

# UMA AVALIAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, INDICADORES DE EFETIVIDADE, REDES SOCIAIS E SEUS IMPACTOS NO BEM-ESTAR NO TRABALHO

Elaine Neiva



## **Expediente**

### **Presidente**

Diogo Costa

### **Diretora-Executiva**

Rebeca Loureiro de Brito

### **Diretora de Altos Estudos**

Diana Coutinho

### **Diretor de Educação Executiva**

Rodrigo Torres

### **Diretor de Desenvolvimento Profissional**

Paulo Marques

### **Diretora de Inovação**

Bruna Santos

### **Diretora de Gestão Interna**

Alana Regina Biagi Silva Lisboa

### **Revisão**

Adriana Vieira Braga

Luiz Augusto Barros de Matos

### **Projeto gráfico, Capa e Editoração eletrônica**

Editorar Multimídia

### **Autoria**

Elaine Neiva



A Escola Nacional de Administração Pública (Enap) é uma escola de governo vinculada ao Ministério da Economia (ME).

Tem como principal atribuição a formação e o desenvolvimento permanente dos servidores públicos. Atua na oferta de cursos de mestrados profissionais, especialização lato sensu, cursos de aperfeiçoamento para carreiras do setor público, educação executiva e educação continuada.

A instituição também estimula a produção e disseminação de conhecimentos sobre a administração pública, gestão governamental e políticas públicas, além de promover o desenvolvimento e a aplicação de tecnologias de gestão que aumentam a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos. Para tanto, desenvolve pesquisa aplicada e ações de inovação voltadas à melhoria do serviço público.

O público preferencial da Escola são servidores públicos federais, estaduais e municipais. Sediada em Brasília, a Enap é uma escola de governo de abrangência nacional e suas ações incidem sobre o conjunto de todos os servidores públicos, em cada uma das esferas do governo.

# **UMA AVALIAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS: PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, INDICADORES DE EFETIVIDADE, REDES SOCIAIS E SEUS IMPACTOS NO BEM-ESTAR NO TRABALHO**

Elaine Neiva

Este caderno é resultado dos conhecimentos gerados pelas pesquisas realizadas no âmbito do Programa Cátedras Brasil, desenvolvido com o objetivo de fomentar e apoiar iniciativas de produção e disseminação de conhecimento aplicado à Administração Pública. As bolsas foram destinadas a estudantes, professores, pesquisadores e profissionais engajados às atividades da Escola. A presente publicação é uma das entregas previstas no Edital nº 05 de 2018.

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

---

N417u Neiva, Elaine  
Uma avaliação da área de gestão de pessoas: práticas de gestão de pessoas, indicadores de efetividade, redes sociais e seus impactos no bem-estar do trabalho / Elaine Neiva. – Brasília: Enap, 2021.  
98 p. : iL – (Cadernos Enap, 83)

Inclui bibliografia.  
ISSN: 0104-7078

1. Gestão de Pessoas. 2. Avaliação. 3. Administração Pública.  
4. Rede Social. 5. Comunicação. I. Título. II. Neiva, Elaine.

CDU: 35.08:316.472.4

---

Bibliotecária: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230

 Enap, 2021

**Este trabalho está sob a Licença *Creative Commons* – Atribuição: Não Comercial – Compartilha Igual 4.0 Internacional**

As informações e opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

**Escola Nacional de Administração Pública (Enap)**  
Diretoria de Altos Estudos  
Coordenação-Geral de Pesquisa  
SAIS – Área 2-A – 70610-900 – Brasília-DF, Brasil

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>9</b>
Objetivos geral e específicos .....	13
<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
Gestão de pessoas no setor público: uma perspectiva histórica .....	15
Práticas organizacionais de gestão de pessoas .....	19
Efetividade da gestão de pessoas e suas práticas .....	22
A efetividade da gestão de pessoas no setor público .....	27
Redes sociais e gestão de pessoas: a força dos laços e medidas relacionais .....	33
Indicadores de efetividade e bem-estar.....	36
<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>41</b>
Participantes.....	41
Medidas .....	42
<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>53</b>
Resultados das Redes Sociais Informais das Unidades de GP .....	63
Regressões múltiplas com os indicadores de redes sociais .....	68
<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO E AGENDA DE PESQUISA</b> .....	<b>75</b>
Conclusões e aplicações da pesquisa .....	75
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>79</b>



## INTRODUÇÃO

As políticas de gestão de pessoas (GP) são entendidas como propostas articuladas da organização no que tange a relações humanas com vistas à obtenção de resultados desejados (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZETT, 2014). As políticas de GP se concretizam na medida em que ações e rotinas se operacionalizam no ambiente organizacional, constituindo-se de práticas de gestão de pessoas (DEMO *et al.*, 2014; LEGGE, 2006). A grande preocupação da área reside no fato de essas práticas contribuírem efetivamente para a consecução dos resultados organizacionais, sendo assim estratégicas, como preconizam os autores Guest e Conway (2011) e Legge (2006).

Analisar a efetividade da gestão de pessoas não se apresenta como tarefa fácil. Autores se debatem em propostas e medidas que pouco avançam sobre como avaliar o quanto a área de gestão de pessoas contribui para o sucesso da organização (GUEST; CONWAY, 2011). As revisões sobre a relação entre gestão de pessoas e desempenho (por exemplo, BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005; COMBS; KETCHEN; HALL; LIU, 2006) confirmam a associação entre o uso mais extensivo de práticas de gestão de pessoas e vários indicadores de desempenho organizacional. No entanto, essas associações são frequentemente modestas e, como ambas as análises observam, elas deixam um número de questões não resolvidas. A questão central reside na preocupação sobre o processo pelo qual as práticas de gestão de pessoas estão ligadas ao desempenho. Nesse contexto, duas questões são regularmente sinalizadas, embora relativamente pouco pesquisadas: 1) a efetividade das práticas de gestão de pessoas e de sua implementação, além da mera presença de práticas; e 2) o papel das atitudes e comportamentos dos funcionários como potenciais mediadores da relação entre GP e desempenho. Há um foco crescente na pesquisa sobre o papel das atitudes e comportamentos dos funcionários na ligação entre a gestão de pessoas e o desempenho, mas a questão da eficácia, em oposição à presença de práticas, permanece relativamente negligenciada. Na tentativa de remediar essa negligência, **este estudo explora o impacto das práticas de gestão de pessoas e o quanto elas são efetivas**. Alguns autores sugerem que a avaliação da efetividade seja feita por meio do julgamento dos participantes, considerando também o grau de consenso nas avaliações dos gestores de GP, dos colaboradores, dos gestores organizacionais em geral e dos gestores de topo (BOWEN; OSTROFF, 2004; OSTROFF; BOWEN, 2015).

Uma das preocupações levantadas nas revisões de gestão de recursos humanos e desempenho é que uma ampla gama de indicadores de desempenho é usada. Modelos que exploram a ligação entre GP/RH e desempenho (BECKER; HUSELID; PICKUS; SPRATT, 1997; GUEST, 1997; APPELBAUM; BAILEY; BERG; KALLEBERG, 2000) distinguem entre resultados proximais, como atitudes e comportamento dos funcionários, que podem ser refletidos nos níveis de rotatividade e ausência de mão-de-obra, e resultados distais, como vendas, alcance de metas e desempenho financeiro. **Argumenta-se que o impacto da gestão de recursos humanos deve ser maior nos resultados proximais**

**que podem estar mais fortemente ligados à política e à prática de gestão de pessoas. Esta pesquisa explora essa proposição examinando o impacto da efetividade da GP nos resultados proximais e distais percebidos.**

No contexto do serviço público, a avaliação de efetividade com medidas distais se torna mais complexa, em virtude da dificuldade de mensurar quais os produtos finais dessas organizações, muitas vezes relacionados a políticas públicas, além da dificuldade de implementação das políticas públicas realizadas por elas (BACH, 2010; INGRAHAM; RUBAII-BARRETT, 2007). Alguns fatores podem ser apontados como empecilhos para implementação de políticas e práticas efetivas de gestão de pessoas no setor público (LONGO, 2007). As dificuldades inerentes à gestão de pessoas no serviço público seriam: caráter mutável e sujeito a demandas dos atores, ambiguidade das prioridades, brevidade dos ciclos políticos; omissão e dificuldade para medir e avaliar; presença da inércia; as restrições legais; e, principalmente, as limitações de natureza cultural (LONGO, 2007).

Talvez a maior das dificuldades de implementação da política seja o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo, tendo em vista as especificidades culturais e atribuições particulares das organizações públicas em todo o mundo (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010a). Essas particularidades envolveriam as mudanças legais, a reestruturação organizacional e a modernização tecnológica que não são suficientes para mudar em profundidade o funcionamento das organizações públicas (LONGO, 2007). As soluções de recursos humanos são quase sempre a médio ou longo prazo, o que obriga os gestores a tomar decisões cujos resultados não podem ser verificados imediatamente, tendo em vista o ciclo político de duração mais curta (LONGO, 2007). As pessoas têm pontos de vista, interesses e valores diversos, o que pode acarretar conflitos nas situações, gerando a necessidade de adotar uma visão não dogmática (LONGO, 2007).

**Em resumo, algumas importantes questões foram exploradas nesta pesquisa:**

- a. Qual é o impacto da percepção da existência das práticas de gestão de pessoas em medidas de resultados organizacionais proximais e distais?
- b. Qual a influência da efetividade percebida da GP em medidas de resultados organizacionais proximais e distais?
- c. Em particular, esse impacto será maior se houver consenso sobre a (alta) efetividade entre gestores e servidores do serviço público?
- d. Essas análises possuem um caráter específico quando se considera o contexto da administração pública direta?

Além de fatores relacionados à própria área de gestão de pessoas, muitos autores têm destacado o papel da análise de redes sociais no estabelecimento de indicadores de efetividade e de avaliação de gestão de pessoas. A análise de redes sociais se dedica ao estudo dos vínculos (laços) entre pessoas, entre unidades e entre organizações

e seu impacto nas pessoas, nas práticas de gestão de pessoas, nas unidades e nas organizações. O estudo das redes sociais nas organizações tem lançado luz sobre os fatores que influenciam a implantação de intervenções. Os laços fortes e fracos entre organizações e entre unidades podem influenciar as ações e os resultados organizacionais (TENKASI; CHESMORE, 2003). Algumas pesquisas têm mostrado que laços intraorganizacionais de redes sociais no trabalho – particularmente a densidade dos laços fortes entre unidades, considerando diferentes redes ou uma única rede – podem influenciar a implementação de intervenções e planos de mudança nas organizações. Além disso, tais laços também influenciam o fato de os indivíduos estarem adotando os novos comportamentos de interesse da organização (TENKASI; CHESMORE, 2003; BOS-NEHLES, 2010).

O papel de construir pontes, incumbência dos líderes das unidades, também tem sido apontado como um dos fatores de sucesso na implementação bem-sucedida de intervenções. A densidade dos laços dos líderes com seus seguidores e com líderes de outras unidades dentro da rede é indicada como um fator crucial para o sucesso das mudanças (TENKASI; CHESMORE, 2003; BOS-NEHLES, 2010).

**Considerando o exposto sobre redes sociais, este trabalho avalia também o grau de conectividade, densidade das conexões, força dos laços, centralidade das áreas e o grau de efetividade das práticas de gestão de pessoas. Este estudo identifica a percepção das práticas e de sua efetividade, o grau de consenso sobre efetividade e os indicadores da rede sobre o bem-estar dos trabalhadores.** Conforme dito anteriormente, fatores atitudinais e comportamentais também são usados como indicadores que apontam a efetividade da gestão de pessoas/recursos humanos. Nesse sentido, o esforço pela excelência dos resultados, que tem pautado as agendas das organizações atualmente, afeta tanto as práticas de gestão e paradigmas vigentes nas organizações, quanto o bem-estar e a saúde dos seus trabalhadores (PASCHOAL *et al.*, 2013).

O bem-estar do trabalhador é apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização (RODRÍGUEZ-CARVAJAL *et al.*, 2010). A conceituação do bem-estar no trabalho engloba experiências positivas. Quando existe bem-estar, o afeto positivo no trabalho prevalece sobre o negativo e, além disso, existem experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal (WARR, 2007).



## CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

As constantes mudanças no ambiente organizacional demandam que o trabalhador seja capaz de se adaptar a novas exigências e dificuldades (RIBEIRO; MATTOS; ANTONELLI; CANÊO; GOULART, 2011), o que desencadeia desafios e responsabilidades para pesquisadores e gestores no sentido de ampliar a compreensão do comportamento humano e das interações sociais ocorridas no contexto laboral (ESTIVALETE; COSTA; ANDRADE, 2014). Assim sendo, o papel da gestão de pessoas/recursos humanos (GP/RH) nas organizações tem sido apontado como estratégico (GUEST; CONWAY, 2011; BOHLANDER; SNELL, 2009; LEGGE, 2006), com atuação alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional. Contudo, esse papel estratégico da gestão de pessoas no serviço público é bastante questionado (BACH, 2010; INGRAHAM; RUBAII-BARRETT, 2007) por suas dificuldades de implantação e funcionamento.

A gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes (MILIONI, 2002). Quando o assunto é gestão de pessoas dentro do setor público, ela pode ser definida como um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007). Sob outro enfoque, a gestão de pessoas (GP) estratégica estuda como as relações de trabalho são gerenciadas pela organização de forma a alcançar suas metas (LEGGE, 2006). Tais relações de trabalho formalizam-se por meio de políticas e práticas que devem primar pela valorização dos colaboradores (DEMO; FOGAÇA; FERNANDES; SÁ, 2015).

Durante muito tempo, a gestão de pessoas na área pública passou apenas por processos repetitivos e atividades operacionais comuns no seu dia a dia, não existindo nenhuma diretriz interna (BERGUE, 2007). A administração pública está em uma fase diferente em relação às épocas passadas em se tratando de reformas na gestão de recursos humanos. Essas reformas partem de ajustes visando a políticas mais consistentes e à integração de objetivos estratégicos. A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer norteadores como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso, porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco (DEMO; FOGAÇA; FERNANDES; SÁ, 2015).

O cenário de gestão no serviço público é normalmente mais restritivo do que aquele do setor privado (FONSECA *et al.*, 2013; INGRAHAM; RUBAII-BARRETT, 2007), o que gera problemas para a avaliação da efetividade das práticas de gestão de pessoas. O setor

público caracteriza-se pela necessidade da harmonização de interesses de variados atores políticos e sociais, o que resulta em múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social (BACH, 2010; FONSECA *et al.*, 2013), e tal aspecto geraria grande dificuldade de obtenção do consenso e alinhamento quanto ao que está sendo objeto da avaliação (FONSECA *et al.*, 2013).

O alinhamento da força de trabalho aos objetivos organizacionais depende da existência de níveis de autonomia que permitam a escolha pelas organizações de diferentes alternativas e modelos de desenvolvimento de pessoas que melhor atendam à sua estratégia (FONSECA *et al.*, 2013; PAAUWE, 2004). Além dos condicionantes de normativos gerais do setor público, as características específicas das organizações, como estrutura, estratégia, área de atuação e heranças culturais, podem definir internamente diferentes modelos de desenvolvimento de pessoas (FONSECA *et al.*, 2013; PAAUWE, 2004). Poucos modelos teóricos abordam a influência de fatores contingenciais na transição e efetivação de um sistema estratégico de GP (FONSECA *et al.*, 2013; SHEEHAN, 2005) e ainda, no setor público, os estudos específicos que abordam essa questão são escassos e exploratórios (BACH, 2010; TRUSS, 2008).

As organizações da administração pública estão sujeitas a constantes alterações, desencadeadas pelo ciclo político, que envolvem o desenvolvimento de recursos, projetos e estratégias com maior flexibilidade, propiciando constituir organizações públicas coerentes e que alcancem a perspectiva de atendimento dos interesses dos cidadãos. A modernização da administração pública é, para alguns autores, um processo contínuo em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliadas à falta de informação faz com que a área de gestão de pessoas no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência (BERGUE, 2007). De modo geral, acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, em que atividades como definição de políticas para contratar, capacitar e remunerar ficam em segundo plano (DUTRA, 2009).

Nos últimos anos, a gestão de pessoas no setor público tem sofrido pressões para se modernizar, pois até então suas ações são voltadas para a função clássica de registro e controle de custos de funcionários (PACHECO, 2002). Muitos teóricos e profissionais da área advogam as necessidades de alinhar o posicionamento estratégico da organização com o desenvolvimento das pessoas para deixar de lado uma visão paternalista e verticalizada e dar início a um modelo colaborativo e horizontal de trabalho (HOOD, 1991, 2000; HORWITZ, 1999).

É amplamente argumentado que os gestores públicos têm sido encorajados, exortados e, em último caso, forçados a adotar um estilo de gestão de recursos humanos que reflète práticas do setor privado (FANHAM; HORTON, 1996). Apesar do fato de o setor público estar definido como uma estrutura bastante estável e segura, com pouca influência externa, mudanças sociais, econômicas e da situação política expandem o escopo dos requisitos de qualificação para funcionários do Estado. Esses requisitos salientam a importância do profissionalismo de recursos humanos (RH), com ações que incentivam e motivam os funcionários a se esforçarem intensamente por novos conhecimentos e habilidades correspondentes. Tais conhecimentos e habilidades devem contribuir para que os servidores planejem efetivamente a atividade, sejam capazes de trabalhar coletivamente, agir qualitativamente em algum ambiente especial, pois são correspondentes a mudanças no modo de pensar estrategicamente. Espera-se que os funcionários públicos se tornem empreendedores e melhorem ainda mais as formas de prestação de novos serviços e fornecimento de bens (FANHAM; HORTON, 1996).

Apesar dessa crescente conscientização, a relevância da gestão estratégica de pessoas para as organizações públicas está longe de ser clara (TOMPKINS, 2002). As instituições governamentais raramente operam em mercados competitivos e, portanto, não desenvolvem estratégias de negócios no mesmo sentido que as organizações privadas. E porque as instituições funcionam dentro de sistemas de autoridade maiores, elas não gozam do mesmo grau de autonomia que as organizações privadas para alterar suas políticas de pessoal ou fornecer incentivos baseados em desempenho aos funcionários. Dadas essas diferenças inerentes, a gestão de recursos humanos, principalmente em termos da gestão estratégica, não pode ser transferida com sucesso do setor privado para o público sem adaptar seu desenho e sua implementação às características únicas das organizações públicas. Para que a gestão estratégica de pessoas consiga alterar fundamentalmente o papel do departamento de pessoal e a prática da gestão pública de pessoal, é necessária maior clareza em relação ao conceito de gestão estratégica de pessoas e como ela deve ser implementada em organizações públicas (BACH, 2010; TOMPKINS, 2002).

A gestão estratégica de pessoas é vista como um processo que mescla planejamento estratégico e gerenciamento de recursos humanos, num contínuo de determinação de objetivos relacionados à missão e de alinhamento de políticas e práticas de pessoal a esses objetivos (TOMPKINS, 2002). O departamento de pessoal desempenha um papel estratégico, na medida em que suas políticas e práticas apoiam o cumprimento dos objetivos da organização. Componentes-chave incluem analisar os ambientes interno e externo da organização, identificar os objetivos estratégicos, desenvolver objetivos e estratégias de RH consistentes com esses objetivos (integração vertical) e alinhar políticas e práticas de RH entre si (integração horizontal). Esses componentes capturam o necessário para integrar o planejamento estratégico ao gerenciamento de

recursos humanos de uma maneira que aprimora o desempenho organizacional. É difícil alcançar essa integração, por exemplo, se não houver um processo de planejamento estratégico em andamento, nenhuma participação do diretor de pessoal e nenhum desenvolvimento subsequente de iniciativas de pessoal projetadas para apoiar os objetivos identificados (BACH, 2010; TOMPKINS, 2002).

Algumas questões devem ser resolvidas quanto ao planejamento estratégico em organizações públicas. É necessário responder se metas da gestão estratégica de pessoas são melhor alcançadas por meio de um único processo de planejamento de cima para baixo em toda a organização ou por processos separados de planejamento no nível das unidades da organização (BACH, 2010; TOMPKINS, 2002). O planejamento estratégico pode ser praticado de várias maneiras. Pode ser orientado externamente, reunindo uma gama diversificada de partes interessadas para resolver questões de interesse mútuo, ou orientado internamente, reunindo uma equipe multifuncional de funcionários da organização para definir prioridades e objetivos internos (TOMPKINS, 2002). Outra questão não resolvida é se o modelo de gestão estratégica de pessoas exige o alinhamento de políticas e práticas de pessoal com iniciativas estratégicas projetadas para ajudar a organização a se adaptar ou lidar com as pressões internas e externas (BACH, 2010; TOMPKINS, 2002). Mas o modelo estratégico de funcionamento de RH não exige alinhamento com as medidas de desempenho propriamente ditas (TOMPKINS, 2002). O gerenciamento de problemas e a medição dos resultados do programa podem ser processos complementares, mas o planejamento da ação e o controle são duas coisas muito diferentes. Para a equipe de funcionários, adotar uma função estratégica significa responder melhor às metas da organização, atuando como consultores e prestadores de serviços aos gerentes de linha; apoiar a consecução dos objetivos estratégicos da agência; e implementar a execução de um programa integrado de pessoal orientado à filosofia da organização (TOMPKINS, 2002).

As mudanças ocorridas na área de gestão de pessoas no setor público, dentro do movimento de reforma, e influenciadas pela gestão estratégica de pessoas, focaram na opção por projetos descentralizados com transferência de responsabilidade para os gerentes de linha, no aumento da flexibilidade nas práticas de gestão de pessoas, e nas mudanças nas relações laborais (LONGO, 2007). Os gerentes de recursos humanos estão no centro dessas ondulações no setor público (HERRERA; MILLER, 2018). A descentralização das funções de gestão de pessoas tem sido apontada como um dos fatores que maximizam o sucesso da gestão estratégica de pessoas no setor público (TESSEMA; SOETERS; NGOMA, 2009), na medida em que a responsabilidade pelas ações de gestão de pessoas é delegada aos chamados gerentes de linha ou gerentes de áreas finalísticas (HARRIS; DOUGHTY; KIRK, 2002). Em um modelo descentralizado, as áreas de recursos humanos se responsabilizam apenas pelo suporte, planejamento e supervisão das ações (HOU; INGRAHAN; BRETSCHNEIDER; SELDEN, 2000). Tal posicionamento fortaleceria uma visão positiva dos membros organizacionais para a unidade

(HARRIS; DOUGHTY; KIRK, 2002) e fortaleceria sua atuação junto aos beneficiários dos seus serviços (HOU *et al.*, 2000).

Considerando o mote deste estudo, a gestão de pessoas no setor público também foi avaliada para que cada vez mais sua atuação seja pautada em dados sistematizados que possam gerar políticas, práticas e ações que visem atender às demandas sociais.

## OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Este estudo teve como objetivo realizar uma avaliação da área de gestão de pessoas por meio da descrição das práticas de gestão de pessoas, do estabelecimento de indicadores de efetividade dessas práticas, da análise dos elos sociais (redes sociais intraorganizacionais) entre as unidades e dos impactos dessas variáveis no bem-estar no trabalho. Como objetivos específicos, este projeto apresenta:

- descrever a ocorrência das práticas de gestão de pessoas em organizações públicas da esfera federal a partir da percepção de servidores e gestores organizacionais;
- descrever as características relacionais, níveis de centralidade e a intensidade dos laços envolvendo as unidades organizacionais de GP;
- descrever a percepção de efetividade/eficácia das práticas de gestão de pessoas entre os servidores e gestores organizacionais;
- comparar a percepção de efetividade/eficácia das práticas de gestão de pessoas e avaliar o grau de consenso entre os servidores e gestores organizacionais sobre a efetividade das práticas;
- descrever indicadores objetivos de gestão de pessoas tais como número e horas de treinamentos realizados, índices de absenteísmo e adoecimento e grau de alcance das metas das unidades a partir dos relatos de servidores públicos;
- avaliar o impacto das medidas relacionadas às práticas de gestão de pessoas, à percepção de efetividade/eficácia das práticas de gestão de pessoas, às redes sociais intraorganizacionais das unidades sobre medidas de bem-estar dos indivíduos e outras medidas de resultados nos níveis individuais e das unidades (número de cursos e horas de treinamento realizados, índice de absenteísmo e nível de adoecimento e grau de alcance das metas das unidades etc.).



## REFERENCIAL TEÓRICO

### GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA

Algumas etapas foram descritas no desenvolvimento da gestão de pessoas no contexto da administração pública (FANHAM; HORTON, 1996). Primeiro, um estilo de gestão paternalista que pretendia proteger e promover o bem-estar da força de trabalho. Em segundo lugar, foram adotadas práticas padronizadas de emprego em cada parte do setor público. Isso implicava que os trabalhadores que executavam a mesma tarefa tinham os mesmos termos e condições, tanto em organizações públicas quanto em organizações terceirizadas no serviço público, independentemente de sua localização geográfica. Essa padronização forneceu emprego em tempo integral, segurança no emprego e emprego durante toda a vida para um grande número de trabalhadores (FANHAM; HORTON, 1996; KLINGNER; NALBANDIAN, 1985). Tanto executivos quanto trabalhadores em geral tinham estruturas salariais e condições de serviço nacionais em que os indivíduos estavam em faixas salariais padrão com escalas salariais incrementais por tempo de serviço prestado (FANHAM; HORTON, 1996).

Outro fator apontado pelos autores na gestão de pessoas no serviço público são as relações patronais coletivizadas, um forte papel dos sindicatos nas negociações salariais, o que refletiu níveis mais altos de densidade sindical no setor público. As organizações públicas aspiravam a ser “empregadores modelo” e, assim, estabelecer padrões para outras organizações seguirem, por exemplo, em áreas como treinamento de equipe e igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho. Esse papel implicava que, acima de tudo, aqueles em posições de autoridade aceitam normas e convenções mais brandas no emprego público, o que difere dos valores de mercado, e às vezes anti-sindicais, do setor privado (FANHAM; HORTON, 1996).

A partir da década de 1980, a administração pública, em diversos países, passou por reformas significativas, tendo em vista a globalização dos mercados e a falência do modelo intervencionista de Estado, sujeito à ineficiência operacional atrelada ao desequilíbrio fiscal, num cenário de crescente complexidade (BRESSER-PEREIRA, 1998; FONSECA *et al.*, 2013). As reformas pautadas pela perspectiva gerencial buscaram a modernização do setor público e a mudança do papel do Estado, que deixaria de atuar diretamente na produção de bens e serviços para, então, desempenhar uma função de agente regulador e promotor do desenvolvimento econômico e social (BRESSER-PEREIRA, 1998; FONSECA *et al.*, 2013; PACHECO, 2002).

As reformas no modo de atuação do Estado, empreendidas no Brasil, seguiram as concepções do *New Public Management* (NPM) (FONSECA *et al.*, 2013; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008), que estabelecia a perspectiva gerencialista como opção para superar as deficiências do modelo burocrático. As práticas gerenciais da iniciativa privada

foram adotadas como referência com propósito de gerar maior eficiência e foco em resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998; FONSECA *et al.*, 2013; PEÇI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008). A doutrina da NPM enfatizava a flexibilização na gestão, o estabelecimento de metas e objetivos, o foco nos resultados e não nos processos, as recompensas atreladas ao desempenho, a descentralização da administração de recursos humanos e o aumento da eficiência (HOOD, 1991, 2000). Nesse contexto, ferramentas de gestão utilizadas no setor privado eram propostas como opções para o funcionamento da administração pública.

Entre as atividades que deveriam ser modernizadas no âmbito do Estado, encontra-se a gestão de recursos humanos (RH), até então voltada para sua função clássica de registro e controle de custos de funcionários (PACHECO, 2002). Considerando a reforma administrativa proposta pelo NPM, a gestão estratégica de pessoas exerceu grande influência também no setor público. A gestão estratégica de pessoas é resultado de uma série de teorias relativamente recentes da administração que advogam as necessidades de alinhar o posicionamento estratégico da organização com o desenvolvimento das pessoas. Esse tipo de gestão está de acordo com os novos paradigmas que circundam a vida organizacional, que deixam de lado uma visão paternalista e verticalizada para dar início a um modelo colaborativo e horizontal de trabalho (HOOD, 1991, 2000; HORWITZ, 1999).

A abordagem estratégica de desenvolvimento de pessoas tem como pressuposto o alinhamento dos processos de gestão de pessoas aos objetivos da organização (HORWITZ, 1999; HOOD, 1991; HOU; INGRAHAM; BRETSCHEIDER; SELDEN, 2000). No entanto, investigações empíricas têm demonstrado que fatores externos e internos à organização podem estabelecer restrições à margem de decisão gerencial, limitando a adoção efetiva de modelos estratégicos pelas organizações (LACOMBE; TONELLI, 2001; PAAUWE, 2004; PAAUWE; BOON, 2009; BRANDL; POHLER, 2010). Os dados empíricos também sinalizam a necessidade de uma abordagem contingencial para a expressão de práticas de gestão estratégica de pessoas (HORWITZ, 1999) que considere as limitações e as características das organizações em questão, tais como necessidade da harmonização de interesses de variados atores políticos e sociais com múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social (BACH, 2010).

No entanto, apesar dessa crescente conscientização, a relevância da gestão estratégica de pessoas para as organizações públicas está longe de ser clara (TOMPKINS, 2002). As instituições governamentais raramente operam em mercados competitivos e, portanto, não desenvolvem estratégias de negócios no mesmo sentido que as organizações privadas. Com esse funcionamento dentro de sistemas de autoridade maiores, não é possível o mesmo grau de autonomia que as organizações privadas para alterar suas políticas de pessoal ou fornecer incentivos baseados em desempenho aos funcionários. Dadas essas diferenças inerentes, a gestão de recursos humanos, principalmente em termos da gestão estratégica, não pode ser transferida com sucesso do setor privado

para o público sem adaptar seu desenho e implementação às características únicas das organizações públicas. Atualmente, ainda existem muitos problemas não resolvidos sobre quais modificações são necessárias e as probabilidades de seu sucesso. Para que a gestão estratégica de pessoas consiga alterar fundamentalmente o papel do departamento de pessoal e a prática da gestão pública de pessoal, é necessária maior clareza em relação ao conceito de gestão estratégica de pessoas e como ela deve ser implementada em organizações públicas (BACH, 2010; TOMPKINS, 2002).

A gestão estratégica de pessoas é vista como um processo que mescla planejamento estratégico e gerenciamento de recursos humanos, num processo contínuo de determinação de objetivos relacionados à missão e alinhamento de políticas e práticas de pessoal a esses objetivos (TOMPKINS, 2002). O departamento de pessoal desempenha um papel estratégico na medida em que suas políticas e práticas apoiam o cumprimento dos objetivos da organização. Componentes chave incluem analisar os ambientes interno e externo da organização, identificar os objetivos estratégicos da organização, desenvolver objetivos e estratégias de RH consistentes com os objetivos da organização (integração vertical) e alinhar políticas e práticas de RH entre si (integração horizontal). Esses componentes capturam o necessário para integrar o planejamento estratégico ao gerenciamento de recursos humanos de uma maneira que aprimora o desempenho organizacional. É difícil alcançar essa integração, por exemplo, se não houver um processo de planejamento estratégico em andamento, nenhuma participação do diretor de pessoal e nenhum desenvolvimento subsequente de iniciativas de pessoal projetadas para apoiar os objetivos identificados (BACH, 2010; TOMPKINS, 2002).

Dadas as duas últimas décadas de crise econômica global, as organizações governamentais estão enfrentando pressões para se tornarem mais eficientes e eficazes por meio de custos reduzidos e aumento de produtividade (HERRERA; MILLER, 2018). As funções de gestão de pessoas (por exemplo, supervisão, recrutamento, treinamento, remuneração e avaliação) coexistem com as estratégias organizacionais gerais, objetivos e funções operacionais. Idealmente, os sistemas de gerenciamento de pessoal apoiam o bem-estar dos funcionários e contribuem para a eficácia e eficiência da organização (HERRERA; MILLER, 2018). Abordagens inovadoras para a gestão de recursos humanos (GRH), anteriormente confinadas ao setor privado, estão encontrando um lugar na gestão pública de pessoal (HERRERA; MILLER, 2018; KLINGNER; NALBANDIAN; LLORENS, 2010). A resposta incluiu agilizar processos, terceirizar programas e serviços e afastar-se de recursos burocráticos (por exemplo, tomada de decisão de cima para baixo, processos rígidos, operações divisionalizadas etc.) em favor de estratégias, inclusão e integração de práticas flexíveis atribuídas ao movimento New Public Management (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; KLINGNER, 2012). A natureza dinâmica do setor público (por exemplo, contexto, estrutura, mudanças na liderança política e ideologia, realocação de recursos etc.) exige que pesquisadores e profissionais continuem a procurar maneiras dinâmicas de pensar e pesquisar sobre a gestão de pessoal público (JORDAN; BATTAGLIO, 2013).

Como a gestão pública de pessoal se desenvolve em complexidade, é necessário continuar a explorar e desenvolver novas maneiras de descrever a pesquisa e a prática nesse cenário cada vez mais diversificado e dinâmico (HERRERA; MILLER, 2018).

No contexto brasileiro, muitas mudanças nas políticas de gestão durante a década passada se expressam na edição do Decreto nº 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (BRASIL, 2005). No contexto da gestão de pessoas (GP), tal mudança se fundamentou na edição do Decreto nº 5.707/2006, que instaurou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional. O instrumento normativo introduzia a gestão por competências como instrumento de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos e alinhamento de suas competências aos objetivos organizacionais (BRASIL, 2006). A ênfase no desenvolvimento estratégico de servidores preconizava a relação da PNDP com as perspectivas teóricas de gestão estratégica de pessoas (GEP), que preveem o alinhamento dos processos de GP e das competências dos indivíduos à estratégia organizacional (CAMÕES; MENEZES, 2016).

No bojo das demandas de alterações na gestão de pessoas na esfera pública, a gestão por competências também se configura, no setor público, como meio de implementar a gestão estratégica de pessoas (HORTON, 2000). O alinhamento da estratégia organizacional às ações de gestão de pessoas ocorre por meio do desenvolvimento de competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (HORTON, 2000).

O Decreto nº 5.707/2006 definia a gestão por competência, em seu art. 2º inciso II, como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”. As finalidades da política seriam: (i) a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; (ii) o desenvolvimento permanente do servidor público; (iii) a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o Plano Plurianual – PPA; (iv) a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; (v) e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (CAMÕES; MENEZES, 2016).

Alguns documentos indicam que a política não foi efetivada (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010b), pois o fato de haver um decreto não implica em consecução das diretrizes propostas. O relatório anual dos planos de capacitação publicado em 2010 afirma que apenas 20% dos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da União (Sipec) haviam iniciado a implementação da gestão por competência em suas unidades. As diversas mudanças nos atores políticos envolvidos, o excesso de desarticulação entre os órgãos, a grande heterogeneidade da administração pública e outros fatores dificultaram a implantação e análise dos possíveis resultados da política. As práticas de gestão de recursos humanos no Governo Federal brasileiro tendem a concentrar-se mais no controle do cumprimento das regras e normas básicas,

com pouco espaço para a gestão estratégica baseada em competências e desempenho (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010a). A gestão por competência ainda é insipiente, o rígido sistema de carreiras e a falta de capacidade das unidades de recursos humanos para lidar com as reformas estratégicas que extrapolam atividades operacionais e administrativas cotidianas geram empecilhos para sua completa consecução (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010a).

O fato de o conceito de gestão por competência ser vago gera métodos cristalizados de mensuração com identificação apenas de competências fáceis de serem mensuradas (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010b). Além disso, a gestão por competência não é integrada ao cotidiano da gestão operacional; os quadros de pessoal não necessariamente consideram a gestão por competência como valor agregado à organização; há dificuldade de integrar o sistema de competência e o de desempenho; existe lacuna entre a elaboração de um método ou proposta de gestão e sua aplicação em termos práticos; há rigidez na aplicação de normas, impedimento de desligamento de funcionários; os quadros funcionais e a direção nem sempre aceitam a influência da área de gestão de pessoas; e há o risco dos instrumentos de avaliação de competência tornarem-se um fim em si mesmos (CAMÕES; MENEZES, 2016; ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010b).

Em 29/08/2019, houve uma nova edição do decreto (Decreto nº 9.991/2019), cujo objetivo declarado é melhorar a qualidade na prestação de serviço para os cidadãos, a partir de um planejamento eficiente que permitirá uma qualificação mais efetiva dos servidores. Entre as novidades do decreto está a adoção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), a partir do qual serão mapeadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento que são transversais e envolvem capacitações e atividades que podem ser ofertadas para servidores de até 200 órgãos simultaneamente. Dessa forma, a realização das ações de treinamento, desenvolvimento e educação dos servidores estará centralizada na Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e demais escolas de governo. No caso brasileiro, a reedição do decreto parece fortalecer a centralização de decisões e políticas, o que muitas vezes limita a margem de atuação dos gestores de pessoas dos órgãos aqui analisados. Tendo como referência a administração pública federal no Brasil, atesta-se que ainda há nesse contexto um forte grau de centralização administrativa com ênfase nos controles estatais (CAMÕES; MENEZES, 2016; ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010a, 2010b).

## PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS

As políticas e as práticas organizacionais de GP são importantes quando estão alinhadas às metas da organização, provendo condições para que os colaboradores contribuam efetivamente para o alcance de resultados superiores (ARMSTRONG, 2014; BOUDREAU; LAWLER, 2014; DEADRICK; STONE, 2014; LEGGE, 2006). Ao assumirem um papel

indispensável nas organizações, as pessoas são as protagonistas fundamentais na consecução dos resultados organizacionais (LEGGÉ, 2006).

Na visão da GP estratégica, políticas e práticas podem ser fortalecidas para ajudar no alcance dos objetivos organizacionais. pois elas fornecem ferramentas para capturar e comunicar a visão estratégica e os objetivos organizacionais de maneira que podem ser mais facilmente entendidos e executados pelos colaboradores (VAKOLA; SODERQUIST; PRATASCOS, 2007). Para Armstrong (2014), a GP envolve a aplicação de políticas e práticas, considerando os recursos utilizados, para promover a aprendizagem, o desenvolvimento, o desempenho e a recompensa para a prestação de serviços que melhorem o bem-estar dos trabalhadores.

Apesar dos benefícios, muitas organizações não usam consistentemente as práticas de gestão de pessoas (SIKORA; FERRIS, 2014). Primeiro, em algumas situações, as políticas de RH descritas em detalhes pelos gerentes seniores podem realmente existir apenas no papel (KHILJI; WANG, 2006). As práticas de RH da organização podem estar desatualizadas, pouco compreendidas na organização ou representar um ajuste inadequado à cultura da organização. Enquanto, na maioria das empresas, o departamento de recursos humanos é responsável pelo desenvolvimento de práticas eficazes de RH, a implementação dessas práticas cabe aos gerentes de linha da empresa (ou seja, gerentes operacionais da empresa, incluindo posições como atendimento ao cliente, vendas, gerentes de qualidade e/ou manufatura) (SIKORA; FERRIS, 2014). Como resultado, as empresas podem tentar usar práticas eficazes de RH, mas descobrem que a medida da implementação consistente das práticas por seus gerentes de linha varia bastante (WRIGHT; MCMAHAN; SNELL; GERHART, 2001).

Uma estratégia eficaz de gerenciamento de funcionários envolve fatores como alinhamento vertical, alinhamento horizontal e implementação. O primeiro componente foi baseado em um alinhamento entre a estratégia de pessoas e as metas de negócios. O segundo componente envolveu um alinhamento entre políticas individuais de RH. O componente final do modelo foi focado na implementação das práticas de RH pelos gestores, considerando sua elaboração pelos membros dos órgãos de gestão de pessoas (GRATTON; TRUSS, 2003).

Bowen e Ostroff (2004) também argumentaram que modelos mais abrangentes devem examinar possíveis ligações intermediárias entre a implementação de RH e o desempenho da organização. Os autores sugerem que o uso de práticas eficazes de RH pelos gerentes de linha é influenciado por uma variedade de fatores do contexto social, incluindo interações, cultura organizacional, clima organizacional e considerações políticas. Prevê-se que esses fatores sejam combinados para influenciar a capacidade de gerenciamento de linha e/ou vontade de executar as práticas de RH de sua organização e, finalmente, influenciar resultados dos funcionários, como intenção de rotatividade, satisfação no trabalho, desempenho no trabalho e percepção de justiça processual (BOWEN; OSTROFF, 2004).

Muitos autores têm investido no conceito de força da gestão de recursos humanos para avaliar o alcance das práticas de gestão de pessoas (OSTROFF; BOWEN, 2015). As principais premissas da “força do sistema de gestão de pessoas” incluem:

- As práticas de gestão de pessoas enviam sinais aos funcionários sobre as respostas e os comportamentos esperados, recompensados e valorizados. Esses sinais são interpretados pelos funcionários e formam a base das percepções individuais, mas não necessariamente criam percepções organizacionais compartilhadas.
- Os sinais enviados pelas práticas de gestão de pessoas serão interpretados de forma idiossincrática, a menos que outros mecanismos do processo de gestão de pessoas reforcem e, assim, ajudem a criar um sistema forte de gestão de pessoas (GP).
- Os mecanismos de processo de um sistema de GP forte são nove características, agrupadas em três metacaracterísticas de atribuições, que trabalham em conjunto para entregar a mensagem de gestão de pessoas: 1) distinção (visibilidade e compreensibilidade das práticas, relevância das práticas para a realização de metas estratégicas e individuais e legitimidade da autoridade da gestão de pessoas); 2) consistência (instrumentalidade que estabelece relações de causa e efeito, validade de práticas e consistência nas mensagens entre os funcionários); e 3) consenso (acordo entre os remetentes de mensagens e justiça das práticas).
- A força do sistema de gestão de pessoas é um construto de nível superior que é uma propriedade contextual da unidade ou organização e permite que a GP envie mensagens inequívocas sobre a cultura, clima, prioridades e valores mais amplos.
- Sem um processo forte de sistema de gestão de pessoas, percepções compartilhadas sobre o que as práticas transmitem e outras percepções compartilhadas não emergirão; os efeitos coletivos emergentes de alto nível sobre o desempenho da empresa não serão plenamente percebidos; e as percepções e respostas idiossincráticas de nível individual predominarão.

Assim sendo, o alcance das atividades de gestão de pessoas será maior com um sistema forte. As principais características de seu sistema “forte” são altos níveis de distinção, consistência e consenso (BOWEN; OSTROFF, 2004; OSTROFF; BOWEN, 2015). Nos casos em que estes estão presentes, os autores argumentam que haverá uma situação de apoio à implementação das práticas de gestão de pessoas. Uma característica central do consenso é o “acordo entre os principais tomadores de decisão de GP” (BOWEN; OSTROFF, 2004, p. 212). Muitos autores têm investigado sobre o impacto do consenso entre os funcionários e entre a gerência e os funcionários (por exemplo, LIAO; TOYA; LEPAK; HONG, 2009), mas tem havido pouca pesquisa explorando o consenso entre os gerentes seniores. É preciso, portanto, explorar o acordo entre os principais tomadores de decisão de GP referidos por Ostroff e Bowen (2015).

**Para o presente estudo, políticas de GP são entendidas como propostas articuladas da organização no que tange a relações humanas com vistas à obtenção de resultados desejados** (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZETT, 2014). Com referência a práticas de GP, elas são entendidas como ações e rotinas pelas quais as políticas de GP se operacionalizam no ambiente organizacional (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZETT, 2014; LEGGE, 2006). O construto adotado neste estudo é o proposto por Demo *et al.* (2014), com índices de validade no Brasil e nos EUA.

## EFETIVIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS E SUAS PRÁTICAS

A efetividade da gestão de recursos humanos é abordada em um grande número de estudos que se esforçam para demonstrar o valor do que os profissionais de RH fazem pelo resto da organização e como as práticas de gestão de recursos humanos estão ligadas aos resultados organizacionais desejados (RUEL, BONDAROUK; VAN DER VELDE, 2007; HUSELID, 1995; WRIGHT *et al.*, 2001). A efetividade da gestão de recursos humanos é frequentemente mencionada como a contribuição da gestão de recursos humanos para o desempenho de uma empresa (WRIGHT *et al.*, 2001). Especialmente nos últimos dez anos, a literatura de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tentou mostrar que práticas progressivas de RH resultam em melhor desempenho da empresa (WRIGHT *et al.*, 2001). O estudo pioneiro de Huselid (1995) mostrou que um conjunto de práticas de RH estava positivamente relacionado à rotatividade, a lucros contábeis e ao valor de mercado da empresa. Desde então, um número crescente de estudos tenta testar empiricamente as relações entre práticas de RH e desempenho da empresa (OSTROFF; BOWEN, 2000; BOSELIE *et al.*, 2001; WRIGHT *et al.*, 2001).

Os autores se debatem em propostas e medidas que pouco avançam sobre como avaliar o quanto a área de gestão de pessoas contribui para o sucesso da organização (GUEST; CONWAY, 2011). As revisões sobre a relação entre gestão de pessoas e desempenho (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005; COMBS; KETCHEN; HALL; LIU, 2006) confirmam associação entre o uso mais extensivo de práticas de gestão de pessoas e vários indicadores de desempenho organizacional. No entanto, essas associações são frequentemente modestas e, como ambas as análises citadas observam, elas deixam um número de questões não resolvidas. A questão central é uma preocupação sobre o processo pelo qual as práticas de gestão de pessoas estão ligadas ao desempenho. Nesse contexto, duas questões são regularmente sinalizadas, mas permanecem relativamente pouco pesquisadas. Estas dizem respeito à efetividade das práticas de gestão de pessoas e de sua implementação, além da mera presença de práticas, e ao papel das atitudes e comportamentos dos funcionários, como potenciais mediadores da relação GP-desempenho. Há um foco crescente na pesquisa sobre o papel das atitudes e comportamentos dos funcionários na ligação entre a gestão de pessoas e o desempenho, mas a questão da eficácia, em oposição à presença de práticas, permanece relativamente negligenciada. Na tentativa de remediar essa negligência, este estudo

explora o impacto das práticas de gestão de pessoas que são consideradas mais ou menos efetivas. Outro conjunto de pesquisas tratam a efetividade da gestão de pessoas atrelada à ideia de gestão estratégica de pessoas, na medida em que existe um alinhamento das práticas aos resultados organizacionais e esse alinhamento tem como consequência o impacto nos resultados organizacionais (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997).

Huselid *et al.* (1997) introduziram o conceito de efetividade técnica e estratégica da gestão de recursos humanos (GRH), guiados pela ideia de que a GRH busca aprovação para suas atividades em ambientes socialmente construídos. Atender às expectativas das partes interessadas significa, para a gestão de recursos humanos, ganhar legitimidade e aceitação nas organizações e aos olhos de entidades externas. A pesquisa descobriu que as expectativas de atividades tradicionais de GRH, ou serviços de RH (WRIGHT *et al.*, 2001), tendem a ser semelhantes em todas as empresas (RUEL; BONDAROUK; VAN DER VELDE, 2007). Essas atividades tradicionais de gestão de recursos humanos, rotuladas como “técnicas” (HUSELID *et al.*, 1997) foram consideradas eficazes aos olhos das partes interessadas. Em contraste com as atividades técnicas de GRH, as atividades estratégicas de GRH são consideradas inovações de GRH pelas empresas e envolvem a implementação de políticas de gestão de pessoas que influenciam e estão alinhadas aos negócios da organização (HUSELID *et al.*, 1997). Tais autores enfatizam que a efetividade estratégica estava significativamente associada ao desempenho da organização, enquanto a eficácia técnica da gestão de recursos humanos não estava (RUEL; BONDAROUK; VAN DER VELDE, 2007).

Grande parte da pesquisa estratégica de RH se concentrou no relacionamento entre os sistemas de RH e o desempenho da empresa, com crescente atenção a variáveis e condições que podem ser críticas para alcançar uma ampla gama de resultados de desempenho organizacional (TRACEY, 2014). Em termos das descobertas empíricas, há um apoio substancial a modelos que articulam vínculos diretos e indiretos entre o sistema de RH e várias medidas do desempenho da empresa. Por exemplo, uma meta-análise (TRACEY, 2014) recente examinou os resultados de 116 estudos e mostrou que três dimensões gerais de um sistema de RH – práticas de aprimoramento de habilidades, aprimoramento de motivação e aprimoramento de oportunidades – estavam diretamente relacionadas a uma medida composta de desempenho financeiro (por exemplo, retorno sobre ativos, retorno sobre patrimônio, crescimento de vendas etc.).

Há ainda uma relação entre essas três dimensões de RH e os resultados financeiros foi mediada por: medidas compostas de capital humano (por exemplo, capacidade dos funcionários, nível de educação etc.); motivação dos funcionários (por exemplo, satisfação coletiva no trabalho, comprometimento organizacional, suporte organizacional percebido etc.); rotatividade voluntária (ou seja, porcentagem de desligamentos voluntários ou não); e outros resultados operacionais (por exemplo, produtividade, qualidade de serviço, inovação etc.) (TRACEY, 2014).

As evidências empíricas sugerem que elementos do ambiente externo de uma empresa podem ter um efeito moderador na utilidade de várias práticas de RH. Por exemplo, Way *et al.* (2013) descobriram que as práticas de RH que promovem flexibilidade estavam relacionadas positivamente ao desempenho da empresa quando o dinamismo do setor era alto, mas que a relação focada era negativa quando o dinamismo da indústria era baixo.

A segunda tendência importante no campo estratégico de RH tem sido examinar até que ponto as conclusões de estudos anteriores podem ser generalizadas para contextos ao redor do mundo. A maior parte do trabalho empírico nesse domínio foi realizada usando grandes empresas nos Estados Unidos. No entanto, como seria de se esperar, uma atenção crescente foi dada à aplicabilidade de modelos estratégicos de RH na China (GAHAN *et al.*, 2012; SU; WRIGHT, 2012) e Índia (AMZI, 2011; BUDHWAR, 2012), bem como economias emergentes (AYDINLI, 2010; CHOI; LEE, 2013). Esses estudos geralmente apoiam descobertas empíricas anteriores e demonstram a forte influência que os sistemas de RH podem ter sobre uma ampla gama de resultados organizacionais (TRACEY, 2014; JIANG; LEPAK; HU; BAER, 2012).

Embora pesquisas anteriores tenham demonstrado que a GRH se relaciona com alguns resultados organizacionais, ainda não está claro como a GRH se relaciona a diferentes resultados organizacionais que variam de muito proximais (isto é, resultados de RH) a mais distais (isto é, resultados comportamentais e financeiros da organização como um todo). Essa falta de integração é problemática, dadas as diferentes perspectivas adotadas na literatura, perspectivas que destacam a importância de diferentes resultados, potencialmente relacionados (TRACEY, 2014; JIANG; LEPAK; HU; BAER, 2012).

Supõe-se também, na pesquisa existente, que os componentes de sistemas de RH têm impactos idênticos nos resultados. Por exemplo, quando estudiosos adotam uma abordagem aditiva para medir os sistemas de RH, cada componente do sistema é tratado como se exercesse uma influência igual nos resultados sob investigação. Embora este seja um possível reflexo de como sistemas de RH operam, estudiosos recentemente desafiaram essa suposição e argumentaram que diferentes conjuntos de práticas de RH podem afetar os mesmos resultados de maneira heterogênea, o que justifica explorar os efeitos diferenciais de diferentes componentes dos sistemas de RH (TRACEY, 2014; JIANG; LEPAK; HU; BAER, 2012).

O gerenciamento estratégico de recursos humanos aumenta a produtividade e a eficácia das organizações (DALEY; VASU, 2005). Quando as organizações empregam práticas de pessoal, como escada de carreira interna, sistemas formais de treinamento, avaliação de desempenho orientada para resultados, segurança no emprego, voz e participação de funcionários, empregos amplamente definidos e remuneração baseada em desempenho, elas são mais capazes para atingir seus objetivos e metas (DALEY; VASU, 2005). Usando análise de regressão ordinal dos dados de uma pesquisa realizada

pelos diretores e supervisores de serviços sociais do condado da Carolina do Norte, a gestão estratégica de recursos humanos foi percebida como afetando as avaliações de resultados (ou medições de desempenho) e o bem-estar dos trabalhadores (DALEY; VASU, 2005).

A gestão estratégica de recursos humanos concentra-se, não no desenvolvimento de práticas de recursos humanos inteiramente novas, mas no uso de boas práticas já existentes, com ênfase em como elas ajudam a alcançar as metas organizacionais. Muitas dessas práticas são, de fato, encontradas em uso entre as organizações cotidianas. No entanto, até que ponto as práticas são usadas estrategicamente para alcançar a missão e os objetivos da organização pode ser questionado (DALEY; VASU, 2005; JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014; SCHULER; JACKSON, 2014). As perguntas das pesquisas não abordam especificamente se as práticas estão conscientemente ligadas a objetivos, mas procuram estabelecer vínculos entre o gerenciamento de recursos humanos e várias medidas de eficácia organizacional (ARTHUR, 1992, 1994; DELANEY; HUSELID, 1996; GERHART; MILKOVICH, 1990; HUSELID, 1993, 1995; TERPSTRA; ROZELL, 1993). Portanto, o papel estratégico dessas práticas de pessoal é apresentado como o de uma condição necessária, mas não suficiente (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014; SCHULER; JACKSON, 2014).

Os profissionais de recursos humanos (RH) usam amplamente o termo “GRH estratégica” para sinalizar sua crença de que a GRH eficaz contribui para a eficácia dos negócios (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014). Presumivelmente, isso é alcançado por profissionais de RH que trabalham em estreita parceria com os gerentes de linha e têm “um assento na mesa” quando as decisões de negócios são tomadas. Muitos estudiosos de GRH compartilham esse entendimento básico do que significa “GRH estratégica”. Embora o significado de GRH estratégica tenha variado ao longo do tempo, entre contextos culturais e como reflexos das diversas identidades disciplinares dos estudiosos estratégicos de GRH, o campo é unificado pela suposição de que as atividades de gestão de pessoas, constituídas como um sistema integrado de GRH adequadamente projetado e vinculado ao contexto mais amplo, geram resultados benéficos (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014; SCHULER; JACKSON, 2014). Assim, os autores definem a pesquisa sobre a atuação estratégica de gestão de recursos humanos como o estudo dos sistemas de gestão de recursos humanos (e/ou subsistemas) e suas inter-relações com outros elementos que compreendem um sistema organizacional, incluindo os ambientes externo e interno da organização, os vários atores que promulgam sistemas de gestão de recursos humanos e os vários participantes que avaliam a eficácia da organização e determinam sua sobrevivência a longo prazo (JACKSON; SCHULER; JIANG, 2014; SCHULER; JACKSON, 2014).

A crescente ênfase na contribuição estratégica foi acompanhada por um crescente interesse em vincular as atividades de RH ao desempenho competitivo. Um grande número de estudos empíricos foi publicado examinando a relação entre práticas/

sistemas de RH e desempenho organizacional em uma ampla variedade de configurações organizacionais. Os resultados mostraram que a estratégia geral afeta as práticas de RH e estas, por sua vez, afetam diretamente o desempenho organizacional (LEGNICK-HALL; LEGNICK-HALL; ANDRADE; DRAKE, 2009). A estratégia de negócios modera o relacionamento entre práticas de RH e desempenho organizacional. A eficácia da gestão estratégica reduz significativamente a rotatividade, o que, por sua vez, aumenta a avaliação do desempenho de mercado da empresa. As empresas com níveis mais altos de desempenho eram mais propensas a adotar certas práticas de gestão estratégica de pessoas, tais como planejamento, remanejamento de pessoal, avaliação, remuneração e treinamento e desenvolvimento. Essas empresas também eram mais propensas a integrar suas funções de RH com estratégias de negócios, devolver atividades de RH para os gerentes de linha, adotar planejamento formal e explícito de procedimentos e planejamento de longo prazo, e vincular estreitamente o planejamento de RH e o planejamento de negócios. De maneira geral, e com algumas formas de avaliação, os estudos mostram uma relação entre a prática de RH e o desempenho organizacional para todas as práticas, exceto a segurança no trabalho (LEGNICK-HALL; LEGNICK-HALL; ANDRADE; DRAKE, 2009). Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone e Cohen (2007) não encontraram efeito diferenciado no nível de investimento nas práticas de RH para funcionários de alto escalão e funcionários de suporte dentro da mesma organização. Nikandrou e Papalexandris (2007) examinaram as práticas de gestão estratégica de pessoas que distinguem as empresas com melhor desempenho de outras no que diz respeito ao gerenciamento de pessoas em fusões e aquisições. Os pesquisadores descobriram que empresas de sucesso tinham maior envolvimento do RH em decisões estratégicas, práticas formalizadas de RH, construção de capacidade organizacional por meio de treinamento e atividades de desenvolvimento. Além disso, essas empresas transferiram a condução das atividades de RH para os gerentes de linha e enfatizaram as oportunidades do mercado de trabalho interno.

Houve um número limitado de meta-análises realizadas sobre gestão estratégica de recursos humanos nos últimos 40 anos (DANIELS; WANG; LAWONG; FERRIS, 2017). Há um intervalo de tempo que dificulta a coleta de dados sobre investimento em recursos humanos ou alterações no desempenho ao longo do tempo. Outro aspecto que dificulta meta-análises da gestão estratégica de recursos humanos diz respeito à falta de acesso a informações específicas, como salário, descrição de conhecimentos, habilidades e outras características dos empregados. Pesquisas futuras sobre GRH estratégica devem investigar as relações entre práticas de trabalho de alto desempenho e diferentes níveis de desempenho em organizações (COMBS; YONGMEI; HALL; KETCHEN, 2006). Os estudos devem incluir efeitos de moderadores sobre essa relação entre práticas de GP e desempenho organizacional (DANIELS; WANG; LAWONG; FERRIS, 2017; SUBRAMONY, 2009).

Delery e Doty (1996) distinguiram três modos de teorizar em GRH estratégica: uma abordagem universalista que afirma que as práticas de RH são universalmente eficazes;

uma abordagem configuracional que assume efeitos sinérgicos entre as práticas de RH; e uma abordagem de contingência que sugere que a gestão de recursos humanos depende da estratégia de uma organização. Esses três modos sugerem um nível crescente de contextualização que vai além de uma abordagem de melhores práticas. Boxall et al. (2007) também reivindicam a contextualização.

A consideração do RH como parceiro e recurso estratégico de negócios depende da centralidade do departamento de GRH na consecução do vínculo entre a função de GRH e o processo de gestão estratégica. Atingir esse elo entre a função de gestão de pessoas e o processo de gestão estratégica é crítico para o status e a influência do departamento de RH (ULRICH, 1997). A centralidade da função de GRH também depende de como os gerentes de RH são influentes e usam ações simbólicas para aumentar seu poder, status e influência. Uma segunda característica de uma abordagem mais estratégica para gestão de pessoas é a transferência de atividades de GRH para gerentes de linha. A transferência de atividades operacionais de RH para gerentes de linha é parte da transição da função de GRH de gestão de pessoal para parceiro estratégico, porque libera os profissionais de RH do dia a dia das funções operacionais para permitir que eles se concentrem na agregação de valor estratégico. Os gerentes de linha continuam a questionar o papel estratégico das funções de GRH e podem não estar dispostos a aceitar suas novas responsabilidades de GRH (DANIELS; WANG; LAWONG; FERRIS, 2017; TEO, 2002).

Uma perspectiva política da gestão de recursos humanos deve se concentrar em como os gerentes de RH usavam ações simbólicas para aprimorar seu poder, status e influência. O nível de envolvimento da unidade de GRH na gestão estratégica indica o nível de integração estratégica de RH. Entre o grupo de gerência sênior, gerentes de RH poderiam tentar legitimar seus papéis e status dentro de uma organização, explicando os benefícios do envolvimento do departamento em questões estratégicas para seus múltiplos *stakeholders* a fim de estabelecer legitimidade (DANIELS; WANG; LAWONG; FERRIS, 2017).

## A EFETIVIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Ao se considerar o ambiente específico do setor público, avaliar a efetividade das práticas de gestão de pessoas pode tornar-se difícil, na medida em que este cenário normalmente é mais restritivo do que aquele do setor privado (FONSECA *et al.*, 2013; INGRAHAM; RUBAIN-BARRETT, 2007). O setor público caracteriza-se pela necessidade da harmonização de interesses de variados atores políticos e sociais, o que resulta em múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social (BACH, 2010; FONSECA *et al.*, 2013), gerando dificuldade de obtenção do consenso e alinhamento quanto ao que está sendo objeto da avaliação. Além dos condicionantes de normativos gerais do setor público, as características específicas das organizações, como estrutura, estratégia, área de atuação e heranças culturais, podem definir

internamente diferentes modelos de desenvolvimento de pessoas (FONSECA *et al.*, 2013; PAAUWE, 2004).

Existem poucas pesquisas empíricas sobre a efetividade das funções de gestão de pessoas no setor público (TEO; CRAWFORD, 2005), pois entidades públicas, em muitos países, passaram por períodos de transição para uma atuação mais voltada para resultados. Estudos recentes sugeriram que em entidades do setor público, a gestão de pessoas, como função ou conjunto de funções, não é considerada estratégica e não está alinhada adequadamente com as missões e objetivos corporativos (TEO; CRAWFORD, 2005). Por exemplo, o estudo de Kane (1995, citado por TEO; CRAWFORD, 2005) identificou que quase metade das agências do setor público australiano indicaram que suas funções de gestão de pessoas eram menos eficazes que o setor privado. Isso levou as partes interessadas a questionar a relevância da função e, conseqüentemente, a adequação dos consideráveis recursos gastos na função. Isso coloca os profissionais em um ambiente de defesa e justificativa, em vez de poder avançar rapidamente e se envolver no planejamento para atingir as metas organizacionais (TEO; CRAWFORD, 2005). Nesse sentido, abre-se uma demanda para que os profissionais façam esforços conjuntos para se tornarem relevantes e operarem estrategicamente se desejam ser incluídos no planejamento de negócios.

Muitos autores advogam que, para tornar as organizações do setor público mais competitivas com as organizações do setor privado, os sistemas de gestão e os processos devem ser reestruturados para enfatizar a responsabilidade das partes interessadas (TEO, 2002). Portanto, um departamento de RH eficaz é um que é considerado pelos seus *stakeholders* como atendendo a todas as suas expectativas e objetivos e que agrega valor à governança corporativa (ULRICH, 1997; WRIGHT; MCMAHAN; SNELL; GERHART, 2001).

Os papéis tradicionais da função de gestão de pessoas podem ser descritos como reativos e focados em questões operacionais e geralmente são centrados nas funções clássicas de gestão de pessoal do setor público, antes da adoção de práticas gerenciais mais voltadas para o mercado (TEO; CRAWFORD, 2005). Parece consenso que a gestão pública de pessoal se concentra nas atividades básicas de pessoal e é caracterizada por uma estrutura, processos e sistemas centralizados e burocráticos de RH (TEO, 2002; TEO; CRAWFORD, 2005). Existe uma necessidade crescente de que os profissionais façam parte da equipe de gerenciamento superior e se envolvam em uma parceria com gerentes de linha. No entanto, as funções de especialização administrativa e funcional não podem ser negligenciadas à medida que a função de gerenciamento de pessoas se torna mais estratégica (TEO; CRAWFORD, 2005).

Espera-se que os profissionais contribuam para o processo de vinculação da área à estratégia organizacional, fornecendo suporte estratégico e administrativo à alta gerência (TEO, 2002; TEO; CRAWFORD, 2005). Poucos estudos empíricos na literatura de gestão de recursos humanos do setor público se concentraram na mudança de papel e eficácia

da função de GRH (TEO, 2002). A maioria desses estudos adotou uma abordagem de constituintes múltiplos ao examinar as diferenças nas percepções da efetividade do departamento de pessoal entre os grupos de partes interessadas. Essa abordagem considera as influências dos principais interessados na organização e pressupõe que cada parte interessada busca a satisfação de necessidades de interesse próprio (TEO; CRAWFORD, 2005). Na literatura de GRH, nem sempre os interessados possuem a mesma avaliação sobre a efetividade da gestão de pessoas e sua atuação estratégica. Além disso, muitos afirmam preferir uma atuação mais operacional que estratégica (TEO, 2002; TEO; CRAWFORD, 2005).

Na compreensão da atuação da gestão de pessoas no setor público, existe a necessidade de compreender o que é público (PERRY, 2010). As teorias podem ter vantagem por ajudar os estudiosos da administração pública a articular o que é distinto no campo. Até que ponto é possível identificar atributos de instituições públicas (por exemplo, transparência) que, por exemplo, aumentam as perspectivas de construção de um corpo de conhecimento distinto próprio da administração “pública” ou do gerenciamento de recursos humanos “público”. Com base nos dados da pesquisa coletados de 229 organizações sem fins lucrativos, foi detectado que as organizações de tamanho maior, tecnologicamente desenvolvidas e dependentes do trabalho de contratados independentes parecem ter maior probabilidade de implementar práticas estratégicas de gestão de recursos humanos (GUO; BROWN; ASHCRAFT; YOSHIOKA; DONG, 2011; PERRY, 2010). As afiliadas locais de organizações nacionais têm maior probabilidade de implementar práticas estratégicas de GRH, bem como organizações mais jovens, organizações educacionais e organizações que não possuem uma equipe de RH especializada também têm maior probabilidade de implementar práticas estratégicas de GRH. Na discussão do que é público, a percentagem de financiamento do governo para as organizações não prediz adoção de práticas estratégicas de gestão de pessoas (GUO; BROWN; ASHCRAFT; YOSHIOKA; DONG, 2011).

Apesar da publicação de inúmeros estudos prescritivos sobre práticas recomendadas de GRH, há evidências empíricas surpreendentemente escassas descrevendo como as organizações públicas usaram essas práticas e os fatores que influenciam a adoção dessas práticas (RIDDER; MCCANDLESS, 2010). Os estudos empíricos existentes focaram práticas específicas de GRH, como remuneração de executivos e recrutamento e retenção. Todos os tipos de práticas de gestão de recursos humanos alinhadas por objetivos e baseadas no desempenho (incluindo recompensas, treinamento, avaliação e recrutamento) afetam positivamente a realização da missão da organização. O conhecimento estratégico sobre práticas de gestão de recursos humanos pode ajudar a melhorar o cumprimento da missão de um órgão federal (LIM; WANG; LEE, 2017).

A descentralização é apontada como uma das formas de funcionamento desejáveis para uma gestão de pessoas mais efetiva. Portanto, deve-se examinar se a GRH seria melhorada em configurações descentralizadas. Estudos em hospitais na China têm

demonstrado que planejamento e preparação, juntamente com um forte monitoramento, aumentam as chances da descentralização, melhorando a gestão de recursos humanos no setor da saúde (LIU; MARTINEAU; CHEN; ZHAN; TANG, 2006). Competências para gestão estratégica e a filosofia da gestão baseada em competências não foram adequadamente implantadas no setor público, embora tenham sido no setor privado (SKORKOVÁ, 2016; ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT, 2015).

Achados iniciais sugerem que a GRH estratégica tem efeitos positivos na motivação dos funcionários e no desempenho organizacional no setor público (MESSERSMITH; PATEL; LEPAK; GOULD-WILLIAMS, 2011). No entanto, permanecem questões relevantes sobre o que constitui desempenho no setor público. Dado que as organizações do setor público têm vários objetivos e prioridades que frequentemente conflitam entre si devido às demandas de diferentes grupos de partes interessadas – governo central, cidadãos, usuários de serviços, políticos locais (PERRY; PORTER 1982; RAINEY, 2009), adotar uma abordagem estratégica para a GRH pode ser especialmente desafiador sob essas condições (KNIES; LEISINK, 2014). Os mecanismos que vinculam as práticas de RH aos resultados organizacionais e resultados dos funcionários no setor público podem diferir daqueles encontrados nas organizações do setor privado, devido às características da força de trabalho, tais como motivação (VANDENABEELE; LEISINK; KNIES, 2013).

Com base nas diferenças contextuais entre organizações dos setores público e privado, teorias institucionais podem auxiliar no entendimento da relação entre gestão estratégica de pessoas e desempenho (BOSELIE; PAAUWE; RICHARDSON, 2003). Por exemplo, os mecanismos coercitivos, normativos e miméticos são populares nas pesquisas de gestão de recursos humanos no setor público, especialmente no entendimento de escolhas estratégicas e espaço de manobra para os diretores executivos. As diferentes lógicas de Scott (1995) (citado por KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005), incluindo eficiência e lógicas profissionais, também são populares, dada a difícil tarefa de gerenciar profissionais em organizações do setor público. Essas estruturas contextuais podem ser estendidas ou complementadas com outras teorias para entender melhor a gestão estratégica de pessoas no contexto público. Em particular, ao alternar entre níveis individual e institucional, teorias como a teoria da autodeterminação e a teoria do ajuste pessoa-ambiente (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005) podem ser úteis para explicar o comportamento resultante da interação entre identidades individuais e o ambiente de organizações públicas.

Todos esses aspectos tornam o estudo da gestão de recursos humanos e do desempenho do setor público um tema altamente relevante. De forma encorajadora, as descobertas iniciais baseadas em pesquisas do setor público sugerem que a GRH estratégica tem efeitos positivos na motivação dos funcionários e no desempenho organizacional (MESSERSMITH; PATEL; LEPAK; GOULD-WILLIAMS, 2011). São apontadas três características distintas que estão no cerne da gestão de recursos humanos e do

debate sobre desempenho no setor público: a natureza do desempenho organizacional, a natureza da gestão de recursos humanos e as ligações entre os dois (KNIES; LEISINK, 2017). A primeira característica que distingue organizações públicas de organizações privadas é o fato de que as organizações do setor privado têm um único resultado final (maximização de lucro), enquanto organizações do setor público não (BOXALL; PURCELL, 2011). Alcançar a missão é o objetivo final das organizações públicas, pois a missão define o valor que a organização pretende produzir para seus *stakeholders* e para a sociedade em geral (MOORE, 2000). A missão pode envolver vários objetivos, que frequentemente conflitam (RAINEY, 2009). Essa é uma característica distintiva das organizações públicas que tem implicações importantes para o estudo da gestão de recursos humanos nesse contexto. Por exemplo, o serviço policial tem que combater o crime, por um lado, mas evitá-lo, por outro. Essas funções tendem a envolver situações extremas, como lidar com criminosos e o público em geral e saber como gerenciar interações pacíficas e violentas. As organizações públicas também se esforçam para fornecer serviços de alta qualidade de maneira equitativa com o dinheiro público usado para criar valor público em benefício do público em geral (RAINEY, 2009).

As evidências empíricas mostram que nem todas as práticas de RH são adequadas para aplicação em organizações do setor público, dada a natureza dos serviços prestados, características dos funcionários do setor público e o fato de as organizações públicas serem responsáveis pela maneira como gastam fundos públicos (KALLEBERG; MARSDEN; REYNOLDS; KNOKE, 2006). Muitas organizações públicas adotaram pacotes de práticas de RH para melhorar as habilidades e oportunidades, mas poucas práticas de aprimoramento da motivação (KALLEBERG *et al.*, 2006; VERMEEREN, 2014). Práticas de RH que são compatíveis com as metas humanísticas das organizações públicas, destinadas a fortalecer as habilidades e as oportunidades dos funcionários para participar da tomada de decisões, são mais prevalentes no setor público, enquanto os incentivos financeiros são usados em menor grau, porque podem “afastar” a motivação intrínseca (GEORGELLIS; LOSSA; TABVUMA, 2011). No entanto, nem todas as decisões relacionadas à implementação de práticas de RH são estratégicas, pois as práticas de RH do setor público também estão sujeitas a um alto grau de institucionalização. Várias partes interessadas (como políticos ou sindicatos) têm mais influência nas práticas de RH do setor público em comparação com o setor privado. Por exemplo, políticas relacionadas a salários e benefícios a empregados estão sujeitas à negociação coletiva. Como tal, isso implica que a adoção de práticas de RH precisa ser contextualizada ao se estudar organizações públicas.

Uma questão de destaque na literatura sobre gestão de recursos humanos e desempenho no setor público é até que ponto os gerentes públicos podem influenciar o desempenho dos funcionários, dadas as restrições à autonomia gerencial e à prevalência de burocracia. A adesão à burocracia excessiva resultou em culturas de conformidade com os gerentes, vistos como “guardiões” de regras e procedimentos estabelecidos (BOZEMAN, 1993; KNIES; LEISINK, 2014; RAINEY, 2009).

Algumas diferenças de gestão ainda podem ser encontradas em organizações do setor público. É o caso de um estilo paternalista de gestão, que visa proteger e promover o bem-estar da força de trabalho. Também verifica-se o emprego padronizado de práticas adotadas no setor público, em que trabalhadores que realizam a mesma tarefa têm os mesmos termos e condições em várias organizações públicas. As relações industriais foram coletivizadas – um amplo escopo para a consulta e participação do pessoal – e assim se estabelece um forte papel dos sindicatos nas negociações salariais, o que se reflete em níveis mais altos de densidade sindical no setor público (BOZEMAN, 1993; KNIES; LEISINK, 2014; RAINEY, 2009). As organizações públicas aspiravam a ser “empregadores modelo” e, assim, estabelecer padrões para outras organizações seguirem, por exemplo, a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho. Esse papel implica que, acima de tudo, aqueles em cargos de autoridade aceitam normas e convenções mais brandas na área pública, o que difere dos valores de mercado, e às vezes anti-sindicais, do setor privado (FANHAM; HORTON, 1996).

**Este estudo destaca três componentes da efetividade/eficácia de GP. Primeiro, as práticas de gestão de pessoas devem estar presentes; segundo, as práticas devem ser julgadas eficazes; e, em terceiro lugar, devem ser efetivamente implementadas.** Pode-se argumentar que a presença de práticas efetivas é um pré-requisito essencial para qualquer possibilidade de implementação efetiva e, portanto, constitui o passo-chave na sequência. Para dar um exemplo comum, estudos frequentemente perguntam sobre a presença de um sistema de avaliação formal para todo o pessoal. Isso não aborda a possibilidade de que é um sistema muito fraco e, portanto, improvável que seja efetivamente implementado. De fato, com base nisso, é possível argumentar que, embora a presença de uma prática de gestão de pessoas seja um primeiro passo necessário, a eficácia da prática provavelmente determinará seu impacto nos resultados relevantes. **Um outro objetivo deste trabalho foi, portanto, testar se níveis mais altos de acordo/consenso entre servidores e gestores sobre a eficácia das práticas de GP estão associados a resultados positivos da área de GP e da organização.** Esta seria uma maneira de começar a avaliar o impacto do consenso na determinação da “força” do sistema de GP, considerando que múltiplos *stakeholders* podem ter avaliações diferentes sobre a atuação em GP.

Um número de autores (GUEST, 1997; APPELBAUM *et al.*, 2000; WRIGHT; MCMAHAN; SNELL; GERHART, 2001; WRIGHT; GARDNER; MOYNIHAN, 2003) argumentaram que as práticas de gestão de pessoas têm seu principal impacto por meio da maneira como elas afetam as atitudes e o comportamento dos funcionários. Tais comportamentos, por sua vez, terão impacto nos resultados, como produtividade e qualidade de bens e serviços, e acabarão por se refletir no desempenho da organização. Eles sugerem que as medidas mais proximais, como atitudes e comportamento dos funcionários, ausência e rotatividade de mão de obra, serão mais afetadas pelas práticas de gestão de pessoas e sua eficácia do que resultados distais, como resultados produzidos, alcance

de metas e/ou desempenho financeiro, que pode ser afetado por uma variedade de fatores, como estratégia de marketing e ambiente competitivo.

Uma das preocupações levantadas nas revisões de gestão de recursos humanos e desempenho é que uma ampla gama de indicadores de desempenho é usada. Modelos que exploram a ligação entre gestão de pessoas e desempenho (BECKER; HUSELID; PICKUS; SPRATT, 1997; GUEST, 1997; APPELBAUM; BAILEY; BERG; KALLEBERG, 2000) distinguem entre resultados proximais, como atitudes e comportamento dos funcionários, que podem ser refletidos nos níveis de rotatividade e ausência de mão-de-obra, e resultados distais, como vendas, resultados produzidos, alcance de metas e/ou e desempenho financeiro. **Argumenta-se que o impacto da gestão de recursos humanos deve ser maior nos resultados proximais, que podem estar mais fortemente ligados à política e à prática de GP. Este estudo explora essa proposição examinando o impacto da efetividade da GP nos resultados proximal e distal.**

Em resumo, algumas questões de pesquisa exploradas neste documento são:

- a. qual é o impacto da efetividade da GP em uma série de medidas proximais e distais;
- b. em particular, esse impacto será maior se houver consenso sobre a (alta) efetividade entre gerentes de linha, servidores de GP e servidores em geral, conforme proposto por Bowen e Ostroff (2004) e Ostroff e Bowen (2015)?

## REDES SOCIAIS E GESTÃO DE PESSOAS: A FORÇA DOS LAÇOS E MEDIDAS RELACIONAIS

Além de fatores relacionados à própria área de gestão de pessoas, muitos autores têm destacado o papel da análise de redes sociais no estabelecimento de indicadores de efetividade e de avaliação de gestão de pessoas. No sentido mais geral, análise de redes sociais foi definida como o estudo de conjuntos de atores e as relações que os dividem e conectam (FREEMAN, 2004). Desse ponto de partida, pesquisadores e cientistas desenvolveram metodologias e terminologia necessárias para análises quantitativas mais robustas (HOLLENBECK; JAMIESON, 2015).

O recente crescimento da análise da rede social em pesquisas é perceptível quando se olha para a quantidade de artigos publicados contendo a frase “análise de redes sociais”. Tal fato é devido em parte à maior facilidade de captura e análise de grandes volumes de dados relacionais (BURT; KILDUFF; TASSELLI, 2013). As redes são geradas por simples consignas a respeito das relações estabelecidas por cada ator. Nos diagramas de visualização das redes, os pontos são os atores ou nós, as linhas indicam conexão entre dois nós e as setas indicam a direção da relação, que pode ser uni ou bidirecional.

Para cada nível de análise existe um conjunto de medidas que revelam padrões da estrutura da rede e da posição dos grupos e atores nela imersos. No nível macro é possível avaliar, por exemplo, o tamanho da rede, a proporção de relações existente diante das possíveis (densidade), a maior (diâmetro) e menor distância (distância geodésica) possível entre os atores e centralização. O grau de centralização informa sobre o padrão geral de distribuição dos laços, se estão concentrados em determinados atores da rede ou se estão distribuídos de maneira mais equitativa (CARPENTER; LI; JIANG, 2012). Essas medidas macro informam sobre o grau de coesão da rede e possibilitam avaliar, por exemplo, o grau de disponibilidade e a velocidade dos fluxos de informação entre os nós da rede (HANNEMAN; RIDDLE, 2005).

No nível de avaliação grupal, é possível identificar subgrupos com relações mais frequentes, próximas, diretas e fortes, os chamados subgrupos coesos (*clusters*). Existem várias medidas de subgrupos coesos na ARS – Análise de Redes Sociais, a exemplo dos cliques, n-cliques, n-clãs e k-plexes. Eles se diferenciam progressivamente na diminuição das restrições para se considerar a existência de um grupo. Os cliques ou panelinhas são subgrupos, formados por três atores (no mínimo) em que todos escolhem a todos como pares em suas ligações. Os diferentes tipos de subgrupos estudados são avaliados quanto à presença de relações mútuas, à proximidade e ao alcance entre seus membros, assim como pela frequência de laços dentro e fora dos grupos (DE NOOY; MRVAR; BATABELJ, 2005; HANNEMAN; RIDDLE, 2005; WASSERMAN; FAUST, 1994; SCOTT, 2000).

Os subgrupos coesos são teoricamente importantes em razão das forças sociais que operam por meio do contato direto entre os membros de subgrupos, por meio da conduta indireta transmitida por intermediários, ou por meio da comparação de atores dentro e fora dos grupos. Eles possuem suas próprias normas, valores, orientações e subculturas (HANNEMAN; RIDDLE, 2005, SCOTT, 2000), o que é base para a solidariedade, identidade e cooperação em maior intensidade quando comparados com atores de fora do grupo (DE NOOY; MRVAR; BATAGELJ, 2005).

Pesquisas demonstram que laços entre atores não semelhantes são extintos com maior frequência, quando comparados em seus processos de formação e dissolução (MCPHERSON; SMITH-LOVIN; COOK, 2001). Embora seja considerada uma tendência “natural”, a predominância de padrões mais homogêneos expressa disputas entre membros dos subgrupos coesos por reconhecimento e poder social. Nesse sentido, a convivência entre grupos distintos precisa ser gerida nas organizações para evitar a expressão de comportamentos de discriminação, conflitos interpessoais, absenteísmo e baixos comprometimento e desempenho (GUILLAUME; DAWSON; WOODS; SACRAMENTO; WEST, 2013).

No nível do ator, é possível avaliar o lugar que ele ocupa na rede por meio de medidas de centralidade e de posição estrutural. No final da década de 1940, Bavelas e Leavitt desenvolveram a medida de centralidade estrutural, fundamentada na distância de cada

ator para todos os outros. Ela foi utilizada para explicar diferenças no desempenho e no comportamento moral de empregados de uma organização. A partir de então foram desenvolvidas muitas medidas de centralidade, sendo as mais estudadas: grau; intermediação; proximidade e poder (FREEMAN, 2011). A centralidade de grau é a mais simples e contabiliza quantas pessoas o ator citou (out-degree) e quantas pessoas citaram esse ator na rede (in-degree). A depender do tipo de laço estudado, alta centralidade de entrada pode indicar prestígio na rede e alta centralidade de saída identifica atores com elevada expansividade. Em geral, atores que têm mais ligações com outros podem estar em posição vantajosa, por ter formas alternativas para satisfazer suas necessidades e aproveitar os recursos da rede (HANNEMAN, 2001; WASSERMAN; FAUST; 1994). O alcance e a direção da interpretação das medidas de centralidade vão sempre depender da estrutura da rede e do contexto que está sendo estudado. Se, por exemplo, as conexões tornam-se redundantes ou se os atores com os quais um ator se conecta não estiverem bem relacionados, as conexões não serão eficazes em termos de fluxos de informação.

As medidas de posição identificam atores que possuem semelhanças nos seus padrões de conexão. Essa similaridade ou equivalência pode assumir três formas, que variam progressivamente quanto ao grau de abstração: *estrutural* – atores estabelecem mesmas relações com todos os outros atores da rede; *automórfica* – os atores podem ser trocados de lugar e a distância entre os outros atores da rede não sofre alterações; e *regular* – identificação de padrões de relações em redes distintas (HANNEMAN; RIDDLE, 2005).

Laços fracos são relevantes por serem conexões ponte que, embora apresentem baixa coesão, são o único caminho possível entre dois grupos de atores. Para um laço apresentar essa propriedade, ele precisa ser fraco e ser ponte ao mesmo tempo, e sua força está em ser potencial fonte de novas informações. O autor usou essa asserção teórica para explicar por que as pessoas conseguem seus empregos mais através de conhecidos, do que através de amigos próximos. No caso, pessoas com maior número de laços fracos obteriam mais sucesso na busca por emprego (LOZARES; ROLDÁN; VERD; MARTÍ; MOLINA, 2011; CARPENTER; LI; JIANG, 2012).

Os laços fortes geram grupos coesos através de interações frequentes (alta densidade), compartilhamento de experiências cotidianas e proximidade afetiva. A coesão define o conteúdo do recurso a ser acessado pelo ator e exerce pressão isomórfica em cada díade. Ao mesmo tempo em que facilitam a troca de recursos, geram redundância nos conteúdos trocados e dirigem os atores a agir de acordo com a expectativa dos outros. Laços fortes formam clusters estáveis quase imutáveis e pouco influenciados pelo entorno. Ao contrário disso, laços fracos ou com baixa coesão permitem que os participantes recebam recursos diferentes e sejam menos pressionados por expectativas e normas implícitas a estas (FREEMAN, 2011).

Na teoria dos buracos estruturais, elaborada por Burt (2002), um ator encontra-se em uma posição privilegiada quando estabelece contatos que não possuem conexão direta

entre si. Esta teoria adere às considerações de Granovetter (1973) sobre laços fortes e fracos e considera que a formação de buracos estruturais só acontece em grupos com laços fracos. A existência de buracos estruturais é vantajosa em situações de competitividade na relação com grupos externos. Já nas relações intragrupo a presença de buracos estruturais representa pontos de fragilidade que podem ser usados por atores externos (LEMIEUX; OUIMET, 2008).

O estudo das redes sociais nas organizações tem lançado luz sobre os fatores que influenciam a implantação de intervenções nas organizações. Os laços fortes e fracos entre organizações e entre unidades podem influenciar as ações e os resultados organizacionais (TENSAKI; CHESMORE, 2003). Algumas pesquisas têm mostrado que laços intraorganizacionais de redes sociais no trabalho, particularmente a densidade dos laços fortes entre unidades considerando diferentes redes ou uma única rede, podem influenciar a implementação de intervenções e planos de mudança nas organizações. Além disso, tais laços também influenciam o fato de os indivíduos estarem adotando os novos comportamentos de interesse da organização (TENSAKI; CHESMORE, 2003, BOS-NEHLES, 2010).

As associações listadas acima dizem respeito, prioritariamente, a aspectos no nível das unidades e entre líderes e unidades. No nível dos indivíduos, alguns autores advogam que os agentes de mudança nas organizações usam a força dos laços em sua rede para superar a resistência à mudança (BATTILANA; CASCIARO, 2013). Fortes laços com membros potencialmente influentes na organização que são ambivalentes sobre uma mudança (indecisos) provêm ao agente de mudanças uma base afetiva para cooptá-los. Esse processo de cooptação aumenta a probabilidade de que a organização adote a mudança. Por outro lado, laços fortes com membros da organização potencialmente influentes que desaprovam uma mudança direta (resistentes) são um meio efetivo de cooptação afetiva apenas quando uma mudança diverge pouco das práticas institucionalizadas (BATTILANA; CASCIARO, 2013). Com mudanças mais divergentes das práticas institucionalizadas, as vantagens de fortes laços com os resistentes ocorrem quando os agentes de mudança são mais fracos e podem se transformar em empecilhos que reduzem a probabilidade de adoção de mudanças (BATTILANA; CASCIARO, 2013).

**Considerando o exposto sobre redes sociais, este estudo avaliou o grau de conectividade, densidade das conexões, força dos laços, centralidade das áreas e o grau de efetividade das práticas de gestão de pessoas. Também buscou-se avaliar o grau de consenso e os indicadores da rede sobre o bem-estar dos trabalhadores.**

## INDICADORES DE EFETIVIDADE E BEM-ESTAR

Conforme dito anteriormente, fatores atitudinais e comportamentais também são usados como fatores que apontam a efetividade da gestão de pessoas/recursos humanos. Nesse sentido, o esforço pela excelência dos resultados, que tem pautado as agendas

das organizações atualmente, afeta tanto as práticas de gestão e paradigmas vigentes nas organizações, quanto o bem-estar e a saúde dos seus trabalhadores (PASCHOAL *et al.*, 2013). O bem-estar do trabalhador é apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização (RODRÍGUEZ-CARVAJAL *et al.*, 2010). A conceituação do bem-estar no trabalho engloba experiências positivas. Quando existe bem-estar, o afeto positivo no trabalho prevalece sobre o negativo e, além disso, existem experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal (WARR, 2007).

O bem-estar do trabalhador é apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização (RODRÍGUEZ-CARVAJAL *et al.*, 2010). Existe consenso sobre a importância do bem-estar para o indivíduo e a organização, mas não sobre sua definição. Dentre as várias definições conceituais, tem havido uma tendência em aproximar os termos bem-estar e felicidade. Segundo Warr (2007), tal aproximação indica uma conotação claramente positiva do fenômeno. A literatura organizacional recebe influência das abordagens do bem-estar geral e a conceituação para o contexto do trabalho pode, portanto, incluir tanto afetos quanto elementos de realização e desenvolvimento pessoal (DANIELS, 2000; DANIELS; HARRIS, 2000; VAN HORN; TARIS; SCHAUFELI; SCHEURS, 2004). Warr (2007) apresenta uma proposta para o estudo do bem-estar no trabalho que engloba e relaciona elementos hedônicos e de realização pessoal. Para o autor, existem dois tipos diferentes de felicidade. O primeiro corresponde aos sentimentos de prazer vivenciados pelo indivíduo (felicidade hedônica) e o segundo refere-se ao que foi denominado de autovalidação.

Resultados de estudos confirmam que esta é realmente uma área cada vez mais importante e em rápido crescimento da pesquisa de GRH (PECCEI; VAN DE VOORDE, 2012, 2019). Do ponto de vista teórico/conceitual, a primeira grande descoberta-chave diz respeito ao número restrito de estudos e modelos sobre a relação entre práticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho que foram propostos e testados até o momento. Uma das poucas exceções aqui é o estudo de Wood *et al.* (2012). Essa cobertura restrita em termos de modelos teóricos está, pelo menos em parte, ligada às medidas restritas de bem-estar cobertas na pesquisa até o momento. A pesquisa existente é fortemente voltada para a chamada forma de “felicidade” como medida de bem-estar, com a exclusão quase completa das formas de bem-estar relacionadas à saúde (PECCEI; VAN DE VOORDE, 2019).

Especificamente, ao considerar a relação entre GP e bem-estar (BE), muitos estudos examinaram várias dimensões diferentes do bem-estar simultaneamente. Algumas medidas são muito questionáveis. O comprometimento afetivo organizacional, por exemplo, foi considerado em mais da metade dos estudos avaliados, enquanto a satisfação no trabalho foi examinada em mais 48% dos estudos. Por outro lado, medidas de bem-estar relacionadas à saúde, como o nível de estresse no trabalho, foram considerados em apenas oito dos estudos examinados, destacando a relativa falta de

atenção prestada a essas formas particulares de bem-estar nas pesquisas existentes sobre gestão de recursos humanos e bem-estar (PECCEI; VAN DE VOORDE, 2019; VAN DE VOORDE *et al.*, 2012).

A tendência de pesquisas nessa área privilegiarem os aspectos de felicidade nos indicadores de bem-estar em detrimento dos indicadores relacionados à saúde é fonte de preocupação por duas razões. Em primeiro lugar, tende-se a articular e implantar uma gama mais restrita de modelos teóricos na área. Especificamente, indicadores de bem-estar relacionados à saúde, como o estresse e a fadiga, por exemplo, ligados à intensificação do trabalho, são fundamentais para muitas teorias subjacentes a modelos de conflitos e perdas mútuas da relação GP-bem-estar (PECCEI *et al.*, 2013). E segundo, a falha em considerar formas-chave de bem-estar relacionadas à saúde, especialmente em conjunto com aspectos centrais do bem-estar e da felicidade, significa que a pesquisa existente tomou, em geral, uma visão excessivamente estreita do bem-estar, que essencialmente ignorou a natureza multidimensional desse construto (PECCEI; VAN DE VOORDE, 2019; VAN DE VOORDE *et al.*, 2012).

É importante aprofundar a compreensão de quando, como e por que tipos específicos de sistemas de GRH podem ser percebidos pelos funcionários mais como recursos ou como demandas ou como uma mistura de ambos, com implicações claras para o bem-estar e o desempenho no trabalho (VAN DE VOORDE; BEIJER, 2015). Vale ressaltar que esse tipo de teorização mais refinada está se tornando mais comum em estudos que se concentram especificamente no efeito de práticas e sistemas de RH em vários aspectos do bem-estar relacionado à saúde, como burnout (KROON; VAN DE VOORDE; VAN VELDHOFEN, 2009).

Do lado empírico e metodológico, o primeiro ponto importante a ser observado diz respeito à extensão em que os modelos propostos em estudos existentes realmente receberam apoio empírico. Especificamente, os resultados mostram que, no geral, apenas 37% dos modelos hipotéticos encontraram apoio empírico nos estudos (PECCEI; VAN DE VOORDE, 2019; PECCEI *et al.*, 2013; VAN DE VOORDE *et al.*, 2012). Os modelos mais simples de resultados paralelos receberam o apoio mais forte (65%), em comparação com 48% e 34% que forneceram suporte para os modelos de mediação parcial e total de ganhos mútuos entre gestão de pessoas e bem-estar no trabalho (PECCEI; VAN DE VOORDE, 2019; PECCEI *et al.*, 2013; VAN DE VOORDE *et al.*, 2012). Em vez disso, eles forneceram apenas suporte para um conjunto de vínculos mais limitado e fragmentário entre três variáveis de interesse, incluindo, por exemplo, casos em que apenas a relação entre GRH e BE, ou entre GRH e desempenho, ou entre BE e desempenho emergiu como significativa (PECCEI; VAN DE VOORDE, 2019).

O outro ponto importante a ser observado no lado empírico/metodológico diz respeito à natureza do desenho da pesquisa adotado pelos estudos abordados na revisão. Em particular, nos concentramos em três características principais dos estudos existentes: (a) se eles se basearam em uma única fonte ou em várias fontes de dados para suas

medidas de gestão de recursos humanos, bem-estar e desempenho; (b) se eles usaram dados de seção transversal ou alguma forma de desenho com coletas variadas no tempo (não transversal); e (c) se a análise se concentrou no nível individual ou da unidade (por exemplo, organizacional e departamental) ou foi com base em uma abordagem multinível (PECCEI; VAN DE VOORDE, 2019; PECCEI *et al.*, 2013; VAN DE VOORDE *et al.*, 2012). Embora não seja incomum esse tipo de fonte única na pesquisa de GRH, projetos seccionais são claramente problemáticos, em razão, por exemplo, de problemas potenciais de variância comum do método que necessariamente levantam questões sérias sobre a validade e a confiabilidade dos resultados (BEIJER; PECCEI; VAN VELDHOFEN; PAAUWE, 2019). Os estudos foram distribuídos de maneira mais uniforme em termos de níveis de análise, com 37% com foco no nível individual, em comparação com 22% no nível da unidade e 41% que usaram uma abordagem multinível (PECCEI; VAN DE VOORDE, 2019). Em outras palavras, a falta de consideração sistemática dos modelos dirigidos a desempenho individual, grupal e organizacional nos estudos existentes representa uma lacuna importante nessa área de pesquisa. Claramente, existe uma grande família de modelos que podem ser testados nesse contexto, incluindo, por exemplo, modelos longitudinais multiníveis mais ambiciosos, projetados para examinar a dinâmica da relação entre GRH, bem-estar e desempenho em diferentes níveis de análise ao longo do tempo (PECCEI; VAN DE VOORDE, 2019).

**A conceituação do bem-estar no trabalho, portanto, engloba experiências positivas. Quando existe bem-estar, o afeto positivo no trabalho prevalece sobre o negativo e, além disso, existem experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal (WARR, 2007). Esta é a perspectiva para bem-estar no trabalho a ser adotada neste estudo, com base no modelo adaptado ao contexto brasileiro por Paschoal e Tamayo (2008) e com indícios de validade, avaliados transculturalmente por Demo e Paschoal (2016), nos EUA.**



## MÉTODO DE PESQUISA

### PARTICIPANTES

Os participantes foram escolhidos de modo não aleatório, por conveniência e acessibilidade. Participaram deste estudo 232 servidores de organizações públicas do Poder Executivo federal, predominantemente do sexo masculino (51,30%), com uma média de idade de 45 anos (DP = 8,75), 11 anos de tempo de serviço na organização (DP = 6,86) e 17 anos no serviço público (DP = 9,18). Quanto a outros aspectos do perfil da amostra, 56,50% afirmaram possuir especialização, 53% se declararam brancos, 96,60% não possuíam algum tipo de deficiência e 85,80% eram servidores públicos efetivos. Além disso, 67,39% afirmaram não possuir cargo de gerência/gestão. Dos respondentes da pesquisa, 85,8% são servidores públicos efetivos e apenas 11,2% são empregados públicos. Dos respondentes da pesquisa, 198 não atuam na área de Gestão de Pessoas (85,3%) enquanto apenas 34 respondentes atuam na área de GP (14,75).

Os órgãos de origem dos respondentes são variados, isso pode ser observado na Tabela 1.

**TABELA 1 – Órgão de trabalho do respondente** (continua)

Órgão	Frequência	Percentual
Advocacia Geral da União	2	0,90%
Agência Nacional de Águas	1	0,40%
Agência Nacional de Aviação Civil	3	1,30%
Agência Nacional de Energia Elétrica	6	2,60%
Agência Nacional de Mineração	2	0,90%
Agência Nacional de Telecomunicações	2	0,90%
Agência Nacional de Transportes Aquaviários	2	0,90%
Agência Nacional de Transportes Terrestres	3	1,30%
Agência Nacional do Petróleo	4	1,70%
Banco Central do Brasil	2	0,90%
Capes	3	1,30%
Casa Civil da Presidência da República	2	0,90%
CNMP	1	0,40%
CNPq	2	0,90%
Codevasf	4	1,70%
Conab	1	0,40%
Conselho Administrativo de Defesa Econômica	1	0,40%
Controladoria Geral da União	6	2,60%
EBSERH	5	2,20%
ECT	1	0,40%
Embrapa	1	0,40%
Embratur	1	0,40%
Enap	1	0,40%

**TABELA 1 – Órgão de trabalho do respondente**

(conclusão)

Órgão	Frequência	Percentual
Gabinete de Segurança Institucional	3	1,30%
Ibama	2	0,90%
Ibram	1	0,40%
ICMBIO	2	0,90%
Incra	2	0,90%
Infraero	1	0,40%
INSS	2	0,90%
IPHAN	3	1,30%
JBRJ	1	0,40%
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	9	3,90%
Ministério da Cidadania	20	8,60%
Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações	7	3,00%
Ministério da Defesa	8	3,40%
Ministério da Economia	24	10,30%
Ministério da Educação	11	4,70%
Ministério da Infraestrutura	3	1,30%
Ministério da Justiça e Segurança Pública	7	3,00%
Ministério da Saúde	16	6,90%
Ministério de Minas e Energia	2	0,90%
Ministério do Desenvolvimento Regional	8	3,40%
Ministério do Meio Ambiente	12	5,20%
Ministério Público da União	3	1,30%
Polícia Federal	2	0,90%
TCU	2	0,90%
Tribunal Superior Eleitoral	1	0,40%
Universidade de Brasília	1	0,40%
Universidade Federal do Pará	1	0,40%
Outros	22	9,50%
Total	232	100,00%

Fonte: elaboração própria.

Além disso, o tempo de atuação nas carreiras variou entre 2 a 41 anos, sendo que a média foi de 13,15 anos (DP = 8,46). O tempo de atuação no serviço público variou entre 4 e 44 anos, sendo que a média foi de 16,86 anos (DP = 9,17). O tempo de atuação no órgão atual de trabalho variou entre 6 meses e 41 anos, sendo que a média foi de 11,19 anos (DP = 7,73). Esses dados retratam a variabilidade dos respondentes.

## MEDIDAS

Foram utilizados dois tipos de questionários: um aplicado a todos os servidores públicos, gestores e servidores não ocupantes de cargos comissionados e outro aplicado somente aos servidores/empregados que atuavam na área de gestão de pessoas da organização. O instrumento de redes sociais organizacionais foi aplicado apenas aos

gestores de RH para avaliar o relacionamento entre as áreas. Os instrumentos usados são descritos a seguir.

**Práticas de gestão de pessoas** – Escala de Percepção de Políticas e Práticas de Recursos Humanos – EPPRH (DEMO *et al.*, 2014), contendo 6 fatores (recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; recompensas e remuneração) e 44 itens, com índices de confiabilidade superiores a 0,81. Essa escala foi adaptada para o contexto da administração pública federal direta com participação de cinco servidores que avaliaram os itens da escala. Essa escala foi aplicada a todos os servidores públicos, com exceção da escala de recrutamento e seleção (R&S), que foi aplicada somente aos servidores que atuam na área de gestão de pessoas. Todas as respostas foram ancoradas em uma escala de sete pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (7). É importante ressaltar que os itens do fator Recrutamento e Seleção foram respondidos apenas pelos sujeitos que declararam que existia essa prática em suas organizações.

**Bem-estar no trabalho** – Escala de Bem-Estar no Trabalho (PASCHOAL; TAMAYO, 2008; DEMO; PASCHOAL, 2016), composta por 3 fatores (afetos positivos, afetos negativos e autorrealização) e abrangendo 29 itens, desvelando índices de confiabilidade acima de 0,90. Essa escala também foi adaptada para investigação no âmbito da administração pública federal. Todas as respostas foram ancoradas em uma escala de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5).

**Efetividade/Eficácia de gestão de pessoas** – com base no trabalho de Tsui (1987) e Huselid *et al.* (1997), foram efetuadas perguntas aos participantes sobre a eficácia de cada uma das práticas de GP que contribuem para a realização dos objetivos organizacionais. Todas as respostas foram ancoradas em uma escala de cinco pontos, variando de “não de todo eficaz” (1) a “altamente eficaz” (7). Análises fatoriais anteriores confirmaram um fator claro (alfa 0,81 para servidores e 0,82 para os gerentes).

**Grau de consenso** – coeficientes de correlação intraclasse (ICC) foram calculados para os pares de classificações de gestores, servidores em geral e servidores que atuam na área de gestão de pessoas para investigar o nível de concordância entre avaliações de efetividade/eficácia (BLIESE; HALVERSON, 1998). Para fornecer uma medida do consenso sobre a efetividade da gestão de pessoas, foi calculado o coeficiente de variação entre as respostas dos gestores e servidores para cada um dos itens que estejam medindo a efetividade/eficácia e a presença das práticas na organização.

**Medidas de redes sociais** – para avaliar as redes sociais, foram produzidas medidas no nível da unidade que associam a área de gestão de pessoas com outras áreas da organização e com áreas externas à organização. Os servidores responderam a itens sobre o grau de relacionamento da área de gestão de pessoas com outras áreas da organização. Essa conectividade da área de GP foi medida por meio da realização

das seguintes questões: com quais unidades da organização a sua unidade mais se relaciona para alcançar os objetivos da unidade (indicar cinco unidades); com quais áreas externas da administração pública, a sua unidade mais se relaciona para alcançar os objetivos da unidade (indicar cinco unidades).

Para análise das medidas em ARS, as respostas dos participantes acerca das relações que a área de gestão de pessoas do seu órgão constitui com outras unidades internas e outros órgãos externos foram organizadas em matrizes adjacência que permitem a análise de dados de centralidade e agrupamento para cada ator da rede. Para as redes mapeadas, foram geradas as medidas *degree*, *indegree* e *outdegree centrality*, *authority*, *excentricity*, *modularity class*, *clustering coefficient*, através do software Gephi (BASTIAN; HEYMANN; JACOMY, 2009). A Tabela 2 descreve o significado de cada medida.

**TABELA 2** – Significado das métricas de análise de redes sociais utilizadas

Medida	Significado
<i>Indegree</i>	Quantidade de citações recebidas por determinado ator (HANNEMAN; RIDDLE, 2011).
<i>Outdegree</i>	Quantidade de citações realizadas por determinado ator (HANNEMAN; RIDDLE, 2011).
<i>Degree</i>	Soma do <i>Indegree</i> e <i>Outdegree</i> (HANNEMAN; RIDDLE, 2011).
<i>Bridging</i>	Identifica atores que assumem o papel de conectores críticos na rede (EVERETT; VALENTE, 2016).
<i>Authority</i>	Atores mais importantes em subgrupos específicos na rede (LÜ <i>et al.</i> , 2016).
<i>Eigenvector</i>	O escore do ator é proporcional à soma dos escores dos seus vizinhos (BORGATTI; HALGIN, 2011).
<i>Modularity Class</i>	Como medida de ego, informa a quantidade de comunidades que cada ator participa (NEWMAN, 2006).
<i>Clustering Coefficient</i>	Como medida de ego, informa a proporção em que cada nó participa de subgrupos altamente conectados (KATONA; ZUBCSEK; SARVARY, 2011).

Fonte: elaboração própria.

**Medidas objetivas de efetividade da área de gestão de pessoas** – essas informações foram coletadas com os participantes. Foram solicitados aos participantes: número de cursos realizados durante o ano; o número de horas de treinamento por pessoa durante o ano; número de faltas não justificadas por motivos pessoais e por motivo de adoecimento etc. Também foi analisado o grau em que as unidades indicam que alcançam as metas estabelecidas. Essa medida foi elaborada a partir de itens que avaliam o alcance das metas e resultados estipulados durante o ano para as unidades. Esse questionário foi aplicado a todos os indivíduos que apresentaram respostas sobre as unidades.

## Procedimentos de coleta e análise de dados

Os instrumentos foram aplicados aos servidores públicos que possuíam nomes nas bases de dados da Escola Nacional de Administração Pública. O objetivo da pesquisa também foi comparar organizações. Contudo, considerando o tempo de execução do projeto, tal alcance dependeu da disponibilidade das organizações em participar da

pesquisa. Muitas organizações não alcançaram um número superior a 4 participantes que permitisse uma comparação adequada.

Para análise dos dados, foram utilizadas estatísticas descritivas, inferenciais multivariadas e análises envolvendo o nível individual. As análises no nível de grupo não foram possíveis em virtude do número reduzido de pessoas participantes no nível da unidade e dos órgãos participantes. As análises de redes sociais informais envolveram o nível das unidades das organizações. Do ponto de vista do método de análise de dados, este estudo seguiu prescrições de Field (2013) e Tabachnick e Fidell (2013).

Todos os instrumentos foram submetidos a análise fatorial exploratória para avaliar os indícios de validade aplicados à amostra de pesquisa. As análises fatoriais confirmatórias não foram realizadas, em virtude do número de sujeitos reduzido que respondeu a pesquisa (KLINE, 2011). As análises fatoriais exploratórias reproduziram a estrutura de três fatores do instrumento de bem-estar no trabalho, os seis fatores das práticas de gestão de pessoas e a estrutura unifatorial do instrumento de efetividade das práticas de gestão de pessoas.

### Dados de validade das escalas para a amostra

Como pode ser observado na Tabela 3, o instrumento de bem-estar no trabalho apresentou resultados na análise fatorial exploratória que estão condizentes com os indícios de validade anteriormente alcançados. A matriz de correlações mostrou-se fatorável, com uma média de correlações de 0,58. O Kaiser-Meyer-Olkin Test – KMO foi de 0,955 e o índice de esfericidade de Bartlett também foi significativo. As comunalidades após extração estiveram entre 0,397 e 0,859. A variância explicada do instrumento foi de 68,7%. Foram extraídos três fatores, indicados pelo critério da análise paralela, o que corrobora resultados anteriores de validade da escala. O item 19 foi excluído por não apresentar carga mínima (0,45) nos fatores. As cargas fatoriais estiveram entre 0,49 e 0,97, sendo que os Alfas de Cronbach dos três fatores estiveram acima de 0,90. A extração dos fatores ocorreu pelo método dos Eixos Principais e a rotação foi pelo método Promax.

**TABELA 3** – Cargas fatoriais e confiabilidade da escala de bem-estar

(continua)

Itens	Afetos negativos	Autorrealização	Afetos positivos
BE13. Irritado	0,966		
BE12. Tenso	0,96		
BE6. Nervoso	0,892		
BE14. Ansioso	0,864		
BE18. Com raiva	0,844		
BE8. Impaciente	0,753		
BE5. Chateado	0,656		
BE4. Preocupado	0,642		

**TABELA 3 – Cargas fatoriais e confiabilidade da escala de bem-estar**

(conclusão)

Itens	Afetos negativos	Autorrealização	Afetos positivos
BE16. Deprimido	0,609		
BE3. Incomodado	0,573		
BE20. Frustrado	0,558		
BE24. Realizo atividades que expressam minhas capacidades.		0,903	
BE27. Atinjo resultados que valorizo.		0,873	
BE23. Desenvolvo habilidades que considero importantes.		0,873	
BE26. Supero desafios.		0,871	
BE30. Expresso o que há de melhor em mim.		0,861	
BE28. Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.		0,826	
BE29. Faço o que realmente gosto de fazer.		0,805	
BE22. Realizo meu potencial		0,769	
BE25. Consigo recompensas importantes para mim.		0,635	
BE2. Animado			0,942
BE11. Entusiasmado			0,932
BE10. Contente			0,909
BE9. Empolgado			0,879
BE1. Alegre			0,867
BE17. Feliz			0,821
BE7. Disposto			0,746
BE15. Orgulhoso			0,673
BE21. Tranquilo			0,49
<b>Número de itens</b>	11	9	9
<b>Variância explicada</b>	49,30%	16,20%	6,10%
<b>Alfas de Cronbach</b>	0,95	0,96	0,96

Fonte: elaboração própria.

O instrumento de práticas de gestão de pessoas apresentou resultados na análise fatorial exploratória que estão condizentes com os indícios de validade anteriormente alcançados (Tabela 4). A matriz de correlações mostrou-se fatorável, com uma média de correlações de 0,53. O KMO foi de 0,908 e o índice de Esfericidade de Bartlett também foi significativo. As comunalidades após extração estiveram entre 0,438 e 0,96. A variância explicada do instrumento foi de 67,1%. Foram extraídos seis fatores, indicados pelo critério da análise paralela, o que corrobora resultados anteriores de validade da escala. Todos os 44 itens permaneceram no instrumento. As cargas fatoriais estiveram entre 0,416 e 0,97, sendo que os Alfas de Cronbach dos seis fatores estiveram acima de 0,80. A extração dos fatores ocorreu pelo método dos Eixos Principais e a rotação foi pelo método Promax.

**TABELA 4 – Cargas fatoriais e indícios de validade do instrumento de práticas de gestão de pessoas**

(continua)

Itens	Envolvimento	Avaliação de desempenho	Seleção	Condições de trabalho	Remuneração	TD&E
PG11. O órgão onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento.	0,969					
PG12. O órgão onde trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.	0,968					
PG18. No órgão onde trabalho, há coerência entre o discurso e a prática gerenciais.	0,84					
PG10. No órgão onde trabalho, há um clima de compreensão e confiança da chefia imediata em relação aos servidores.	0,835					
PG15. O órgão onde trabalho estimula minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	0,816					
PG16. No órgão onde trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	0,786					
PG9. O órgão onde trabalho me trata com respeito e atenção.	0,757					
PG14. No órgão onde trabalho, servidores e dirigentes desfrutam da troca constante de informações para a boa execução das atividades.	0,729					
PG13. O órgão onde trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	0,685					
PG8. O órgão onde trabalho se preocupa com meu bem-estar.	0,677					
PG19. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos cursos/capacitação de que participo.	0,588					
PG17. O órgão onde trabalho incentiva a integração dos servidores (ex.: confraternizações, eventos sociais e esportivos etc.).	0,536					
PG7. O órgão onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus servidores no ingresso em carreiras.	0,479					
PG31. No órgão onde trabalho, a avaliação de competências subsidia a elaboração do plano de desenvolvimento dos servidores.		0,901				
PG29. No órgão onde trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de competências são discutidos com os servidores.		0,839				
PG27. No órgão onde trabalho, a avaliação de competências subsidia as decisões sobre promoções e progressões.		0,838				
PG25. O órgão onde trabalho realiza avaliações de competências periodicamente.		0,77				
PG32. No órgão onde trabalho, a avaliação de desempenho subsidia a elaboração do plano de desenvolvimento dos servidores.		0,766				

**TABELA 4 – Cargas fatorias e indícios de validade do instrumento de práticas de gestão de pessoas**

(continuação)

Itens	Envolvimento	Avaliação de desempenho	Seleção	Condições de trabalho	Remuneração	TD&E
PG33. No órgão onde trabalho, os critérios e resultados da avaliação de competências são divulgados para os servidores.		0,73				
PG28. No órgão onde trabalho, a avaliação de desempenho subsidia as decisões sobre promoções e progressões.		0,587				
PG30. No órgão onde trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os servidores.		0,559				
PG44. No órgão onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados e desempenho.		0,532				
PG5. O órgão onde eu trabalho divulga aos candidatos as informações a respeito das etapas e critérios dos processos seletivos para cargos comissionados.			0,939			
PG4. O órgão onde trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção para a ocupação de cargos em comissão (ex.: entrevistas, provas etc.).			0,914			
PG6. O órgão onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo para cargos comissionados.			0,865			
PG1. Há processos seletivos para ocupação dos cargos em comissão preenchidos no órgão.			0,851			
PG2. Os processos seletivos para ocupação de cargos em comissão no órgão onde trabalho são disputados atraindo pessoas competentes.			0,837			
PG3. O processo de seleção para a ocupação dos cargos em comissão do órgão em que eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.			0,773			
PG37. O órgão onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.				0,801		
PG36. O órgão onde eu trabalho oferece programas de qualidade de vida.				0,694		
PG38. No órgão onde trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.				0,654		
PG35. O órgão onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (plano de saúde, convênios com academias, clube, espaços de convivência etc.).				0,64		
PG39. O órgão onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus servidores, controlando o acesso de pessoas estranhas.				0,56		
PG34. No órgão onde trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgados para os servidores.				0,425		

**TABELA 4 – Cargas fatoriais e indícios de validade do instrumento de práticas de gestão de pessoas**

(conclusão)

Itens	Envolvimento	Avaliação de desempenho	Seleção	Condições de trabalho	Remuneração	TD&E
PG40. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).				0,407		
PG41. A remuneração recebida é compatível com as oferecidas em outras organizações públicas para a minha função.					0,908	
PG42. O órgão onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com a minha formação/escolaridade.					0,811	
PG43. O órgão onde eu trabalho adota e promove incentivos (promoções, funções comissionadas, gratificações etc.)					0,409	
PG21. O órgão onde trabalho investe em meu desenvolvimento, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla. (ex.: patrocínio total ou parcial de graduações, pósgraduações, cursos de línguas, aperfeiçoamento, educação continuada etc.).						0,501
PG20. O órgão onde trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas atividades de trabalho. (ex.: capacitações, participações em congressos etc.).						0,488
PG22. No órgão onde trabalho, as capacitações são avaliadas pelos participantes.						0,481
PG24. No órgão onde trabalho, as necessidades de capacitação são levantadas periodicamente.						0,447
PG23. O órgão onde trabalho estimula a aprendizagem e a produção do conhecimento.						0,43
PG26. O órgão onde trabalho realiza avaliações de desempenho periodicamente.						0,416
<b>Número de itens</b>	13	9	6	7	3	6
<b>Variância explicada pelo fator</b>	42,50%	8,03%	6,67%	4,34%	4,16%	3,52%
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,95	0,91	0,95	0,85	0,83	0,87

Fonte: elaboração própria.

O instrumento de efetividade das práticas de gestão de pessoas apresentou bons resultados na análise fatorial exploratória, condizentes com os indícios de validade anteriormente alcançados em estudos internacionais. A matriz de correlações mostrou-se fatorável, com uma média de correlações de 0,62. O KMO foi de 0,89 e o índice de Esfericidade de Bartlett também foi significativo. As comunalidades após extração estiveram entre 0,414 e 0,672. A variância explicada do instrumento foi de 49,7%. Foi extraído um único fator, contendo dez itens, o que corrobora resultados anteriores de validade da escala. As cargas fatoriais estiveram entre 0,511 e 0,82, sendo que o Alfa de Cronbach do fator foi 0.90. A extração do fator ocorreu pelo método dos Eixos Principais.

**TABELA 5 – Cargas fatoriais do instrumento de efetividade**

Itens	Cargas
EFPG3. Os programas de valorização de servidor realizados no órgão.	0,82
EFPG5. A avaliação de desempenho existente no órgão.	0,782
EFPG6. O sistema de avaliação de desempenho presente no órgão.	0,775
EFPG8. O sistema de gestão por competência realizado no órgão.	0,767
EFPG4. Os planos anuais de capacitação executados no órgão.	0,708
EFPG10. Os programas de movimentação de pessoal realizados no órgão.	0,704
EFPG7. Os planos de progressão e promoção na carreira.	0,657
EFPG2. Os programas de qualidade de vida no trabalho realizados no órgão saúde do trabalhador.	0,643
EFPG9. Os programas de segurança no trabalho realizados no órgão.	0,634
EFPG1. Os processos seletivos para ocupação de cargos em comissão.	0,511

Fonte: elaboração própria.

Os dados de validade dos instrumentos corroboram as versões anteriores, tanto no número de fatores quanto nos itens e nas cargas fatoriais. A partir dos resultados das análises fatoriais confirmatórias, foram calculados os escores fatoriais dos instrumentos e essas novas variáveis foram usadas nas análises estatísticas. Não foram realizadas análises fatoriais confirmatórias por meio de equações estruturais porque o tamanho da amostra não permitiu os cálculos (KLINE, 2011).





## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira análise realizada envolveu o cálculo dos dados descritivos das variáveis da pesquisa. Os dados apresentados na Tabela 6 demonstram as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis. É importante ressaltar que a amostra foi bastante restrita e somente os órgãos Codevasf, Controladoria Geral da União, EBSEH e os Ministérios Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Cidadania, da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, da Defesa, da Economia, da Educação, da Infraestrutura, da Justiça e Segurança Pública, da Saúde, de Minas e Energia, do Desenvolvimento Regional e do Meio Ambiente apresentaram um número superior a quatro respondentes. Por motivos de falta de representatividade, as análises não consideraram o nível dos órgãos dos respondentes.

Apesar da amostra ter sido restrita, os dados de validade dos instrumentos foram bastante satisfatórios e conseguiram reproduzir índices anteriores alcançados pelos instrumentos.

**TABELA 6 –** Dados descritivos e correlações entre as variáveis

Variável	N	Média	DP	Correlações										
				1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. Autorrealização	232	3	1,08											
2. Afetos positivos	232	2,57	1,06	,67**										
3. Afetos negativos	232	2,71	1,08	-,35**	-,59**									
4. Envolvimento	232	3,77	1,5	,60**	,63**	-,44**								
5. Avaliação de des. e comp.	232	2,84	1,49	,36**	,38**	-,21**	,55**							
6. Condições de trabalho	232	3,73	1,5	,33**	,36**	-,25**	,58**	,62**						
7. Remuneração	232	3,89	1,84	,37**	,36**	-,23**	,49**	,33**	,50**					
8. Treinamento	232	4,23	1,56	,41**	,42**	-,29**	,70**	,67**	,68**	,47**				
9. R&S	126	3,4	1,95	,27**	,30**	-0,11	,36**	,40**	,32**	,37**	,43**			
10. Efetividade	232	2,61	1,14	,43**	,38**	-,26**	,60**	,66**	,69**	,50**	,63**	,46**		

\*correlações significativas ao nível de  $p=0,05$

\*\* correlações significativas ao nível de  $p=0,001$

Fonte: elaboração própria.

A Tabela 6 demonstra que os participantes avaliaram de maneira predominantemente positiva (concordando) os fatores nº 1, 2, 3, 4, 6 e 7 e de maneira negativa (discordando) os fatores 5 e 8, o que indica que os participantes percebem que a organização cuida do seu bem-estar, apesar de possuírem altos índices de afetos negativos. Em relação às práticas de gestão de pessoas, os participantes avaliaram as práticas de envolvimento, condições de trabalho e recrutamento e seleção como positivas, já as práticas de avaliação de desempenho e competências não obtiveram o mesmo resultado. Além disso, a efetividade dessas práticas não foi avaliada positivamente. Com a exceção das práticas de recrutamento e seleção e do indicador de bem-estar afetos negativos, a Tabela 6 demonstra correlações significativas entre todas as variáveis, o que indica

que elas possuem algum grau de relação entre si. Para avaliar o grau de consenso, foram realizadas comparações entre gestores com servidores públicos em geral, e comparações entre gestores de RH e gestores de outras áreas.

A Tabela 7 apresenta os resultados da comparação da percepção de gestores com os servidores que não possuem cargo/função gerencial.

**TABELA 7 –** Teste *t de student*, coeficiente de correlação intraclasse e coeficiente de variação para comparação entre gestores e não gestores

Fator	É gestor?	N	Média	DP	F	Sig	ICC	CV
1. Autorrealização	Sim	75	3,36	1,01	0,87	< 0,05	0,121	0,30
	Não	155	2,82	1,08				0,38
2. Afetos positivos	Sim	75	2,88	1,02	0,01	< 0,05	0,08	0,35
	Não	155	2,42	1,06				0,43
3. Afetos negativos	Sim	75	2,59	1,03	1,839	0,265	0,003	0,40
	Não	155	2,77	1,03				0,37
4. Envolvimento	Sim	75	4,14	1,5	0,15	< 0,05	0,06	0,36
	Não	155	3,58	1,47				0,41
5. Avaliação de desempenho	Sim	75	3,07	1,60	1,616	0,122	0,01	0,52
	Não	155	2,74	1,43				0,52
6. Efetividade	Sim	75	2,77	1,29	,450	0,152	0,01	0,47
	Não	155	2,54	1,06				0,42
7. Remuneração	Sim	75	4,29	1,89	0,66	< 0,05	0,04	0,44
	Não	155	3,7	1,78				0,48
8. Treinamento	Sim	75	4,6	1,58	0,2	< 0,05	0,05	0,34
	Não	155	4,05	1,53				0,38
9. R&S	Sim	43	3,81	2,02	0,77	< 0,05	0,16	0,53
	Não	82	3,14	1,86				0,59
10. Condições de trabalho	Sim	75	3,90	1,58	-1,162	0,246	0,004	0,41
	Não	155	3,66	1,46				0,40

Fonte: elaboração própria.

Como pode ser observado, seis dos dez fatores obtiveram índice significativo de diferença entre os dois grupos, sendo que os servidores que possuem cargo gerencial avaliaram de maneira positiva a todos os seis fatores em comparação aos servidores que não possuem cargo/função gerencial. Não há consenso interno nas percepções indicadas pelos índices de correlação intraclasse (ICC) e pelos coeficientes de variação (CV). Para que seja considerada a existência de consenso dentro dos grupos, o coeficiente de variação precisa ser inferior a 0,25 e os índices de correlação intraclasse (ICC) devem ser superiores a 0,12 (JAMES, 1982). Somente os fatores de autorrealização e a prática de recrutamento e seleção apresentam algum nível de consenso interno no que diz respeito à percepção dos grupos. É importante ressaltar que a prática de recrutamento e seleção foi respondida apenas pelos servidores que consideram que essa prática existe em sua organização.

**TABELA 8** – Teste *t* de student, coeficiente de correlação intraclasse e coeficiente de variação para comparação entre profissionais da área de gestão de pessoas e outras áreas

Fator	Atua na área de GP?	N	Média	DP	T	Sig	ICC	CV
1. Autorrealização	Sim	34	3,21	1,17	-1,266	0,207	0,01	0,36
	Não	198	2,96	1,07				
2. Afetos positivos	Sim	34	3,00	0,91	-2,6	0,01	0,09	0,30
	Não	198	2,50	1,07				
3. Afetos negativos	Sim	34	2,55	0,92	0,952	0,342	0,002	0,36
	Não	198	2,74	1,11				
4. Envolvimento	Sim	34	4,23	1,46	-1,943	0,053	0,05	0,35
	Não	198	3,69	1,50				
5. Avaliação de desempenho	Sim	34	3,48	1,54	-2,774	0,006	0,10	0,44
	Não	198	2,73	1,46				
6. Efetividade	Sim	34	2,98	1,24	-2,091	0,038	0,06	0,42
	Não	198	2,54	1,11				
7. Remuneração	Sim	34	4,14	1,78	-0,856	0,393	0,004	0,43
	Não	198	3,85	1,85				
8. Treinamento	Sim	34	4,92	1,51	-2,835	0,005	0,11	0,31
	Não	198	4,11	1,54				
9. R&S	Sim	24	4,38	1,83	-2,836	0,005	0,15	0,42
	Não	102	3,16	1,91				
10. Condições de trabalho	Sim	34	3,59	1,48	-3,341	0,001	0,16	0,30
	Não	198	4,54	1,37				

Fonte: elaboração própria.

Como pode ser observado na Tabela 8, somente nos fatores de bem-estar (afetos negativos e autorrealização) e na prática de gestão de pessoas relacionada à remuneração não há diferenças estatísticas nas percepções de profissionais da área de GP e profissionais de outras áreas. Não há consenso interno nas percepções indicadas pelos índices de correlação intraclasse (ICC) e pelos coeficientes de variação. Pelo ICC, apenas as percepções dos fatores recrutamento e seleção e condições de trabalho possuem algum consenso interno que permite inferir uma percepção grupal.

Os resultados descritivos indicam que os participantes percebem que a organização cuida do seu bem-estar, apesar de possuírem altos índices de afetos negativos. Em relação às práticas de gestão de pessoas, os participantes avaliaram as práticas de envolvimento, condições de trabalho e recrutamento e seleção como positivas, já a avaliação de desempenho e competências não obteve o mesmo resultado. Além disso, a efetividade de nenhuma das práticas foi avaliada como positiva. De maneira geral, a percepção das práticas e da efetividade das práticas de gestão de pessoas esteve abaixo do ponto médio da escala (no caso o valor 4), o que revela que os indivíduos percebem pouco a presença das práticas de GP em seus órgãos e, quando percebem,

consideram que elas não são efetivas. Tal achado, apesar de ser restrito à amostra investigada, corrobora as afirmações de autores sobre a dificuldade da implantação das políticas e práticas de GP em órgãos públicos (BOUDREAU; LAWLER, 2014; CAMÕES; MENEZES, 2016; HORTON, 2000; LONGO, 2007; ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010; TEO; CRAWFORD, 2005).

Esses resultados apontam para a conclusão de que o cenário do serviço público normalmente é mais restritivo do que aquele do setor privado (FONSECA *et al.*, 2013; INGRAHAM; RUBALL-BARRETT, 2007). O setor público caracteriza-se pela necessidade da harmonização de interesses de variados atores políticos e sociais, o que resulta em múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social (BACH, 2010; FONSECA *et al.*, 2013), o que geraria grande dificuldade de obtenção do consenso e alinhamento quanto ao que está sendo objeto da avaliação. Além dos condicionantes de normativos gerais do setor público, as características específicas das organizações, como estrutura, estratégia, área de atuação e heranças culturais, podem definir internamente diferentes modelos de desenvolvimento de pessoas (FONSECA *et al.*, 2013; PAAUWE, 2004). Tais fatores inibiriam consideravelmente a formação de uma percepção compartilhada positiva sobre a atuação da área de GP.

Em relação ao grau de consenso e homogeneidade das percepções apresentadas, os dados mostram que seis dos dez fatores obtiveram índice significativo de diferença entre os dois grupos, sendo que os servidores que possuem cargo gerencial avaliaram de maneira positiva a todos os seis fatores em comparação aos servidores que não possuem cargo/função gerencial. Não há consenso interno nas percepções indicadas pelos índices de correlação intraclasse (ICC) e pelos coeficientes de variação (CV). Para que seja considerada a existência de consenso dentro dos grupos, o coeficiente de variação precisa ser inferior a 0,25 e os índices de correlação intraclasse (ICC) devem ser superiores a 0,12 (JAMES, 1982). Esse resultado corrobora as proposições de alguns autores que sugerem que a efetividade das práticas de GP podem ser sinalizadas pelo grau de consenso nas avaliações dos gestores de GP e dos gestores organizacionais em geral (BOWEN; OSTROFF, 2004; OSTROFF; BOWEN, 2015). De acordo com os autores indicados não é possível construir uma percepção compartilhada que demonstre a força da gestão de pessoas nas organizações pesquisadas. A força da gestão de recursos se refere ao processo de as ações realizadas na organização enviarem sinais aos funcionários sobre as respostas e os comportamentos esperados, recompensados e valorizados. Esses sinais são interpretados pelos funcionários e formam a base das percepções individuais, mas não necessariamente criam percepções organizacionais compartilhadas.

Os mecanismos de processo de um sistema de GP forte envolvem três atribuições específicas: 1) distinção (visibilidade e compreensibilidade das práticas, relevância das práticas para a realização de metas estratégicas e individuais e legitimidade da autoridade da gestão de pessoas); 2) consistência (instrumentalidade que estabelece

relações de causa e efeito, validade de práticas e consistência nas mensagens entre os funcionários); e 3) consenso (acordo entre os remetentes de mensagens e justiça das práticas). Essas atribuições trabalham em conjunto para entregar a mensagem de gestão de pessoas. Assim sendo, o alcance das atividades de gestão de pessoas será maior com sistema forte. As principais características de seu sistema “forte” são altos níveis de distinção, consistência e consenso (BOWEN; OSTROFF, 2004; OSTROFF; BOWEN, 2015). Nos casos em que estes estão presentes, os autores citados argumentam que haverá uma situação de apoio à implementação das práticas de gestão de pessoas. Uma característica central do consenso é o “acordo entre os principais tomadores de decisão de GP” (BOWEN; OSTROFF, 2004, p. 212). Muitos autores têm investigado sobre o impacto do consenso entre os funcionários e entre a gerência e os funcionários (por exemplo, LIAO; TOYA; LEPAK; HONG 2009), mas tem havido pouca pesquisa explorando o consenso entre os gerentes seniores. É preciso, portanto, explorar o acordo entre os principais tomadores de decisão de GP referidos por Ostroff e Bowen (2015).

Em relação às práticas de GP, somente a prática de recrutamento e seleção apresentou algum nível de consenso interno no que diz respeito à percepção dos grupos, o que pode indicar uma criação de consenso em relação a essa prática. Em relação à prática de recrutamento e seleção, as respostas envolveram servidores de poucos órgãos, o que indica que essa realidade pode ser setorizada a essas organizações.

Foram realizadas regressões múltiplas para prever resultados proximais e distais da área de gestão de pessoas, envolvendo dados atitudinais, dados perceptuais e registros de ações realizadas pelos servidores. Inicialmente foram testados os preditores dos três fatores de bem-estar no trabalho: autorrealização, afetos positivos e afetos negativos. Entre os preditores testados estão as seis práticas de gestão de pessoas e a efetividade das práticas de GP. O poder preditivo das variáveis foi bem considerável, com R<sup>2</sup> de 64% para a variável dependente autorrealização, R<sup>2</sup> de 63% para os afetos positivos e R<sup>2</sup> de 41% para afetos negativos. A percepção de efetividade não foi preditora de nenhum dos fatores de bem-estar. Já a percepção da prática de envolvimento foi preditora de todos os fatores de bem-estar no trabalho (relação positiva com autorrealização e afetos positivos e relação negativa com afetos negativos). A prática de GP de remuneração também foi preditora positiva de autorrealização.

A predição dos resultados proximais e distais da área de gestão de pessoas, envolvendo dados atitudinais dos servidores alcançou consideráveis índices, o que corrobora estudos anteriores (RIDDER; MCCANDLESS, 2010). Como nos resultados aqui apresentados, os estudos empíricos existentes focaram práticas específicas de GRH, como remuneração de executivos (CARROLL; HUGHES; LUKSETICH, 2005) e recrutamento e retenção (NICKSON; WARHURST; DURRON; HURRELL, 2008). Não foi detectado nenhum estudo sobre prática de envolvimento no trabalho como preditora. Essa prática é específica de estudos brasileiros. Os resultados envolvendo a prática de envolvimento e a prática de remuneração como influenciadoras do nível de bem-estar dos servidores

denotam que os órgãos e as unidades de GP necessitam investir em políticas de envolvimento e valorização da atuação dos servidores para que resultados positivos sejam alcançados e resultados negativos sejam minimizados. A prática de gestão de pessoas que enfatiza uma remuneração justa, compatível com habilidades e formação dos servidores também foi preditora de bem-estar no trabalho com o fator autorrealização (DALEY; VASU, 2005; PASCHOAL; TAMAYO, 2008). Tais resultados corroboram a pressuposição de que fatores atitudinais e comportamentais podem ser usados como fatores que apontam a efetividade da gestão de pessoas/recursos humanos (PASCHOAL *et al.*, 2013). O bem-estar do trabalhador é apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização (RODRÍGUEZ-CARVAJAL *et al.*, 2010), porque engloba experiências positivas. O afeto positivo no trabalho prevalece sobre o negativo com a existência de experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal (WARR, 2007).

As práticas de gestão de pessoas e a efetividade das práticas foram testadas como influenciadoras dos resultados objetivos proximais da área de gestão de pessoas: quantidade de cursos realizados, carga horária dos cursos realizados e carga horária dos cursos realizados pela Enap. A prática de envolvimento ( $R^2=0,30$ ;  $p=0,043$ ) afeta negativamente ( $b= -1,05$ ;  $p=0,043$ ) a quantidade de cursos realizados, o que significa que quanto menos o indivíduo percebe que a organização investe no envolvimento dos servidores, mais ele realiza cursos ou atividades de treinamento e capacitação. A relação é fraca, mas significativa. Parece que, nesse caso, a realização de cursos é utilizada como uma forma de compensação, ou investimento em atividades posteriores. Talvez como uma forma de preparação para outras funções ou outros órgãos. Esses resultados reforçam os argumentos de que as práticas de gestão de pessoas podem ter objetivos conflituosos no contexto das organizações públicas (INGRAHAM; RUBAII-BARRETT, 2007). O setor público caracteriza-se pela necessidade da harmonização de interesses de variados atores políticos e sociais, o que resulta em múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social (BACH, 2010), gerando dificuldades de compreensão dos efeitos gerados pelas práticas. Além dos condicionantes de normativos gerais do setor público, as características específicas das organizações, como estrutura, estratégia, área de atuação e heranças culturais, podem definir internamente diferentes modelos de desenvolvimento de pessoas (PAAUWE, 2004).

As práticas de gestão de pessoas e a efetividade das práticas também influenciaram os resultados comportamentais distais da área de GP, tais como quantidade de faltas por motivos pessoais e quantidade de faltas por motivos de saúde. A prática de envolvimento foi influenciadora negativa da quantidade de faltas por motivos pessoais ( $R^2=0,29$ ;  $b= -1,694$ ;  $p=0,038$ ). A percepção da avaliação de desempenho e competências ( $R^2=0,29$ ;  $b=1,586$ ;  $p=0,061$ ) afetou de maneira positiva as faltas por motivos pessoais. Quanto maior a percepção da prática de envolvimento, menos os

indivíduos faltam ao trabalho por motivos pessoais. Por outro lado, quanto mais eles percebem as práticas de avaliação de desempenho, mais eles faltam por motivos pessoais. Esse último resultado mostra-se bastante contraditório, na medida em que a avaliação de desempenho está associada ao aumento das faltas por motivos pessoais. Também esse resultado corrobora a proposição de que as práticas de gestão de pessoas podem ter objetivos conflituosos no contexto das organizações públicas (INGRAHAM; RUBAII-BARRETT, 2007), gerando dificuldade para que os seus objetivos sejam alcançados, além das dificuldades peculiares da avaliação de desempenho no setor público. Questões como utilização dessa prática de GP como instrumento para inserir gratificações e bonificações, dificuldades de visualização da prática como instrumento de gestão, má gestão da avaliação de desempenho no contexto da administração pública quando ela é utilizada somente como instrumento de controle burocrático, falta de conhecimento do servidor público sobre os requisitos e orientações para que essa prática seja usada – todos esses aspectos apontam para a hipótese de que talvez esse resultado esteja relacionado ao fato dessa prática, quando realizada, apresentar objetivos que não favoreçam o alcance de resultados no trabalho (Camões & Menezes, 2016).

A Tabela 9 demonstra uma regressão realizada para verificar o efeito preditivo das variáveis de práticas de gestão e de efetividade no bem-estar dos servidores.

**TABELA 9** – Regressão linear padrão para as variáveis critério de bem-estar (resultados atitudinais e proximais da área de GP)

Variável resposta	Envolvimento		Avaliação de des. e comp.		Condições de trabalho		Remuneração		Treinamento		R&S		Efetividade	
<b>Autorrealização</b>														
Constante	1,281	Beta	0,34	-0,03	-0,07	0,12	-0,03	-0,01	0,19					
R	0,642	T	4,45	-0,32	-0,87	2,31	-0,30	-0,20	1,71					
R <sup>2</sup> Ajustado	0,412	p	0,00	0,75	0,39	0,02	0,76	0,84	0,09					
<b>Afetos positivos</b>														
Constante	0,855	Beta	0,379	0,044	0,042	0,009	-0,061	0,044	0,02					
R	0,625	T	4,9	0,54	0,505	0,172	-0,691	0,934	0,178					
R <sup>2</sup> Ajustado	0,39	p	0,000	0,59	0,614	0,864	0,491	0,352	0,859					
<b>Afetos negativos</b>														
Constante	3,629	Beta	-0,259	0,043	-0,09	0,102	0,022	-0,002	-0,078					
R	0,405	T	-0,377	0,064	-0,133	0,183	0,032	-0,004	-0,087					
R <sup>2</sup> Ajustado	0,164	p	0,005	0,65	0,354	0,085	0,834	0,968	0,548					

Fonte: elaboração própria.

Já a Tabela 10 apresenta uma regressão realizada para verificar o efeito preditivo das variáveis de práticas de gestão e de efetividade nos resultados da área de gestão de pessoas.

**TABELA 10** – Regressão linear padrão para as variáveis critério de resultados na gestão de pessoas (proximais e distais)

Variável resposta			Envolvimento	Avaliação de des. e comp.	Condições de trabalho	Remuneração	Treinamento	R&S	Efetividade
<b>Quantidade de cursos</b>									
Constante	3,514	Beta	-1,051	0,632	0,338	-0,372	0,368	0,401	0,184
R	0,297	T	-2,047	1,18	0,611	-1,114	0,632	1,283	0,252
R <sup>2</sup> Ajustado	0,088	P	0,043	0,24	0,542	0,267	0,528	0,202	0,802
<b>Carga horária dos cursos</b>									
Constante	89,625	Beta	-17,583	16,469	2,51	-8,889	9,193	-9,046	24,44
R	0,292	T	-1,368	1,228	0,181	-1,062	0,631	-1,155	1,332
R <sup>2</sup> Ajustado	0,085	P	0,174	0,222	0,856	0,29	0,529	0,25	0,185
<b>Carga horária pela Enap</b>									
Constante	50,685	Beta	-2,332	0,471	-4,641	1,489	1,642	-6,56	11,617
R	0,149	T	-0,306	0,059	-0,566	0,3	0,19	-1,413	1,068
R <sup>2</sup> Ajustado	0,022	P	0,76	0,953	0,573	0,765	0,85	0,16	0,288
<b>Faltas por motivos pessoais</b>									
Constante	3,372	Beta	-1,694	1,586	-0,464	0,48	-0,281	0,598	0,101
R	0,289	T	-2,104	1,888	-0,536	0,915	-0,308	1,22	0,088
R <sup>2</sup> Ajustado	0,084	P	0,038	0,061	0,593	0,362	0,759	0,225	0,93
<b>Faltas por motivos de saúde</b>									
Constante	8,046	Beta	-1,584	0,313	1,094	-0,466	0,056	0,727	-0,653
R	0,16	T	-1,178	0,223	0,755	-0,532	0,037	0,888	-0,34
R <sup>2</sup> Ajustado	0,026	P	0,241	0,824	0,452	0,595	0,971	0,377	0,734

Fonte: elaboração própria.

Para avaliar a relação entre resultados proximais da área de GP, efetividade e percepção das práticas de GP e resultados distais da área de GP, foram realizadas regressões múltiplas. Os resultados proximais da área de GP foram medidos em termos do número de cursos e eventos de treinamento realizados, carga horária dos cursos e eventos de treinamento e capacitação, além da carga horária dos cursos e eventos de treinamento realizados pela Enap. Os resultados distais da área de gestão de pessoas foram medidos por meio de percepção de alcance dos resultados da área a que o indivíduo pertence. Os bem-estar dos servidores (afetos positivos, afetos negativos e autorrealização), o número de faltas por motivos pessoais e o número de faltas por motivos de saúde foram considerados resultados distais da área de gestão de pessoas. As práticas de gestão de pessoas, a efetividade e o bem-estar no trabalho não foram preditores da percepção de alcance das metas da unidade, apesar desses resultados serem perceptuais. As práticas de gestão de pessoas de envolvimento dos indivíduos ( $b=-0,242$ ;  $p=0,086$ ) e avaliação de desempenho dos indivíduos ( $b=0,230$ ;  $p=0,091$ ) são marginalmente preditoras do número de dias que o indivíduo faltou por motivos pessoais no último ano. Os afetos negativos sentidos pelo servidor também são marginalmente influenciadores do número de dias que o respondente faltou ao trabalho por motivos pessoais no último ano. O  $R^2$  dessa predição é de 0,11. Os afetos

negativos sentidos ( $b=-0,220$ ;  $p=0,060$ ) também são marginalmente preditores do número de dias que o servidor faltou por motivos de saúde no último ano. O  $R^2$  dessa predição é de 0,06.

A percepção de efetividade não foi preditora de nenhum dos fatores envolvendo resultados organizacionais proximais e distais da área de GP. Apesar de a literatura indicar que a efetividade das práticas contribui para resultados proximais e distais, os resultados do presente estudo não corroboraram prescrições anteriores (BOWEN; OSTROFF, 2004; LIAO; TOYA; LEPAK; HONG, 2009; OSTROFF; BOWEN, 2015). Além disso, as medidas de consenso entre as percepções das práticas e da efetividade dessas não indicaram uma homogeneidade de percepções. É preciso criar medidas que avaliem com vários mecanismos a efetividade e estimem o grau de consenso entre as percepções.

Para avaliar a pressuposição de que o bem-estar seria um resultado intermediário que favorece outros resultados mais objetivos em termos de alcance das metas das unidades e de outros resultados da área de GP, foram realizadas análises que corroboraram alguns resultados e outros não. A prescrição levantada pelos modelos que exploram a ligação entre GP/RH e desempenho (BECKER; HUSELID; PICKUS; SPRATT, 1997; GUEST, 1997; APPELBAUM; BAILEY; BERG; KALLEBERG, 2000) distingue entre resultados mais proximais, como atitudes e comportamento dos funcionários, e resultados mais distais, em que os resultados proximais podem ser refletidos, como os níveis de rotatividade, ausência da mão de obra, vendas, alcance de metas e desempenho financeiro etc. (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005; COMBS; KETCHEN; HALL; LIU, 2006; GUEST; CONWAY, 2011).

As práticas de gestão de pessoas, a efetividade da gestão de pessoas e os fatores de bem-estar não afetam a percepção de alcance das metas da unidade, o que não corrobora a ideia de resultados atitudinais e comportamentais afetarem resultados mais objetivos (BECKER; HUSELID; PICKUS; SPRATT, 1997; GUEST, 1997; APPELBAUM; BAILEY; BERG; KALLEBERG, 2000). Tais resultados corroboram a ideia do efeito das práticas sobre resultados proximais da área de GP (BOWEN; OSTROFF, 2004; LIAO; TOYA; LEPAK; HONG, 2009; OSTROFF; BOWEN, 2015), mas não favorecem muito a concepção de que os resultados proximais comportamentais contribuam para outros resultados mais objetivos em termos de alcance das metas das unidades e de outros resultados da área de GP, prescrição levantada pelos modelos que exploram a ligação entre GP/RH e desempenho (BECKER; HUSELID; PICKUS; SPRATT, 1997; GUEST, 1997; APPELBAUM; BAILEY; BERG; KALLEBERG, 2000).

Há uma concordância de que a administração e gestão de pessoal do setor público diferem um pouco da do setor privado (OKE, 2015). Instituições e valores políticos restringem implicitamente a gestão de pessoal público de várias maneiras. O domínio público deve reconhecer e refletir os desejos e necessidades dos grupos de uma instituição pública, associações profissionais de sindicatos de empregados, grupos de interesse, partidos políticos e meios de comunicação de massa. Fundamentalmente também, as disposições

constitucionais devem ser seguidas na administração pública de pessoal. Os processos de pessoal também ajudam a determinar quem faz e implementa políticas públicas. Esses processos devem equilibrar as demandas que envolvem inerentemente conflitos – melhoram a produtividade, protegem os direitos dos funcionários, promovem práticas afirmativas de contratação e promoção – e ainda refletem as reformas tradicionais do sistema de mérito. As práticas de contratação e treinamento de pessoal geralmente se chocam com os valores do debate político partidário e do conflito que, por sua vez, afetam os órgãos públicos por meio de executivos e legislações políticas eleitas, bem como os princípios e valores promovidos pelos sindicatos de funcionários públicos (OKE, 2015). Tais fatores afetam consideravelmente a possibilidade de as práticas de gestão de pessoas serem consensuais, alcançarem resultados organizacionais distais ou proximais.

A questão da visibilidade e da efetividade da gestão de pessoas na esfera pública torna-se bastante delicada, considerando as dificuldades de implantação de políticas e práticas, além da especificidade do objeto que deve ser avaliado em termos de efetividade (OKE, 2015). Uma perspectiva adicional seria investigar os mecanismos subjacentes da cadeia de valor de RH do setor público (VANDENABEELE; LEISINK; KNIES, 2013) e os diferentes motivos e lógicas para implementar a GRH no setor público (MOORE, 2000; PERRY; HONDEGHEM, 2008). O contexto também inclui várias partes interessadas (por exemplo, cidadãos, grupos de interesse, parceiros sociais e mídia) que podem variar dependendo do contexto específico do setor público (por exemplo, pais no caso de escolas primárias, familiares no caso de lares para idosos, e associações profissionais médicas, no caso de hospitais). A participação e o envolvimento das partes interessadas são frequentemente institucionalizados nesses setores e, portanto, um fator contextual potencialmente importante (KNIES; BOSELIE; GOULD-WILLIAMS; VANDENABEELE, 2018).

Todos os resultados da pesquisa, apesar de sua amostra restrita, mostram que a gestão de pessoas no setor público é bastante desafiadora. A gestão estratégica de pessoas no setor público parece ter efeitos positivos na motivação dos funcionários e no desempenho organizacional (MESSERSMITH; PATEL; LEPAK; GOULD-WILLIAMS, 2011), mas esses efeitos não foram corroborados em larga escala por este estudo. Uma possível explicação pode estar nas características distintas no setor público: a natureza do desempenho organizacional, a natureza da gestão de recursos humanos e as ligações entre os dois (KNIES; LEISINK, 2014). As organizações do setor privado têm um único resultado final (maximização de lucro), enquanto organizações do setor público possuem vários objetivos relacionados ao alcance de missões sociais (BOXALL; PURCELL, 2011). Alcançar a missão é o objetivo final das organizações públicas, pois a missão define o valor que a organização pretende produzir para seus *stakeholders* e a sociedade em geral (MOORE, 2000). Portanto, resultados distais na esfera pública são mais difíceis de serem alcançados pela gestão de recursos humanos, pois o alcance da missão pode envolver vários objetivos que frequentemente conflitam (RAINEY, 2009). As organizações

públicas também se esforçam para fornecer serviços de alta qualidade de maneira equitativa com o dinheiro público usado para criar valor em benefício do público em geral. A segunda característica distintiva diz respeito à gestão de recursos humanos, mais precisamente, o conjunto de práticas de gestão de recursos implementadas para contribuir para o desempenho ou a realização da missão.

Práticas de RH que são compatíveis com as metas humanísticas das organizações públicas, destinadas a fortalecer as habilidades e as oportunidades dos funcionários para participar da tomada de decisões, são mais prevalentes no setor público, enquanto os incentivos financeiros são usados em menor grau, porque podem “afastar” a motivação intrínseca e podem lançar “manchas” sobre o alcance das metas sociais relacionadas às organizações públicas (GEORGELLIS; LOSSA; TABVUMA, 2011). Tal fato pode explicar o desvirtuamento da avaliação de desempenho na administração pública. Muitas vezes, as gratificações e bonificações distribuídas igualmente podem ter o objetivo de manter o servidor engajado na missão humanística. Recompensas com base em princípios meritocráticos podem reduzir o compromisso social do servidor, tratamento igualitário pode ser instrumento para manutenção de ideais de igualdade e tratamento isonômico.

Além disso, nem todas as decisões relacionadas à implementação de práticas de RH são estratégicas, pois as práticas de RH do setor público também estão sujeitas a um alto grau de institucionalização. Várias partes interessadas (como políticos ou sindicatos) têm mais influência nas práticas de RH do setor público em comparação com o setor privado (KALLEBERG *et al.*, 2006; VERMEEREN, 2014). Por exemplo, políticas relacionadas a salários e benefícios a empregados estão sujeitas à negociação coletiva. Até que ponto os gerentes públicos podem influenciar o desempenho dos funcionários, dadas as restrições à autonomia gerencial e à prevalência de burocracia? A adesão à burocracia excessiva resultou em culturas de conformidade com os gerentes vistos como “guardiões” de regras e procedimentos estabelecidos (BOZEMAN, 1993; KNIES; LEISINK, 2014; RAINEY, 2009).

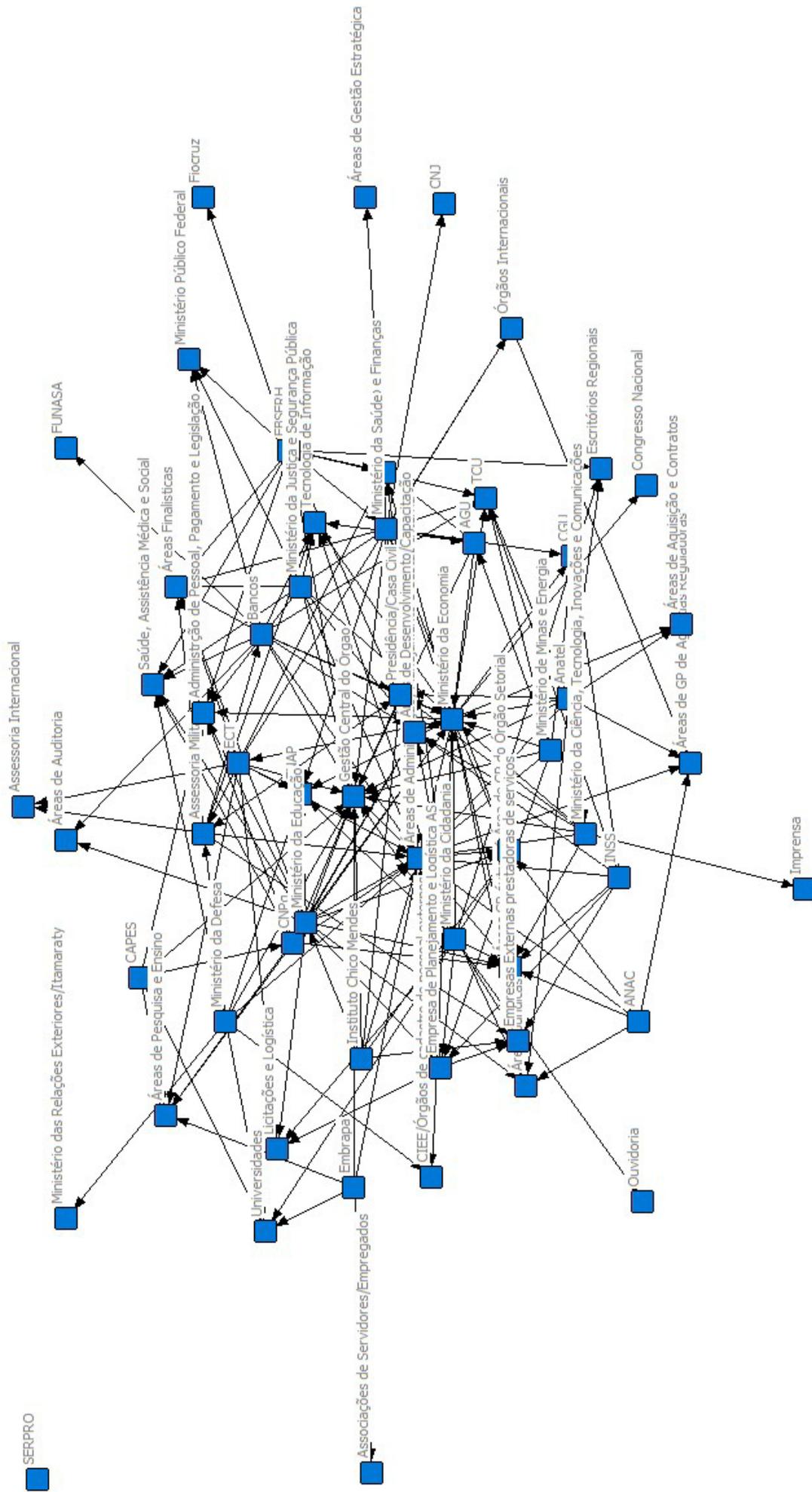
## RESULTADOS DAS REDES SOCIAIS INFORMAIS DAS UNIDADES DE GP

### Dados descritivos das redes sociais

Trata-se de uma rede que envolve 58 nodos e 193 laços com áreas internas e órgãos externos à unidade de gestão de pessoa. Em termos gerais, a rede é caracterizada por uma alta distância geodésica (3.328), o que mostra que as conexões ainda podem ser aproximadas com diminuição de intermediários. O diâmetro da rede é de seis conexões. A rede apresenta um percentual de grau de centralização de 41%, uma densidade de 6% (0.058) e um grau de conectividade de 19% (0,188) e 82% de fragmentação (0.812). A rede possui 88 cliques, o que indica muitos subgrupos com atuação recíproca. Esses

subgrupos incluem praticamente as redes de ego de cada unidade de gestão de pessoas dos respondentes. A Figura 1 mostra a estrutura visual da rede de relacionamentos das unidades de gestão de pessoas dos órgãos dos respondentes participantes. Esses resultados pouco corroboram as prescrições da área de GP no sentido de oferecer suporte, atuar nas interconexões e exercer influência sobre as outras áreas (HARRIS; DOUGHTY; KIRK, 2002; HOU; INGRAHAN; BRETSCHNEIDER; SELDEN, 2000; TESSEMA; SOETERS; NGOMA, 2009; THOMPkins, 2002). A descentralização das funções de gestão de pessoas tem sido apontada como um dos fatores que maximizam o sucesso da gestão estratégica de pessoas no setor público (TESSEMA; SOETERS; NGOMA, 2009), na medida em que a responsabilidade pelas ações de gestão de pessoas é delegada aos chamados gerentes de linha ou gerentes de áreas finalísticas (HARRIS; DOUGHTY; KIRK, 2002). Em um modelo descentralizado, as áreas de recursos humanos se responsabilizam apenas pelo suporte, planejamento e supervisão das ações (HOU; INGRAHAN; BRETSCHNEIDER; SELDEN, 2000). Tal posicionamento fortaleceria uma visão positiva dos membros organizacionais para a unidade (HARRIS; DOUGHTY; KIRK, 2002) e fortaleceria sua atuação junto aos beneficiários dos seus serviços (Hou et al., 2000).

**FIGURA 1** – Redes sociais das áreas de GP dos respondentes



Fonte: elaboração própria.

Em se tratando dos dados que consideram a separação entre relacionamentos internos e externos ao órgão, as áreas de administração, planejamento e gestão interna, as áreas de GP do órgão setorial, as áreas de gestão central do órgão e as áreas de GP de outros órgãos foram aquelas que internamente apresentaram maior número de conexões e índices de centralidade. As áreas de administração, planejamento e gestão interna foram destacadas com a cor rosa por se tratar do maior índice de conexões e centralidade em toda a rede social. As áreas finalísticas dos órgãos e áreas de tecnologia da informação apresentam um posicionamento mais periférico na rede social. Provavelmente as conexões indicadas para essas áreas são restritas a unidades de GP de alguns órgãos. No que se refere aos relacionamentos externos à área de GP, o Ministério da Economia, a Presidência e Casa Civil, empresas externas prestadoras de serviços e a Enap aparecem como os órgãos com mais conexões e centralidade. Outros órgãos como TCU e associações de empregados apresentam posicionamentos mais periféricos na rede social.

Novamente esses resultados pouco corroboram as prescrições da área de GP no sentido de funcionar como órgão consultivo, uma vez que os relacionamentos com as áreas finalísticas são muito restritos (HARRIS; DOUGHTY; KIRK, 2002; HOU; INGRAHAN; BRETSCHNEIDER; SELDEN, 2000; TESSEMA; SOETERS; NGOMA, 2009; THOMPSON, 2002).

A figura retratada aqui parece ser de uma atuação muito voltada para as áreas centrais da administração interna do órgão, para a aprovação do Ministério da Economia com sua área de Gestão de Pessoas, que fomenta os demais órgãos, e para outras áreas de gestão de pessoas. Esses dados parecem retratar a área de gestão de pessoas dos órgãos procurando aprovação superior e de seus pares, mantendo pouco relacionamento com as áreas finalísticas, associações de empregados e outras áreas intermediárias dos órgãos. É importante ressaltar que esses dados são restritos à amostra conseguida pelo estudo, o que pode gerar vieses de interpretação.

Parece que as pretensões da área de gestão de pessoas no setor público, dentro do movimento de reforma e influenciadas pela gestão estratégica de pessoas, estão longe de alcançar a atuação por projetos descentralizados com transferência de responsabilidade para os gerentes de linha, no aumento da flexibilidade nas práticas de gestão de pessoas e nas mudanças nas relações laborais (LONGO, 2007). Novamente, é importante salientar que os gestores das áreas finalísticas deveriam estar no centro dessas ondulações no setor público (HERRERA; MILLER, 2018), pois a descentralização das funções de gestão de pessoas tem sido apontada como um dos fatores que maximizam o sucesso da gestão estratégica de pessoas no setor público (TESSEMA; SOETERS; NGOMA, 2009), na medida em que a responsabilidade pelas ações de gestão de pessoas é delegada aos chamados gerentes de linha ou gerentes de áreas finalísticas (HARRIS; DOUGHTY; KIRK, 2002). Em um modelo descentralizado, as áreas de recursos humanos se responsabilizam apenas pelo suporte, planejamento e supervisão das ações (HOU; INGRAHAN; BRETSCHNEIDER; SELDEN, 2000). Tal posicionamento fortaleceria uma visão positiva dos membros organizacionais para a unidade (HARRIS; DOUGHTY; KIRK, 2002) e fortaleceria sua atuação junto aos beneficiários dos seus serviços (HOU *et al.*, 2000).



## REGRESSÕES MÚLTIPLAS COM OS INDICADORES DE REDES SOCIAIS

A partir deste momento são apresentados três modelos explicativos para cada um dos fatores de bem-estar na seguinte sequência: realização profissional, afetos positivos e afetos negativos, em que foram testadas as variáveis de redes sociais descritas no método. Para cada um dos três modelos apresentados informaremos quais variáveis de rede se estabeleceram como preditoras.

### Realização Profissional

O modelo final para realização no trabalho, uma dimensão de bem-estar no trabalho, explicou 22,3% da variância dos escores de realização profissional ( $R^2_{ajustado}=0,223$ ;  $F(13,136)=4,6$ ;  $p<0,001$ ). A regressão linear permitiu identificar como relevantes para este primeiro modelo métricas relativas aos laços estabelecidos (Tabela 11). Uma das métricas de maior importância foi a *eigenvector* ( $B=-7,522$ ;  $t(9)=-3,65$ ;  $p<0,001$ ), com o poder de prever a diminuição do fator realização. A *eigenvector centrality* de cada unidade de GP é gerada com base na soma dos escores dos seus vizinhos na rede. Esse resultado indica que, quanto mais a unidade de GP está próxima de outros órgãos ou unidades muito citados, menor a realização profissional dos colaboradores.

Já as medidas de *clustering coefficient* ( $B=3,6$ ;  $t(9)=3,42$ ;  $p<0,001$ ) e *indegree centrality* ( $B=0,25$ ;  $t(9)=2,01$ ;  $p<0,046$ ) permitem prever o aumento dos escores de realização. A primeira métrica, a de *clustering coefficient*, informa o grau de participação da unidade em grupo altamente conectado. O resultado sugere que, quanto maior a participação da unidade de gestão de pessoas em um subgrupo fechado da rede, maior o grau de realização profissional do colaborador. O aumento do escore na dimensão realização profissional também é predito pela quantidade de citações que a unidade recebe: quanto mais citada pelos demais, maior a possibilidade de existir bem-estar devido ao aumento da realização profissional.

A métrica de *clustering coefficient* ( $B=-1,54$ ;  $t(9)=-2,54$ ;  $p<0,012$ ) indica tendência oposta, ao sinalizar a diminuição dos escores de realização. A existência de uma mesma métrica indicando tendência opostas é avaliada na seção de discussão deste trabalho. Embora não significativo, o índice *authority* também compõe o quadro das variáveis de rede do modelo preditivo, sendo capaz de prever o aumento dos escores de realização no trabalho ( $B=5,89$ ;  $t(9)=1,57$ ;  $p<0,119$ ). Um escore elevado na métrica *authority* significa dizer que a unidade possui uma posição central para o subgrupo do qual é membro.

**TABELA 11** – Modelo final para dimensão Realização

Termo modelo	Coeficiente	Erro padrão	t	Sig.	95% Intervalo de confiança		Importância
					Inferior	Superior	
<i>Eigenvector</i>	-7,522	2,006	-3,75	0	-11,488	-3,557	0,213
<i>Coeficiente de Clustering</i>	3,602	1,051	3,427	0,001	1,524	5,68	0,178
<i>Coef. clustering</i>	-1,542	0,608	-2,537	0,012	-2,743	-0,34	0,098
<i>Indegree</i>	0,25	0,125	2,009	0,046	0,004	0,496	0,061
<i>Autoridade</i>	5,892	3,761	1,567	0,119	-1,543	13,328	0,037

Fonte: elaboração própria.

## Afetos Positivos

O modelo final para afetos positivos explicou apenas 12% da variância dos escores de afetos positivos ( $R^2$ ajustado=0,12;  $F(5,144)=5,04$ ;  $p<0,001$ ). A regressão linear permitiu identificar como relevantes para esse segundo modelo métricas relativas a rede social (Tabela 12). A métrica *authority* ( $B=7,16$ ;  $t(5)=2,35$ ;  $p<0,020$ ), ser central no subgrupo de origem, é capaz de predizer o aumento dos afetos positivos nos respondentes. O *bridging coefficient* ( $B=0,23$ ;  $t(5)=2,26$ ;  $p<0,025$ ) sinaliza o aumento dos escores relativos ao fator afetos positivos. As unidades com maiores índices de *bridging coefficient* são os atores que funcionam como pontes, ou seja, são conectores críticos das redes sociais.

**TABELA 12** – Modelo final para a dimensão afetivos positivos

Termo modelo	Coeficiente	Erro padrão	t	Sig.	95% Intervalo de confiança		Importância
					Inferior	Superior	
Coef. de autoridade	7,162	3,053	2,346	0,02	1,127	13,196	0,188
<i>Bridging coef.</i>	0,23	0,102	-2,265	0,025	0,431	0,029	0,175

Fonte: elaboração própria.

## Afetos Negativos

O modelo preditivo encontrado para a dimensão de bem-estar afetos negativos foi o de menor potencial explicativo das métricas de redes dentre os três fatores de bem-estar (Tabela 13). Esse terceiro modelo explicou apenas 11,7% da variância dos escores relativos a afetos negativos ( $R^2$  ajustado= 0,117;  $F(6,143)= 4,30$ ;  $p<0,001$ ). Na rede social da área de GP, a *degree centrality* ( $B= 0,25$ ;  $t(6)=2,35$ ;  $p<0,020$ ) prediz o aumento dos afetos negativos. A *degree centrality* é a soma da quantidade de atores que a unidade citou com a quantidade de vezes que a unidade foi citada. Já a centralidade de *eigenvector* ( $B= -3,72$ ;  $t(6) = -1,94$ ;  $p<0,054$ ), que informa o quanto os vizinhos da

unidade são centrais, é capaz de sinalizar a diminuição dos afetos negativos. A métrica que integra o modelo é a *modularity class* ( $B = -0,03$ ;  $t(6) = -1,79$ ;  $p < 0,001$ ), sendo esta potencialmente capaz de sinalizar a redução dos afetos negativos. A modularidade de classe informa a quantidade de subgrupos coesos de que a unidade participa. Nesse sentido, o dado indica que a presença em mais de um subgrupo coeso pode auxiliar na redução dos afetos negativos.

**TABELA 13** – Modelo final para a dimensão Afetos Negativos

Termo modelo	Coeficiente	Erro padrão	T	Sig.	95% Intervalo de confiança		Importância
					Inferior	Superior	
<i>Degree</i> apoio	0,253	0,107	2,35	0,02	0,04	0,465	0,167
<i>Eigenvector</i> externo	-3,718	1,917	-1,939	0,054	-7,508	0,071	0,114
Modularidade de classe	-0,032	0,018	-1,788	0,076	-0,068	0,003	0,097

Fonte: elaboração própria.

Este trabalho teve como um dos objetivos explorar como associações entre as posições e associações da área de gestão de pessoas de órgãos públicos da administração pública explicam bem-estar no trabalho. Para atingir esse objetivo, foram identificados três modelos preditivos para cada uma das dimensões de bem-estar. Nesses modelos foi testado o quanto os laços e suas respectivas métricas baseadas na posição dos atores (órgãos e unidades da administração pública federal) em cada rede mapeada influenciam o bem-estar dos trabalhadores.

Entre as três dimensões de bem-estar pesquisadas (realização profissional, afetos positivos e negativos), a posição das unidades e órgãos na rede pesquisada foi capaz de prever a realização profissional. As redes estabelecidas pelas unidades de gestão de pessoas junto às outras unidades organizacionais e a organizações externas foram capazes de influenciar os escores de bem-estar nas três dimensões pesquisadas. As métricas que revelam a quantidade de vezes que a unidade de GP é indicada e indica outras unidades, a proximidade que a unidade possui de outras unidades e órgãos muito citados, o grau de participação da unidade em subgrupos coesos, o grau em que assume posição central nos subgrupos aos quais pertence são indicadores das posições dos atores capazes de prever bem-estar dos colaboradores.

A comparação entre os fatores influenciadores para cada fator de bem-estar indica que as variáveis de redes sociais analisadas têm um maior potencial preditivo em relação ao fator de realização. O fato de o conteúdo dos itens de realização (diferente dos de afetos negativos e positivos) estarem declaradamente associados ao contexto da atividade do trabalho (os órgãos e instituições) pode ter contribuído para esse resultado. Além disso, as perguntas geradoras estão relacionadas ao quanto existe relacionamento entre as áreas citadas. A natureza do laço implicou resultados de predição distintos, assim como no estudo de Luria e Kalish (2013).

Quanto às posições assumidas nas redes, chama a atenção a influência positiva em afetos positivos para atores com alto grau de *bridging centrality* na rede. Essa posição implica estabelecer conexões críticas na rede. Em termos mais simples, em contextos de gestão de pessoas, estabelecer pontes entre diferentes subgrupos e ser responsável pela não fragmentação desses subgrupos está relacionado ao aumento dos afetos positivos. Esse achado aponta para um impacto da unidade na rede por estar intermediando prováveis disputas políticas entre grupos favoráveis e desfavoráveis às propostas na organização, como alertam Pichault e Schoenaers (2003). A posição de ponte, nesse caso, coloca a unidade numa posição de manejo e negociação de expectativas e incertezas, o que Franco *et al.* (2016) alertam como sendo possíveis fatores de aumento do bem-estar do trabalhador. Seria importante avaliar em estudos futuros se essas unidades que possuem papel de atores-ponte estão em posições intermediárias ou hierarquicamente melhor posicionadas, pois a percepção da necessidade de mais esforços para implantar as propostas (Soltis *et al.*, 2013) pode gerar impactos sobre os afetos positivos dos colaboradores.

Os fenômenos relativos aos processos grupais e intergrupais parecem ter relevância na promoção de bem-estar em situações de gestão de pessoas. O poder preditivo da posição *authority* para bem-estar afetivo e realização indica que unidades que funcionam como centrais em subgrupos locais têm maior chances de experimentar bem-estar no trabalho. Isso pode estar relacionado ao aumento de importância do papel desses atores como unidades influenciadoras locais, que passam a ser legitimados por outras unidades e a exercer maior influência no cotidiano de trabalho. Essa função de intermediadora é ressaltada por alguns autores ao abordarem a necessidade de a área de GP estar mais próxima de outras áreas e influenciar outras áreas (TEO; RODWELL, 2007; TEO; CRAWFORD, 2005).

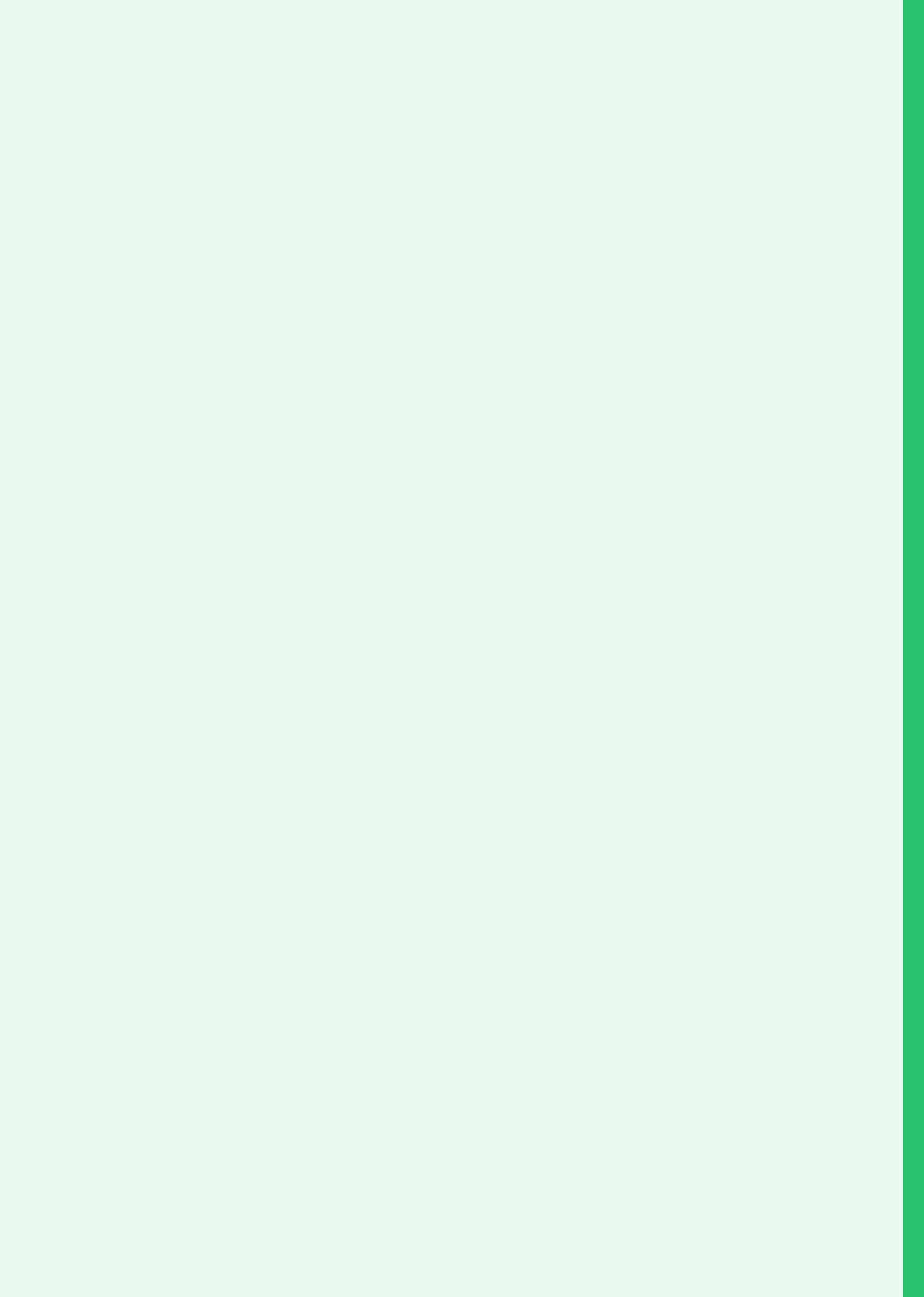
Ser integrante de subgrupos com alto grau de coesão, posição indicada pelo *clustering coefficient*, prediz o aumento do fator realização na rede interna e externa das unidades de gestão de pessoas. Subgrupos coesos são formados por um conjunto de atores com alta proximidade, através de laços mútuos. Tal configuração tem como consequência rápido acesso à informação disponível no subgrupo, homogeneidade de crenças e baixa possibilidade de sofrer influência do entorno (FREEMAN, 2011). A promoção do fator realização no trabalho pode estar relacionada à disponibilidade de informação relativa aos processos de gestão de pessoas.

Ainda no campo das reflexões sobre o papel dos subgrupos na promoção do bem-estar, a medida *modularity class* da rede integrou o modelo explicativo de afetos negativos sinalizando a diminuição destes. A modularidade, compreendida no nível da unidade/ator, é uma medida que indica a proporção em que cada unidade de GP estabelece laços intragrupais ou laços com outras unidades próximas. O resultado indica que, quanto mais a unidade de GP estabelece relações intragrupais com outras unidades, menor a proporção de afetos negativos.

A diminuição do bem-estar no trabalho dos servidores esteve associada ao grau em que a unidade se posiciona como conector central na rede (*bridging centrality, degree centrality*). Quanto mais a unidade centraliza as atividades na rede, menor é o bem-estar dos servidores. A promoção de bem-estar no trabalho esteve associada ao grau de participação e influência da unidade em subgrupos coesos na rede. Além disso, o aumento de bem-estar no trabalho também esteve associado à proximidade da unidade a atores centrais na rede (*eigenvector centrality*). Essa associação pode ter como explicação o acesso a informações funcionais, sem a sobrecarga e responsabilidade que recai sobre as unidades conectoras centrais.

O potencial preditor de medidas relativas a subgrupos, como modularidade e *clustering coeficiente*, chama atenção para a importância da formação de subgrupos da unidade de GP no bem-estar na atuação da área de GP nas organizações. A aliança com outras unidades pode representar espaço de conforto pela homogeneidade de crenças e rápido acesso a informações, mas também pode implicar em escassez de possibilidades e enclausuramento da unidade diante da redundância dos recursos disponíveis e resistência ao entorno. Essa resistência promovida pela predominância de laços recíprocos e endógenos nos subgrupos pode ser um entrave na expansão e adoção de novas propostas (BATTILANA; CASCIARO, 2013).

Estudos futuros podem avaliar o papel das características macro e mesoestruturais da rede, como tamanho, densidade, centralização geral e configuração dos subgrupos na promoção do bem-estar no trabalho. Além disso, o uso de redes valoradas pode ampliar a variabilidade dos escores e permitir maior refinamento dos modelos que testam a influência das características da rede social. A implementação de programas de pesquisa que considerem tais características poderia ainda avançar utilizando modelos multiníveis, que considerem, como no presente exemplo, a dinâmica desses fenômenos em diferentes níveis. Considerando tais aspectos, é relevante também destacar os limites relacionados à generalização dos resultados, sendo relevante replicar tal modelo a outros contextos.





## LIMITAÇÕES DO ESTUDO E AGENDA DE PESQUISA

A primeira grande limitação do estudo diz respeito ao tamanho, acessibilidade e representatividade da amostra. A pesquisa foi realizada a partir da base de dados de servidores da administração pública federal que realizaram cursos na Escola Nacional de Administração Pública. O projeto inicial previa a coleta de dados por meio da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia com alcance de todos os órgãos da Administração Pública Direta influenciados por tais políticas. Contudo, tal proposta não foi possível de ser concretizada.

O projeto passou por uma longa fase de negociação do espaço para coleta de dados da pesquisa. O grande problema no andamento da pesquisa foram as difíceis negociações para aplicação dos questionários junto aos órgãos pertencentes à população-alvo da pesquisa. Foram encaminhados e-mails à Secretaria de Gestão de Pessoas do antigo Ministério do Planejamento, além de realização de reuniões com servidores do Ministério extinto. As negociações não avançaram nem com a intervenção direta da Enap. A equipe da pesquisa foi informada que existia uma pesquisa concorrente (financiada pelo Banco Mundial) que impedia a realização da presente pesquisa.

Com a utilização da base de dados da Enap, foi impossível ter uma amostra representativa da população-alvo pretendida, o que limita as conclusões e discussões da pesquisa, tendo em vista a limitação dos dados coletados. Foi impossível realizar comparações entre órgãos e considerar diferentes níveis gerenciais. Outra limitação diz respeito ao alcance dos dados de redes sociais que seriam respondidos por gestores das áreas e gestores da área de recursos humanos de forma diferenciada. Nesse caso, seria possível ter uma visão dos relacionamentos na perspectiva das áreas de GP e das áreas dos órgãos pesquisados. Tais perspectivas permitiriam inferir um panorama mais fidedigno dos relacionamentos e importância das áreas de GP. Tais perspectivas permitiriam avaliar o impacto das redes sociais das unidades de GP sobre o bem-estar dos empregados. Os dados sobre o alcance das metas das unidades poderiam ser respondidos por servidores e por gestores da unidade. Dessa forma, também teríamos dados mais fidedignos que permitiriam avaliar a influência das práticas e da efetividade sobre o bem-estar dos empregados.

## CONCLUSÕES E APLICAÇÕES DA PESQUISA

Apesar das dificuldades de realização da pesquisa do ponto de vista de alcance da população-alvo e conseqüente redução de efetividade da pesquisa, os resultados lançam luzes sobre o funcionamento da gestão de pessoas na administração pública direta no Brasil. Os resultados corroboram conhecimentos do senso comum e algumas indicações da literatura internacional sobre o tema.

Inicialmente é importante ressaltar que os instrumentos usados na presente pesquisa mostram bons indícios de validade e fidedignidade, que permitem dizer que são muito plausíveis para uso em pesquisas na administração pública. As adaptações foram pequenas e os resultados das estruturas repetiram dados de pesquisas anteriores.

Uma grande conclusão a ser extraída é que os servidores públicos da amostra possuem níveis de bem-estar no trabalho com prevalência de afetos positivos e autorrealização, embora existam ainda consideráveis níveis de afetos negativos que merecem uma atenção para entendimento dos fatores causadores. As práticas de gestão de pessoas apresentam algum nível de visibilidade, mas a efetividade delas não alcançou níveis que possam ser avaliados como adequados. Os principais resultados mostram que os participantes percebem que a organização cuida do seu bem-estar, apesar de apresentarem altos índices de afetos negativos em relação ao trabalho. Em relação às práticas de gestão de pessoas, os participantes avaliaram as práticas de envolvimento, condições de trabalho e recrutamento e seleção como positivas, já as práticas de avaliação de desempenho e competências foram avaliadas de forma negativa. Além disso, a efetividade dessas práticas não foi avaliada positivamente. Na comparação entre grupos, somente nos fatores de bem-estar (afetos negativos e autorrealização) e na prática de gestão de pessoas relacionada à remuneração, não há diferenças estatísticas nas percepções de profissionais da área de GP e profissionais de outras áreas. Não há consenso interno nas percepções dos participantes da pesquisa indicadas pelos índices de correlação intraclasse (ICC) e pelos coeficientes de variação. Pelo ICC, apenas as percepções dos fatores recrutamento e seleção e condições de trabalho possuem algum nível de consenso interno que permite inferir uma percepção grupal. Esse resultado mostra que não existem percepções compartilhadas relacionadas à atuação e efetividade da área de gestão de pessoas que permitam a formação de uma força da área de gestão de pessoas. Se não há uma força na atuação das áreas de gestão de pessoas como prescreve a literatura, então sugere-se que ela seja estimulada nos órgãos implicados.

A influência das práticas de gestão de pessoas sobre o bem-estar no trabalho foi bastante considerável, principalmente para a autorrealização. A percepção de efetividade não afeta nenhum dos aspectos do bem-estar. Somente a existência das práticas já é capaz de afetar o bem-estar dos colaboradores. As práticas de GP de envolvimento e de remuneração afetam o bem-estar no trabalho. A prática de envolvimento aumenta a autorrealização e afetos positivos no trabalho e diminui os afetos negativos. A prática de GP de remuneração também afeta positivamente a autorrealização no trabalho. Esse resultado sugere que o investimento nas ações que promovem o envolvimento e a valorização dos servidores e ações que favoreçam uma remuneração mais adequada devem ser estimuladas para que o bem-estar dos servidores seja impulsionado. Essa influência da prática de envolvimento sobre o bem-estar também se traduz na influência sobre a quantidade de faltas por motivos pessoais.

Os resultados relacionados à avaliação de desempenho parecem mostrar que existe um desvirtuamento da prática na medida em que ela influencia positivamente as faltas por motivos pessoais, ou seja, quanto maior a percepção da avaliação de desempenho, maior a presença de faltas por motivos pessoais.

As práticas de envolvimento e de avaliação de desempenho dos indivíduos afetam marginalmente o número de dias que o indivíduo faltou ao trabalho por motivos pessoais no último ano. Os afetos negativos sentidos pelo servidor também afetam marginalmente o número de dias que ele faltou ao trabalho por motivos pessoais e por motivos de saúde no último ano. Existe uma luz sobre o quanto as práticas de GP podem afetar resultados mais objetivos e distais, como faltas por motivos de saúde e motivos pessoais. Isso ocorre por meio do investimento no bem-estar dos servidores.

No que diz respeito aos resultados de redes sociais informais, foi detectado que se trata de uma rede que envolve elos com áreas internas e órgãos externos à unidade de gestão de pessoa. Em termos gerais, a rede é caracterizada por conexões que ainda podem ser aproximadas com diminuição de intermediários. A rede apresenta um percentual considerável de centralização (41%), um grau de conectividade baixo entre as áreas de 19% e 82% de fragmentação. A rede possui muitos subgrupos mais fechados que incluem os parceiros próximos da unidade de gestão de pessoas dos respondentes. Nesse caso, as prescrições que podem ser lançadas dizem respeito a ampliação das conexões das áreas de GP com áreas finalísticas internas, diminuir a centralização das atividades no órgão central, como o Ministério da Economia, e aumento de relacionamentos laterais com outras áreas de GP de outros órgãos para parcerias e troca de experiência e conhecimento. Dentre as três dimensões de bem-estar pesquisadas (realização profissional, afetos positivos e negativos), a posição dos atores na rede pesquisada foi mais capaz de prever a realização profissional. As redes estabelecidas pelas unidades de gestão de pessoas junto às outras unidades organizacionais e a organizações externas foram capazes de influenciar os escores de bem-estar nas três dimensões pesquisadas. Os aspectos da rede das unidades de GP dos órgãos que influenciam o bem-estar dos indivíduos foram: a quantidade de vezes que a unidade de GP é indicada e indica outras unidades, a proximidade que a unidade possui de vizinhos muito citados, o grau de participação da unidade em subgrupos coesos, o grau em que assume posição central nos subgrupos aos quais pertence. Assim, esses são indicadores das posições dos atores capazes de prever bem-estar dos colaboradores. Em linhas gerais, quanto maior a conectividade das redes das unidades de GP com órgãos internos e externos, maior o bem-estar dos servidores no trabalho.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFES, K.; TRUSS, C.; SOANE, E. C.; REES, C.; GATENBY, M. The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, v. 52, p. 839-859, 2013. Doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>

AYDINLI, F. "Converging human resource management: a comparative analysis of Hungary and Turkey", *International Journal of Human Resource Management*, v.21, n. 9, p. 1490-1511, 2010.

APPELBAUM, E.; BAILEY, T.; BERG, P.; KALLEBERG, A. *Manufacturing advantage*. New York: ILR Press, 2000.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. ed. London: Kogan Page, 2014.

AZEVEDO, C. B. de; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 54, n. 1, p. 46-61, 2003.

AMZI, F.T. "Strategic human resource management and its linkage with HRM effectiveness and organizational performance: evidence from India", *International Journal of Human Resource Management*, v.22, n. 18, p. 3888-3912, 2011.

BACH, S. Human resource management in public sector. In: WILKINSON, Adrian *et al.* (Orgs.). *The Sage Handbook of Human Resource Management*. Londres: Sage Publications, 2010.

BARRINGTON, C.; LATKIN, C.; SWEAT, M. D.; MORENO, L.; ELLEN, J.; KERRIGAN, D. Talking the talk, walking the walk: social network norms, communication patterns, and condom use among the male partners of female sex workers in La Romana, Dominican Republic. *Soc. Sci. Med.*, v. 68, n. 11, p. 2037-2044, 2009. <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2009.03.009>

BASTIAN, M.; HEYMANN, S.; JACOMY, M. *Gephi*: an open source software for exploring and manipulating networks. In: INTERNATIONAL AAAI CONFERENCE ON BLOGS AND SOCIAL MEDIA, 2009.

BATTILANA, J.; CASCIARO, T. Overcoming resistance to organizational change: strong ties and affective cooptation. *Management Science*, v. 59, n. 4, p. 819-836, 2013.

BECKER, B.; HUSELID, M.; PICKUS, P.; SPRATT, M. HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management*, v. 36, p. 39-47, 1997.

BEIJER, S.; PECCEI, R.; VAN VELDHoven, M.; PAAUWE, J. The turn to employees in the measurement of human resource practices: a critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, Especial Number, p. 1-17, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12229>

- BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2. ed. Caxias do Sul: Educus, 2007. 432 p.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage, 2009.
- BOON, C.; DEN HARTOG, D. N.; LEPAK, D. P. A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, v. 45, p. 2498-2537, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>.
- BOON, C.; DEN HARTOG, D. N.; BOSELIE, P.; PAAUWE, J. The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, p. 138–162, 2011. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- BORGATTI, S. P.; HALGIN, D. S. Analyzing affiliation networks. In: SCOTT, John P.; CARRINGTON, Peter J. (Eds.). *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*. Edição do Kindle. SAGE Publications Ltd, 2011. p. 417-433
- BORGATTI, S. P.; LOPEZ-KIDWELL, V. Network Theory. In: SCOTT, John P.; CARRINGTON, Peter J. (Eds.). *The Sage Handbook of Social Network Analysis*. Los Angeles: SAGE, 2011. p. 40-51
- BORGATTI, S. P.; MEHRA, A.; BRASS, D. J.; LABIANCA, G. Network analysis in the social sciences. *Science*, v. 323, n. 5916, p. 892-895, 2009. DOI: 10.1126/science.1165821
- BORGATTI, S.; EVERETT, M.; JOHNSON, J. *Analysing social networks*. Los Angeles: Sage Publications, 2013.
- BOS-NEHLES, A. *Line managers and HR implementation*. Twente: University of Twente, 2010.
- BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, v. 15, p. 67–94, 2005.
- BOUDREAU, J.; LAWLER, E. Stubborn traditionalism in HRM: causes and consequences. *Human Resource Management Review*, v. 24, n. 3, p. 232-244, 2014.
- BOZEMAN, B. A theory of government 'red tape'. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v.3, p. 273-303, 1993.
- BOXALL, P.; PURCELL, J. *Strategy and Human Resource Management*. 3rd edition, Hounds-mill: Palgrave, 2011.
- BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. Human resource management: scope, analysis, and significance. in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 2007, p.1-16.
- BOWEN, D.; OSTROFF, C. Understanding HRM – performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, v. 29, p. 203–221, 2004.

BRANDL, J.; POHLER, D. The human resource department's role and conditions that affect its development: explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, v. 49, n. 6, p. 1025-1046, 2010.

BRANDS, R. A. Cognitive social structures in social network research: a review. *Journal of Organizational Behavior*, v. 34, p. S82-S103, 2013. doi: 10.1002/job.1890.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública e o comitê gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2005.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília: Presidência da República, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, p. 1-28, 1996.

\_\_\_\_\_. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público - RSP*, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.

BRYSON, J.M.; CROSBY, B.C.; BLOOMBERG, L. "Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management." *Public Administration Review*, v. 74, n. 4, 445-456, 2014.

BUDHWAR, P. "Management of human resources in foreign firms operating in India: the role of HR in country-specific headquarters", *International Journal of Human Resource Management*, v.23, n. 12, p. 2514-2531, 2012.

BURT, R. *Structural holes*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

\_\_\_\_\_. The social capital of structural holes. In: Guille'n, Mauro F.; Collins, Randall; England, Paula; Meyer, Marshall (Eds.). *The New Economic Sociology*. New York: Russell Sage Foundation, 2002. p. 148-92

BURT, R. S.; MERLUZZI, J. Embedded brokerage: hubs versus locals. In: BRASS, Daniel J.; LABIANCA, Giuseppe (JOE); MEHRA, Ajay; HALGIN, Daniel S.; BORGATTI, Stephen P. (Eds.). *Contemporary perspectives on organizational social networks* Emerald Group Publishing Limited, 2014. p. 161-177

BURT, R. S., KILDUFF, M.; TASSELLI, S. Social network analysis: foundations and frontiers on advantage. *Annual Review of Psychology*, v. 64, n. 1, p. 527-547, 2013.

CAMÕES, M. R. S.; MENEZES, P. P. M. *Gestão de pessoas no Governo Federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. Brasília: Enap, 2016. 104 p. (Cardenos Enap, v. 45)

CARPENTER, M. A.; LI, M.; JIANG, H. Social network research in organizational contexts: a systematic review of methodological issues and choices. *Journal of Management*, v. 38, n. 4, p. 1328-1361, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206312440119>

CARROLL, T., HUGHES, P.; LUKSETICH, W. Managers of nonprofit organizations are rewarded for performance. *Nonprofit Management and Leadership*, v. 16, p. 19-41, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.88>

CHOI, J.; LEE, K. "Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms", *Personnel Review*, v. 42, n. 5, p. 573-594, 2013.

COMBS, J.; KETCHEN, D.; HALL, A.; LIU, Y. Do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, v. 59, p. 501-528, 2006.

CONDE, R.; FILHO, M. Informal relations influenced by formal structure: a social network analysis managers/Relações informais influenciadas pela estrutura formal: uma análise de redes sociais de gestores. *Revista de Ciências da Administração*, v. 18, n. 46, p. 68-81, 2016.

CROSS, R. L.; THOMAS, R. J. *Driving results through social networks: how top organizations leverage networks for performance and growth*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2008.

CROSS, R.; KAŠE, R.; KILDUFF, M.; KING, Z. Bridging the gap between research and practice in organizational network analysis: a conversation between Rob Cross and Martin Kilduff. *Human Resources Management*, v. 52, p. 627-644, 2013.

DABOS, G. E.; ROUSSEAU, D. M. Psychological contracts and informal networks in organizations: the effects of social status and local ties. *Human Resource Management*, v. 52, n. 4, p. 485-510, 2013.

DALEY, D. M.; VASU, M. L. Supervisory perceptions of the impact of public sector personnel practices on the achievement of multiple goals: putting the strategic into human resource management. *The American Review of Public Administration*, v. 35, n. 2, p. 157-167, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074004272846>

DANIELS, S. R., WANG, G., LAWONG, D., & FERRIS, G. R. Collective assessment of the human resources management field: Meta-analytic needs and theory development prospects for the future. *Human Resource Management Review*, v. 27, n. 1, p. 8-25, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2016.09.002>.

DANIELS, K. Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, v. 53, n. 2, p. 275-294, 2000.

DANIELS, K.; HARRIS, C. Work, psychological well-being and performance. *Occupational Medicine*, Oxford University Press, v. 50, n. 5, p. 304-309, 2000.

DANIELS, S. R.; WANG, G.; LAWONG, D.; FERRIS, G. R. Collective assessment of the human resources management field: Meta-analytic needs and theory development prospects for the future. *Human Resource Management Review*, v. 27, n. 1, p. 8–25, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.002>

DE, P.; COX, J.; BOIVIN, J. F.; PLATT, R. W.; JOLLY, A. M. The importance of social networks in their association to drug equipment sharing among injection drug users: a review. *Addiction*, v. 102, n. 11, p. 1730-1739, 2007. doi:10.1111/j.1360-0443.2007.01936.x.

DEADRICK, D. L.; STONE, D. L. Human resource management: past, present, and future. *Human Resource Management Review*, v. 24, p. 193-195, 2014.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 949-969, 1996.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, v. 39, p. 802-835, 1996.

DEMO, G.; PASCHOAL, T. Well-Being at work scale: exploratory and confirmatory validation in the USA. *Paidéia*, v. 26, n. 63), p. 35-43, 2016.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; FERNANDES, T.; SÁ, P. Políticas e práticas de gestão de pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., 2015, Salvador, BA. *Anais...* Salvador: Anpad, 2015.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 240-245

DOKKO, G.; KANE, A.; TORTORIELLO, M. One of us or one of my friends: how social identity and tie strength shape the creative generativity of boundary-spanning ties. *Organization Studies*, v. 35, n. 5, p. 703-726, 2014.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva*. São Paulo: Atlas, 2009.

ESTIVALETE, V. F. B.; COSTA, V. F.; ANDRADE, T. Organizational citizenship behavior: a comparative study between Brazilian and international scientific output from 2002 to 2012. *Business and Management Review*, v. 4, n. 3, p. 427-441, 2014.

EVERETT, M. G.; VALENTE, T. W. Bridging, brokerage and betweenness. *Social Networks*, v. 44, p. 202-208, 2016.

FARNHAM, D.; HORTON, S. Public managers and private managers: towards a professional synthesis? In: FARNHAM, D.; Horton, S.; Barlow, J.; Hondeghem, A. (Eds.). *New public managers in Europe*. London: Public Servants in Transition, 1996.

FONSECA, D.R.; MENESES, P.P.M.; SILVA-FILHO, A.I.; CAMPOS, N.G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa, *Rev. Adm. Pública*, v.47, n. 6 , 1451-1475, 2013. DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.1590/S0034-76122013000600006](https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006) .

FREEMAN, L. C. *The development of social network analysis: a study in the Sociology of Science*. Vancouver, B. C.: Empirical Press, 2004.

FREEMAN, L. C. The development of social network analysis—with an emphasis on recent events. In: SCOTT, J.; CARRINGTON, P. J. (Eds.). *The Sage Handbook of Social Network Analysis*. London: Sage Publications, 2011. p. 40-54

FULLER, J.; KELLY, B.; SARTORE, G.; FRAGAR, L.; TONNA, A.; POLLARD, G.; HAZELL, T. Use of social network analysis to describe service links for farmers' mental health. *Aust. J. Rural Health*, v. 15, p. 99-106, 2007. DOI: 10.1111/j.1440-1584.2007.00861.x

GAHAN, P.; MICHELOTT, M.; STANDING, G. "The diffusion of HR practices in Chinese workplaces and organizational outcomes", *Industrial and Labor Relations Review*, v. 65, n. 3, p. 651-685, 2012.

GARAVAN, T. N.; COSTINE, P.; HERATY, N. The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, v. 19, n. 10, p. 4-10, 1995.

GARDNER, T. M.; WRIGHT, P. M.; MOYNIHAN, L. M. The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, v. 64, p. 315-350, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01212.x>

GEORGELLIS, Y.; IOSSA, E.; TABVUMA, V. Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 21, p. 473-493, 2011.

GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n.6, p. 1360-1380, 1973.

GRATTON, L. People process as a source of competitive advantage. In: GRATTON, Lynda et al. (Org.). *Strategic human resource management: corporate rethoric and human reality*). Oxford: University Press, 1999. 170-198

GUILLAUME, Y.R.F.; DAWSON, J.F.; WOODS, S.A.; SACRAMENTO, C.A.; WEST, M.A. Getting Diversity at Work to Work: What We Know and What We Still Don't Know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 86, p. 123-141, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12009>

- GUBBINS, C.; DOOLEY, L. Exploring social network dynamics driving knowledge management for innovation. *Journal of Management Inquiry*, v., 23, n. 2, p. 162-185, 2014.
- GUEST, D. Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, v. 8, p. 262–276, 1997.
- GUEST, D.; CONWAY, N. The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 8, p. 1686-1702, 2011.
- GUEST, D.; PECCEI, R. The nature and causes of effective human resource management. *British Journal of Industrial Relations*, v. 32, p. 219-242, 1994.
- GUO, C.; BROWN, W. A.; ASHCRAFT, R. F.; YOSHIOKA, C. F.; DONG, H. D. Strategic human resources management in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration*, v. 31, n. 3, p. 248-269, 2011. DOI: 10.1177/0734371X11402878.
- GUTHRIE, J. High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, v. 44, p. 180-190, 2001.
- HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, Riverside, 2005. Disponível em: <http://www.faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>).
- HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. Concepts and measures for basic network analysis. In: SCOTT, J.; CARRINGTON, P. J. (Eds.). *The Sage Handbook of Social Network Analysis*. London: Sage Publications, 2011. p. 340-369.
- HARRIS, L.; DOUGHTY, D.; KIRK, S. The devolution of HR responsibilities: perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, v. 26, n. 5, p. 218-229, 2002.
- HERRERA, J.; MILLER, D. M. An emergent taxonomy of public personnel management: exploring the task environment of human resource managers in Spanish local government. *Public Personnel Management*, v. 47, n. 4, p. 445-471, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0091026018791965>
- HOLLENBECK, J. R.; JAMIESON, B. B. Human capital. Social capital, and social network analysis: implications for strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, v. 29, n. 3, p. 370–385, 2015. Doi: <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2014.0140>
- HOOD, C. A public management for all season? *Public Administration*, v. 69, p. 3-19, 1991.
- \_\_\_\_\_. Paradoxes of public-sector managerialism, old public management and public service bargains. *International Public Management Journal*, v. 3, n. 1, p. 1-22, 2000.

HORTON, S. Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, v. 13, n. 4, p. 306-318, 2000.

HORWITZ, F. M. The emergence of strategic training and development: the current state of play. *Journal of European Industrial Training*, v. 23, n. 4-5, p. 180-190, 1999.

HOU, Y.; INGRAHAM, P.; BRETSCHEIDER, S.; SELDEN, S. C. Decentralization of human resource management: driving forces and implications. *Review of Public Personnel Administration*, v. 20, n. 4, p. 9-22, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X0002000403>

HUSELID, M. A. *Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA, 1993.

\_\_\_\_\_. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 38, p. 635-672, 1995.

HUSELID, M. A.; BECKER, B. E. Bridging micro and macro domains: workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, v. 37, n. 2, p. 421–428, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206310373400>

HUSELID, M.; JACKSON, S.; SCHULER, R. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, v. 40, p. 171-188, 1997.

INGRAHAM, P. W.; RUBAII-BARRETT, N. 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. An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, v. 8, n. 1, p. 1-56, 2014. DOI: 10.1080/19416520.2014.872335.

JAMES, L. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, v. 76, p. 214-224, 1982.

JENSEN, J. M.; PATEL, P. C.; MESSERSMITH, J. G. High-performance work systems and job control: consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, v. 39, n. 6, p. 1699-1724, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>

JIANG, K.; LEPAK, D. P.; HU, J.; BAER, J. C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, v. 55, p. 1264-1294, 2012.

JORDAN, T.; BATTAGLIO, R. P. Are We There Yet? The State of Public Human Resource Management Research. *Public Personnel Management*, v. 43, n. 1, p. 25–57, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/0091026013511064>

KALLEBERG, A. L.; MARSDEN, P. V.; REYNOLDS, J.; KNOKE, D. Beyond Profit? Sectoral Differences in High-Performance Work Practices. *Work and Occupations*, v. 33, n.3, p. 271–302, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0730888406290049>

KATONA, Z.; ZUBCSEK, P. P.; SARVARY, M. Network effects and personal influences: the diffusion of an online social network. *Journal of marketing research*, v. 48, n. 3, p. 425-443, 2011.

KEHOE, R. R.; WRIGHT, P. M. The impact of high performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, v. 39, p. 366–391, 2013.

KHILJI, S.; WANG, X. "Intended" and "Implemented" HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, v. 17, p. 1171-1189, 2006.

KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. 3. ed. New York: The Guilford Press, 2011.

KLINGNER, D. E. Building public HRM capacity in fragile and transitional states: linking theory, research, practice, and teaching. In: RICCUCCI, N. (Ed.). *Public personnel management: current concerns, future challenges*. 5. ed. New York, NY: Longman Publishing Group, 2012. p. 14-27

KLINGNER, D. E.; LYNN, D. Beyond civil service: the politics of the emergent paradigms. In: CONDREY, S. (Ed.). *The Handbook of Resource Management*. 2. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2005. p. 5637-7457

KLINGNER, D. E.; NALBANDIAN, J.; LLORENS, J. *Public personnel management: contexts and strategies*. 6. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.

KNIES, E.; BOSELIE, P.; GOULD-WILLIAMS, J.; VANDENABEELE, W. Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, Special Issue, 2018. DOI: 10.1080/09585192.2017.1407088.

KNIES, E.; LEISINK, P.L.M. People management in the public sector. In: C.J. Brewster & J.L. Cerdin (Eds.), *Not For The Money: People Management in Mission Driven Organizations*. Palgrave/Macmillan, 2017.

KNIES, E.; LEISINK, P.L.M. Leadership behavior in public organizations: A study of supervisory support by police and medical center middle managers. *Review of Public Personnel Administration*, v.34, p. 108-127, 2014.

KRISTOF-BROWN, A. L.; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, v. 58, n.2, 281–342, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

KROON, B.; VAN DE VOORDE, K.; VAN VELDHOVEN, M. J. P. M. Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, v. 38, p. 509-525, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00483480910978027>

LABIANCA, G.; BRASS, G. Exploring the social ledger: negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *The Academy of Management Review*, v. 31, n. 3, p. 596-61, 2006. doi: 10.5465/AMR.2006.21318920.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Rev. Adm. Contemp.*, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LEGGE, K. Human resource management. In: ACKROYD, S. *et al.* (Eds.). *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford: Oxford University Press, 2006.

LEMIEUX, V.; OUMET, M. Análise estrutural das redes sociais. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. D.; DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009. DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.01.002

Lepak, D. P.; Taylor, M. S.; Tekleab, A. G.; Marrone, J. M.; Cohen, D. J. An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees. *Human Resource Management*, v. 46, n. 2, p. 223-246, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20158>

LIAO, H.; TOYA, K.; LEPAK, D.; HONG, Y. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, v. 94, p. 371-391, 2009.

Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S.Y. Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management*, v. 46, n.2, p. 91–117, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0091026017704440>

Liu, X.; Martineau, T.; Chen, L.; Zhan, S.; Tang, S. Does decentralisation improve human resource management in the health sector? A case study from China. *Soc Sci Med.*, v. 63, n. 7, p., 2006, p. 1836-1845. doi:10.1016/j.socscimed.2006.05.011

LONGO, F. *Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público*. São Paulo: Fundap, 2007.

LOZARES, C.; VERD, J. M.; LÓPEZ-ROLDÁN, P.; MARTÍ, J.; MOLINA, J. I. Cohesión, vinculación e integración sociales en el marco del Capital social, *REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales*, v. 20, n. 1, 2011, disponible en (<http://revista-redes.rediris.es>).

LÜ, L.; CHEN, D.; REN, X. L.; ZHANG, Q. M.; ZHANG, Y. C.; ZHOU, T. Vital nodes identification in complex networks. *Physics Reports*, v. 650, p. 1-63, 2016.

LURIA, G.; KALISH, Y. A social network approach to peer assessment: improving predictive validity. *Human Resource Management*, v. 52, n. 4, p. 537-560, 2013.

MACAMBIRA, M. O.; BASTOS, A. V. B.; ROSSONI, L. Redes sociais e o vínculo com a organização: como a estrutura das relações explica o comprometimento, o enriquecimento e o consentimento. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 15, n. 2, p. 109-122, 2015.

MACIEL, C. O.; CHAVES, C. E. L. Informational status in intra-organizational networks: The role of knowledge sharing and structural holes. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 189-198, 2017.

MARCHAND, A.; DEMERS, A.; DURAND, P. Do occupation and work conditions really matter? A longitudinal analysis of psychological distress experiences among Canadian workers. *Sociology of Health and Illness*, v. 27, n. 5, p. 602-27, 2005. doi: 10.1111/j.1467-9566.2005.00458.x.

MCPHERSON, M.; SMITH-LOVIN, L.; COOK, J. M. Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, v. 27, p. 415–444, 2001. DOI:10.1146/annurev.soc.27.1.415

MESSERSMITH, J. G.; PATEL, P. C.; LEPAK, D. P.; GOULD-WILLIAMS, J. S. Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, v.96, n.6, p. 1105–1118, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0024710>

MOORE, M.H. "Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 29, n. 1, p. 183–208, 2000.

MILIONI, B. *Dicionário de termos e expressões da gestão de recursos humanos*. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2002.

NEWMAN, M. E. Modularity and community structure in networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 103, n. 23, p. 8577-8582, 2006.

NICKSON, D.; WARHURST, C.; DUTTON, E.; HURRELL, S. A job to believe in: recruitment in the Scottish voluntary sector. *Human Resource Management Journal*, v. 18, n. 1, p. 20-35. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00056.x>

NIKANDROU, I.; PAPALEXANDRIS, N. The impact of M&A experience on strategic HRM practices and organisational effectiveness: evidence from Greek firms. *Human Resource Management Journal*, v.17, n. 2, p. 155-177, 2007.

NISHII, L. H.; LEPAK, D. P.; SCHNEIDER, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, v. 61, n. 3, p. 503-545, 2008.

de NOOY, W.; MRVAR, A.; BATAGELJ, V. *Exploratory Social Network Analysis with Pajek*. New York: Cambridge University Press, 2005.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE: Brasil, Governo Federal (Portuguese version)*. Paris: OECD Publishing, 2010a.

\_\_\_\_\_. *Managing competencies in government: state of the art practices and issues at stake for the future*. Paris: OECD Publishing, 2010b.

\_\_\_\_\_. *Slovak Republic: better co-ordination for better policies, services and results*. Public Governance Review. Paris: OECD Publishing, 2015.

OKE, L. Human resources management. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, v. 1, n. 4, p. 376-387, 2015.

OSTROFF, C.; BOWEN, D. E. Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, v. 41, n. 2, p. 196-214, 2015.

PAAUWE, J. *HRM and performance: achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

PAAUWE, J.; BOON, C. Strategic HRM: a critical review. In: COLLINGS, David G.; WOOD, Geoffrey (Org.). *Human resource management: a critical approach*. Nova York: Routledge, 2009. p. 38-54

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. *Revista do Serviço Público – RSP*, v. 53, n. 4, p. 79-106, 2002.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PASCHOAL, T.; DEMO, G.; FOGAÇA, N.; PONTE, V.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L.; ALBUQUERQUE, G. Bem-estar no trabalho: cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio. *Tourism & Management Studies*, v. 2, Special Issue, p. 383-395, 2013.

PECCEI, R.; VAN DE VOORDE, K. Human resource management–well-being–performance research revisited: past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, v. 29, p. 539– 563, 2019. DOI: 10.1111/1748-8583.12254

PECCEI, R.; VAN DE VOORDE, K.; VAN VELDHOFEN, M. HRM, well-being and performance: a theoretical and empirical review. In: PAAUWE, J.; GUEST, D.; WRIGHT, P. (Eds.). *HRM & performance: achievements and challenges*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell, 2013. p. 15-46

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Revista O&S*, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PERRY, J. A Strategic Agenda for Public Human Resource Management Research. *Review of Public Personnel Administration*, v. 30, n. 1, p. 20-43, 2010. DOI: 10.1177/0734371X09351821

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. *Motivation in public management: the call of public service*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2008.

PERRY, J. L.; PORTER, L. W. Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review*, v. 7, p. 89-98, 1982.

PFEFFER, J. Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 3, p. 109-119, 1998.

RAINEY, H.G. *Understanding and managing public organizations*. 4th edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

RIBEIRO, A. C. A.; MATTOS, B. M.; ANTONELLI, C. S.; CANÊO, L. C.; GOULART, E., Jr. Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 16, n. 4, p. 623-633, 2011.

RICHARD, O.; JOHNSON, N. Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, v. 12, p. 299-310, 2001.

\_\_\_\_\_. High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or complements? *Journal of Business Strategies*, v. 21, p. 133-148, 2004.

RIDDER, H.G.; McCandless, A. Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v.39, n.1, 124–141, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764008328182>

RODRÍGUEZ-CARVAJAL, R.; MORENO-JIMÉNEZ, B.; RIVAS-HERMOSILLA, S.; ÁLVAREZ-BEJARANO, A.; SANZ-VERGEL, A. I. Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, v. 26, n.3, p. 235- 253, 2010.

RUEL, H. J. M.; BONDAROUK, T.; VAN DER VELDE, M. The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee relations*, v. 29, n. 3, p. 280-291. DOI:<https://doi.org/10.1108/01425450710741757>

SCHREYÖGG, G.; SYDOW, J. Organizational path dependence: a process view. *Organization Studies*, v. 32, n. 3, p. 321-335, 2011.

SCHULER, R.; JACKSON, E. S. Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, v. 1, n. 1, p. 35-55, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0003>.

SCOTT, J. *Social network analysis: a handbook*. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SHEEHAN, C. A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, v. 34, n. 2, p. 192-209, 2005.

SIKORA, D.; FERRIS, G. R. Strategic human resource practice implementation: the critical role of line management. *Human Resource Management Review*, v. 24, n. 3, p. 271-281, p. 2014. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008>.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, v. 60, n. 3, p. 241-259, 2009. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v60i3.25>

SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector: 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. *Social and Behavioral Sciences*, v. 230, p. 226-234, 2016.

SNIJDERS, T. A. B.; BOSKER, R. *Multilevel analysis*. An introduction to basic and advanced multilevel modeling. 2. ed. London: SAGE, 2002.

SOLTIS, S. M.; AGNEESSENS, F.; SASOVOVA, A.; LABIANCA, G. A social network perspective on turnover intentions: the role of distributive justice and social support. *Human Resources Management*, v. 52, n. 4, p. 561-584, 2013.

SUBRAMONY, M. A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, v. 48, p. 745– 768, 2009.

SU, Z.; WRIGHT, P.M. "The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices", *International Journal of Human Resource Management*, v. 23, n. 10, p. 2065-2086, 2012.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using Multivariate Statistics*. 6. ed. Boston: Pearson, 2013.

TAKEUCHI, N.; TAKEUCHI, T. Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioural outcomes in the Japanese healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 24, p. 2089-2106, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.767059>

- TEIXEIRA, J. E. N. F.; VERHINE, R. E. Mudança organizacional em sistemas educacionais: uma compreensão à luz da análise de redes sociais. *Educação*, v. 37, n. 1, p. 81-91, 2014.
- TENKASI, R.; CHESMORE, M. C. Social networks and planned organizational change: the impact of strong ties on effective change implementation and use. *The Journal of applied behavioral science*, v. 39, n. 3, p. 281-300, 2003.
- TEO, S. T. T. Evidence of strategic HRM linkages in eleven Australian corporatized public sector organizations. *Public Personnel Management*, v. 29, n. 4, p. 557-574, 2000.
- TEO, S. T. T.; CRAWFORD, J. Indicators of strategic HRM effectiveness: a case study of an Australian public sector agency during commercialization. *Public Personnel Management*, v. 34, n. 1, p. 1-16, 2005.
- TEO, S. T. T.; RODWELL, J. J. To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, v. 46, n. 2, p. 265-284, 2007. Doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.20160>.
- TESSEMA, M. T.; SOETERS, J. L.; NGOMA, A. Decentralization of HR Functions. *Review of Public Personnel Administration*, v. 29, n. 2, p. 168-188, 2009.
- TOMPKINS, J. Strategic human resources management in government: unresolved issues. *Public Personnel Management*, v. 31, n. 1, p. 95-110, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/009102600203100109>
- TRACEY, B. A review of human resources management research: the past 10 years and implications for moving forward. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 26, n. 5, p. 679-705, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0056>.
- TRUSS, C. Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, v. 84, n. 4, p. 1071-1088, 2008.
- Tsui, A. Defining the activities and effectiveness of the human resource department: a multiple constituency approach. *Human Resource Management*, v. 26, p. 35-69, 1987.
- \_\_\_\_\_. A multiple-constituency model of effectiveness: an empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, p. 458-483, 1990.
- ULRICH, D. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- ULRICH, D.; BROCKBANK, W. *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- ULRICH, D.; BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; ULRICH, M. *Global HR competencies: mastering competitive value from the outside in*. New York: McGraw Hill, 2013.

ULRICH, D.; YOUNGER, J.; BROCKBANK, W.; ULRICH, M. HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, v. 11, p. 217-222, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/14754391211234940>

VAN DE VOORDE, K.; BEIJER, S. The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, v. 25, p. 62-78, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062>

VAN DE VOORDE, K.; PAAUWE, J.; VAN VELDHOVEN, M. Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, p. 391-407, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>.

VAN HORN, E.; TARIS, W.; SCHAUFELI, B.; SCHEURS, G. The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 77, n. 3, p. 365-375, 2004.

VASSILEV, I. *et al.* Social networks, the ‘work’ and work force of chronic illness self-management: a survey analysis of personal communities. *PLoS ONE*, v. 8, n. 4, p 1-13. DOI: 10.1371/journal.pone.0059723

VAKOLA, M.; SODERQUIST, K. E.; PRATASCOS, G. P. Competence management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, v. 28, n. 3/4, p. 260-275, 2007. DOI: 10.1108/01437720710755245.

VERMEEREN, B. *HRM implementation and performance in the public sector*. PhD thesis, Erasmus University Rotterdam, 2014.

WANG, X. Subjective well-being associated with size of social network and social support of elderly. *Journal of Health Psychology*, v. 21, n. 6, p. 1037-1042, 2016.

WARR, P. *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social network analysis: methods and applications*. New York, NY: Cambridge University Press, 1994.

WAY, S.A., TRACEY, J.B. AND WRIGHT, P. “HR flexibility and firm performance: the cross-level moderating effect of industry dynamism”, presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Orlando, FL, 2013.

WICHMANN, B. K.; CARTER, C. R.; KAUFMANN, L. How to become central in an informal social network: an investigation of the antecedents to network centrality in an environmental SCM initiative. *Journal of Business Logistics*, v. 36, n. 1, p. 102-119, 2015. doi: 10.1111/jbl.12079.

WONG, S.; BOH, W. F. The contingent effects of social network sparseness and centrality on managerial innovativeness. *Journal of Management Studies*, v. 51, n. 7, p. 1180-1203, 2014. doi:10.1111/joms.12086.

WOOD, S.; VAN VELDHoven, M.; CROON, M.; DE MENEZES, L. M. Enriched job design, high involvement management and organizational performance: the mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, v. 65, p. 419-445, 2012. Doi: <https://doi.org/10.1177/0018726711432476>

WRIGHT, P.; NISHII, L. *Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis*. Working Paper 06-05. New York: CAHRS Cornell University, 2006.

WRIGHT, P.; GARDNER, T.; MOYNIHAN, L. The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units. *Human Resource Management Journal*, v. 13, n. 3, p. 21-36, 2003.

WRIGHT, P.; MCMAHAN, G.; SNELL, S.; GERHART, B. Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles and contributions. *Human Resource Management*, v. 40, p. 111-123, 2001.

