das habilidades políticas para a inserção estratégica da área de GP, o que se clarifica na análise das inter-relações dos atores nas arenas decisórias com o reconhecimento de padrões de comportamento do líder de GP ao decorrer do jogo político. A identificação da atuação de GP nas organizações auxilia na discussão sobre o que e quando as unidades são convocadas para estarem presentes nas arenas decisórias. A expectativa é de que a identificação destas temáticas seja, em alguma medida, útil para a compreensão do cenário em que as habilidades políticas dos líderes de GP são requisitadas e aplicadas. Nesse sentido, com base nos relatos dos entrevistados, identificou-se que a habilidade política da liderança de GP, a qual tem influência direta na inserção estratégica de pessoas, constitui o fator mais relevante para inserção da unidade de GP nas arenas decisórias, assim como relatado em estudos anteriores (e.g. Côrtes & Meneses; L. G. B. Araújo et al., 2019).

Por meio da análise dos dados coletados, no intuito de capturar essas interações sociais entre o representante de GP e demais atores, com base nas referências da literatura, foram identificados cinco

comportamentos que representam faces da habilidade política de GP. A Tabela 1 apresenta estas categorias, assim como suas respectivas definições, e a quantidade de menções (colunas n menções) à categoria feitas por cada um dos entrevistados de cada organização (coluna de Organização) e, por último, a última coluna (coluna Categoria) retrata a quantidade com que cada categoria foi mencionada por ambas as organizações.

Tabela 1: Habilidades políticas do líder de GP

Categoria	Definições	n menções	
		Organização	Categoria
Produção e Controle de Informações	Selecionar quais informações serão distribuídas e quem as receberá	A: 6 B: 1	7
Networking	Aproveitar-se do acesso a especialistas ou a pessoas que detêm poder na organização	A: 3 B: 1	4
Coalizão	Aliar-se temporária ou permanentemente com outros indivíduos ou grupos para aumentar o apoio à sua posição ou para atingir um objetivo específico	A: 2 B: 0	2
Persuasão	Procurar convencer alguém do seu ponto de vista pelo uso de argumentações racionais selecionadas	A: 2 B: 0	2
Fomento às Novas Estruturas Decisórias	Incentivar à construção de novas estruturas decisórias descentralizadas	A: 1 B: 0	1

Nota. n = quantidade; A = Organização A; B = Organização B. Fonte: Elaborado pelos autores.

A categoria de maior destaque ($n = 7$) trata sobre de que forma os representantes de GP controlam as percepções das informações e manipulam as impressões dos demais atores sobre as iniciativas de gestão estratégica de pessoas (Sheehan et al., 2015; Buyens & De Vos, 2001; Forester, 1984). A “Produção e Controle de Informações” foi o comportamento mais evidenciado nos relatos do entrevistado da organização “A” ($n = 6$) e mencionado com menor frequência pela organização “B” ($n = 1$). Foi relatado que o líder de GP busca direcionar o conteúdo para a aliança que ele desejava obter. A alta frequência desta categoria permite compreender o impacto da habilidade no processo de inserção estratégica. A principal maneira de enfrentar a multiplicidade de agendas dos atores decisórios é justamente o líder de GP incorporar estas demandas gerais e particulares. À medida que o representante identifica as demandas, as iniciativas que este pretende apresentar na arena serão personalizadas para dialogar com os interesses dos membros. Se houver conformidade das proposições da unidade de GP com a agenda, maior a probabilidade de o setor ser convocado a dar seus pareceres – portanto, sendo considerado um parceiro estratégico (Buyens & De Vos, 2001).

Outro fator que revela o quanto a habilidade “Produção e Controle de Informações” garante o sucesso no processo de inserção diz respeito aos recursos disponíveis da unidade de GP, os quais podem resultar no fornecimento de dados de pessoal (e.g. banco de horas, absenteísmo, perfil dos servidores etc.) mais, ou menos, concretos e precisos. Os entrevistados exemplificam este alinhamento entre a habilidade política e os recursos da unidade de GP ao relatarem que o investimento da unidade na produção de informações relevantes pode resultar na convocação do setor de GP, pois, quanto maior a credibilidade dada às informações produzidas pela unidade, maior a chance de o representante da unidade ser convocado a dar seu parecer na arena decisória.

Logo, o investimento da unidade na produção de informações relevantes pode resultar na convocação do setor, pois, quanto maior a credibilidade dada às informações produzidas pelo setor de GP, maior a chance de o representante da unidade ser convocado a dar seu parecer na arena decisória. À medida que os atores decisórios imputam maior relevância às informações de GP, os profissionais de gestão de pessoas são, então, reconhecidos como parceiros estratégicos e os instrumentos que estes produzem são essenciais para a organização (Buyens & De Vos, 2001).

Já o comportamento “Networking” foi segunda habilidade mais citada pelos entrevistados ($n = 4$). O “Networking” caracteriza-se pelo sucesso no desenvolvimento, pelo líder GP, de uma rede acessível de comunicação aos principais atores da organização. Evidenciou-se a frequência da categoria três vezes na organização “A” e uma na organização “B”. O representante de GP que possui uma comunicação acessível com os executivos chave da organização pode se inserir, facilmente, nas principais arenas decisórias de acordo com o vínculo de sua relação com os atores. Sheehan (2005) aborda que – se os líderes de GP não dispõem de abertura formal nos espaços decisórios, estes devem se apropriar da informalidade para se envolverem no processo decisório.

A terceira habilidade política do líder de GP mais mencionada foi “Coalizão” ($n = 2$), no que lhe concerne, é uma categoria definida com base na definição de Rua (2014) refere-se a aliar-se temporária ou permanentemente com outros indivíduos ou grupos para aumentar o apoio à sua posição ou para atingir um objetivo específico. Foi evidente a identificação da categoria pelo líder de GP na organização “A” (duas frequências) em que este moldou o seu comportamento, no intuito de colaborar e construir uma aliança para um objetivo comum.

A categoria “Persuasão” também foi a terceira mais identificada ($n = 2$), tendo duas frequências na organização “A”, a qual se refere a procurar convencer alguém do seu ponto de vista pelo uso de argumentações racionais selecionadas. Conforme Forester (1984) e Rua (2014), é comum atores decisórios utilizarem de conhecimento técnico para angariar alianças. Da mesma forma, o líder de GP da organização “A” evidencia este comportamento. Foi abordada a existência de múltiplas interpretações dos atores decisórios sobre uma determinada política/problema, assim como o conflito de suas agendas e a consequência da desvalorização de aspectos técnicos. Ao utilizar da persuasão, o representante de GP visa convencer os demais atores de pontos técnicos relevantes para a política discutida, portanto, adquirindo aliados e consequentemente, reconhecido como autoridade em determinados assuntos e convocado para as arenas.

Por fim, a última categoria citada foi “Fomento a novas estruturas decisórias” ($n = 1$) em que se aborda o fomento, por parte dos representantes de GP, de maneira formal ou informal, a construção de novas arenas ou espaços decisórios (Forester, 1984; Rua, 2014; Cavalcante, 2017). Para a inserção estratégica de GP, o fomento de novas arenas decisórias representa uma tentativa do líder de GP legitimar um novo espaço de discussão que, a priori, terá mais eficiência que o atual, pois visa vencer os déficits da democracia representativa (Cavalcante, 2017). Um novo espaço converge com a iniciativa contra o não acesso às arenas, apontada por L. G. Araújo (2018): a criação de uma unidade de governança central, ou seja, o representante de GP adota estratégias para “igualdade efetiva, participação e voz” (Forester, 1984, p. 28). De forma semelhante, M. L. Araújo (2019) identificou que a criação de uma unidade organizacional específica e de um grupo de trabalho responsável pela prática de GP, fomentando um ambiente decisório, fornece maior probabilidade de que sua implementação aconteça de forma efetiva.

De modo geral, as duas organizações pesquisadas contêm díspares níveis de inserção estratégica da unidade de gestão de pessoas. A organização “B” sofre com o excesso de atividades operacionais, assim como os atores decisórios exercem forte impacto nas iniciativas da área. Também não houve fomento de novas arenas pelo líder de GP. Diante deste cenário, as habilidades políticas do líder de GP da “B” apresentaram-se com baixa frequência (duas no total).

Assim, duas conclusões são possíveis: primeiro, que o pouco tempo de cargo dos representantes não os possibilitou manifestar as habilidades políticas, pois, não havia domínio da função estratégica de GP e seu impacto sobre os processos básicos de negócio da organização (Sheehan et al., 2016). Em segundo lugar, o não acesso formal à arena decisória resulta no não desenvolvimento das habilidades políticas do líder (L. G. B. Araújo et al., 2019) – portanto, restando-lhe a inserção estratégica por meios informais. Porém, se o líder de GP da Organização “B” não utiliza das habilidades (indício da baixa frequência), este terá oportunidades cada vez menores de inclusão no processo de tomada de decisão estratégica (Sheehan et al., 2015).

A Organização “A” traz em evidência um comportamento contrário. Comprovou-se alta frequência de manifestação das habilidades políticas (14 no total), como o elevado uso da habilidade “Produção e Controle de Informações” pelo líder de GP e impacto das informações que a unidade produz. Cabe ressaltar o sucesso na rede informal de relacionamento com os executivos chave (Networking), assim como as tentativas de fomentar novos espaços decisórios pelo representante de GP. Estas habilidades evidenciam o esforço do líder de GP em alternar as estruturas decisórias advogando pela necessidade de a unidade de pessoal ser inserida como membro formal e informal (Rua, 2014; Cavalcante, 2017; Forester, 1984) – portanto, ter um canal direto com os principais atores decisórios possibilita inserções contínuas na arena. O setor de GP da organização “A” contém aparente nível de inserção estratégica, conforme indício das categorias – sobretudo a elevada habilidade política do representante.

Logo, diante dos comportamentos identificados, foi possível ressaltar que o líder de GP que almeja posicionar a unidade de GP no nível estratégico deve aprender a jogar o jogo político, portanto, utilizando de suas diversas habilidades políticas. Habilidades como fomento a novas estruturas, persuasão, coalizão; mas sobretudo sua rede de contatos com executivos chave (networking) e a produção e controle de informações. Este controle que produz e divulga a relevância de suas iniciativas e, no fim, alinha a GEP com os objetivos organizacionais (Forester, 1984; Rua, 2014; Sheehan, 2005; Sheehan et al., 2016). Assim, tal como dito inicialmente sobre o contexto histórico da administração pública brasileira, grandes alterações no funcionamento da máquina pública se tornam possíveis graças a grupos da alta cúpula que aderem a agendas reformistas (Costa, 2008; Lima, 1998; Bresser, 1997).

Assim, mantém-se o argumento de que as habilidades políticas do líder de GP constituem o principal fator de acesso às arenas decisórias. A partir de uma análise e compreensão dos fatores institucionais, sobretudo aspectos societais (Côrtes & Meneses, 2019), o líder de GP poderá fazer frente às agendas contraditórias dos principais atores, pois ele saberá que a agenda dos tomadores de decisão é regida por uma agenda central, externa à organização (Côrtes & Meneses, 2019; Ingraham & Rubaii-Barrett, 2007). Sem a identificação dos pontos de convergência entre as agendas, o representante de GP não poderá participar efetivamente do jogo político.

Ainda que, em momento inicial, a valorização do capital humano no setor público se deu por meio de grupos minoritários – é necessário compreender que os burocratas constituem uma importante força política, conforme Howlett et al. (2013) relatam. Da mesma forma que grupos de interesse aderiram e exerceram impacto sobre uma agenda central, os atores burocratas – sobretudo representantes da unidade de gestão de pessoas, podem e devem identificar os aspectos societais do momento, como fatores institucionais e, por meio de suas habilidades políticas, procurar ampliação de sua esfera de influência nos principais espaços de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal descrever a relevância das habilidades políticas dos líderes de unidades de GP para a implementação de suas políticas em duas organizações do setor público. Para isso, houve a consulta, por meio de entrevistas, com três lideranças da unidade de GP de duas organizações públicas federais. Diante das habilidades políticas das lideranças de GP figurarem como a contingência mais relatada para acesso da unidade de GP às arenas decisórias, concluiu-se que a principal maneira identificada de enfrentar a multiplicidade de agendas e os atores decisórios é a produção e o controle das informações, controlando a percepção das informações e manipulando as impressões dos demais atores sobre as iniciativas de GEP com a incorporação das demandas gerais e particulares.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui no aprofundamento da compreensão do fenômeno da inserção estratégica e seu impacto organizacional. De igual modo, os resultados enriquecem o debate dos fatores interferentes das políticas estratégicas de pessoas, à medida que propicia iniciativas de combate às contingências políticas. Outro aspecto a ser ressaltado foi o acréscimo de ricos e solidificados elementos

da temática de tomada de decisão, provenientes do campo científico de políticas públicas, que auxiliaram a consolidar as teorias desenvolvidas nesta pesquisa.

A partir dos resultados encontrados, alguns aspectos desta pesquisa possibilitam novos estudos. Nesse sentido, como agenda de pesquisa, na tentativa de aprimorar a compreensão sobre o setor público e complementar os resultados obtidos, sugere-se o estudo das categorias de habilidade política em outros órgãos da administração pública, na busca de aperfeiçoá-las ou encontrar novas que exprimem de modo fidedigno à realidade. Outra possibilidade é a ampliação da amostra da pesquisa com os membros das arenas decisórias, pois capturar suas habilidades políticas permitiriam melhor descrição das interações sociais na arena decisória.

Ademais, o estudo encontra limitações referentes a quantidade de dados coletados e amostra. O baixo número de entrevistas é um fator limitante da pesquisa, assim como o não acesso ao representante da unidade de gestão de pessoas de uma das organizações. Outro aspecto foi a amostra de participantes recém alocados em seus cargos, fato que influenciou na qualidade dos dados coletados.

Diante do exposto, considera-se que a pesquisa fornece contribuições para a compreensão das complexas interações sociais existentes entre atores da administração pública brasileira, da mesma forma que propicia insumos para o entendimento e combate da contingência política da implementação de políticas e práticas de gestão estratégica de pessoal. A pesquisa convoca os líderes da unidade de pessoal do setor público a interpretar o complexo contexto que circunda a máquina pública - sobretudo o ambiente de competição das estruturas de poder, para fazerem frente aos malefícios que prejudicam o progresso do profissionalismo público brasileiro. A principal contribuição desta pesquisa é demonstrar que os representantes do setor de gestão de pessoas são agentes de transformação, pois - ao buscarem a constante inserção nos principais espaços de decisão, estes terão oportunidades de eleger iniciativas de elevado impacto benéfico para a sociedade.

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(4), 444-460.
- Araújo, L. G. B. de, Meneses, P. P. M., & Fonseca, D. R. da. (2019). Gestão de Desempenho no Executivo Federal: iniciativas de enfrentamento aos fatores interferentes de implementação. *Anais do Enanpad*, São Paulo, SP, Brasil, XLIII. Recuperado de <https://www.escavador.com/sobre/10744538/luciana-graziani-barbosa-de-araujo>.
- Araújo, L. G. B. *Gestão de desempenho no executivo federal: iniciativas de enfrentamento aos fatores interferentes na implementação*. 2018. 109 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Araújo, M. L. de, Meneses, P. P. M. M., & Araújo, L. G. B. de (2019). Gestão de Pessoas por Competências no Executivo Federal: quais as dificuldades enfrentadas e o que tem sido feito para uma implementação. *Anais do Seminários de Administração – SemeAd*, São Paulo, SP, Brasil, XXII. Recuperado de https://login.semead.com.br/22semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=2530.
- Bardin, L. (2016) *Análise de conteúdo*. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, Brasil.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Blickle, G., Frieder, R. E., & Ferris, G. R. (2018). Political skill. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, K. K. Sinangil, & (Eds.) (Eds.), *The sage handbook of industrial, work and organizational psychology: Personnel psychology and employee performance* (pp. 299–319).
- 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.

- Bresser, P. L. C. (1998). Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 1(1), 49.
- Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perceptions of the Value of the HR Function. *Human Resource Management Journal*, 11(30), 70-89.
- Camões, M. R. de S., & Gomes, A. O. (2021). Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(3). <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10572>
- Camões, M. R. de 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, 104 p.
- 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.
- Castro, M. V. M. C., Araújo, M. L. de, Ribeiro, A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. M. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths. *Revista de Gestão USP*, 27(3), 229–246. <https://doi.org/10.1108/REG-10-2018-0102>
- Cavalcante, P. (2017). *Gestão Pública Contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM*. IPEA: Brasília, DF, Brasil.
- Chiu, R., & Selmer, J. (2011) Are human resource professionals strategic business partners? Evidence from Hong Kong. *International Employment Relations Review*, 17(2), 75-96.
- 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. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180061>
- Costa, F. L. (2008) Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 829-874.
- Dias, R. & Matos, F. Políticas Públicas – Princípios, Propósitos e Processos. São Paulo: Atlas, 2012.
- Dyer, L. (1983), Bringing human resources into the strategy formulation process. *Human Resource Management*, 22(3), 257-71.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>
- Flick, U. (2009) *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Trad. Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Fonseca, D. R. da, & Meneses, P. P. M. (2016). Fatores para Implantação e Desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, 2(2), 117-133. <http://doi.org/10.21674/2448-0479.22.117-133>
- Fonseca, D. R. da, Meneses, P. P. M., Silva Filho, A. I. da, & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1452-1475. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/13982/12869>
- Forester, J. (1984) Bounded rationality and the politics of muddling through. *Public Administration Review*, 44(1), 23-31.
- Galang, M. C., & Ferris, G. R. (1997). Human resource department power and influence through symbolic action. *Human Relations*, 50(11), 1403-1426.
- Howlett, M.; Ramesh, M., & Perl, A. (2013). *Política Pública: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integral*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- Ingraham, P. W., & Rubaii-barrett, N. (2007). Public Sector Human Resource Management. *Public Administration Review*, 1(c), 1–27.
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. Palgrave Macmillan.

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- 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.
- Minayo, M. C. S.(org.). (2012) *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 32º edição. Petrópolis (RJ): Vozes.
- 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>
- Rahn, M. M., & Weber, L. (2020). Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 12(3), 97-129. <https://doi.org/10.19177/reen.v12e3201997-129>
- 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(1), 135-144.
- Reis, Bruno P. W. (2013) Arena Política. In: Giovani, Geraldo Di, & Nogueira, Marco Aurélio (Org.). *Dicionário de Políticas Públicas*. 1ed. São Paulo, SP: Ed. FUNDAP; Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1, 1-1.
- Rua, M. G. (2014). *Políticas Públicas*. 3. ed. rev. atua. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 130p.
- 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. de S., Bergue, S. T., & (Orgs) (Eds.), *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. ENAP: Brasília, DF, Brasil.
- Secchi, L. (2010). *Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, 34(2), 192– 209. <https://doi.org/10.1108/00483480510579420>
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B., & Brooks, R. (2015). The impact of HR political skill in the HRM and organizational performance relationship. *Australian Journal of Management*, 41(1), 161-181. [10.1177/0312896214546055](https://doi.org/10.1177/0312896214546055).
- Sheehan, C., De Cieri, 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>
- Silvério, J. C. dos S., & Menezes, P. P. M. (2022) Inserção estratégica de unidades de gestão de pessoas em arenas decisórias organizacionais. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 20(2), 85–103. DOI: 10.12660/rgplp.v20n2.2021.83329.
- Souza, C. (2006). Políticas Públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias*, 1(16), 20-45.
- Steffensen, D. S., Jr., Ellen III, 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.
- Tang, G., Wei, L.Q., Snape, E., & Ying, C.N. (2015), How effective human resource management promotes corporate entrepreneurship: evidence from China, *International Journal of Human Resource Management*, 26(12), 1586-1601
- Teo, S. (2000). Evidence of Strategic HRM Linkages in Eleven Australian Corporatized Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 29(4), 557–574.
- Teo, S. T. T., & Rodwell, J. J. (2007). To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, 46(2), 265–284.
- 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.