

Gestão de Pessoas por Competências no Executivo Federal: quais as dificuldades enfrentadas e o que tem sido feito para uma implementação efetiva?

MARIANA LOPES DE ARAÚJO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

PEDRO PAULO MURCE MENESES

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

LUCIANA GRAZIANI BARBOSA DE ARAUJO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

Gestão de Pessoas por Competências no Executivo Federal: quais as dificuldades enfrentadas e o que tem sido feito para uma implementação efetiva?

1 INTRODUÇÃO

Em resposta a uma profunda descrença da sociedade na capacidade dos modelos de gestão pública em corresponder às necessidades do Estado no final do século XX, diversas organizações públicas realizaram mudanças significativas em suas estruturas administrativas por meio da adoção de novas políticas de gestão com origem no setor privado (Secchi, 2009). Um dos modelos transferidos para o setor público é a Gestão de Pessoas por Competências (GPC), estabelecida no início do século XXI por meio do Decreto nº 5.707 de 2006, o qual institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) para os processos de capacitação nas organizações do Poder Executivo Federal, visando corresponder às expectativas de modernização da área de pessoal no setor público.

Assim, a inserção de modelos estratégicos no setor público brasileiro, tal como o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, representa o resultado de mais uma tentativa da área de Gestão de Pessoas (GP) em estruturar suas políticas de pessoal, tendo em vista que a trajetória de GP na administração pública brasileira é marcada por uma série de discontinuidades e dificuldades (Pires et al., 2005). Entretanto, apesar da tentativa, após mais de dez anos, evidências indicam que a PNDP não foi efetivamente implementada devido a uma série de fatores contextuais que têm interferido na implementação da GPC, tornando-a mais ou menos efetiva em diferentes organizações (Camões & Meneses, 2016; Fonseca & Meneses, 2016; Araújo, Fonseca & Meneses, 2016; Silva & Mello, 2013).

Atualmente, a identificação de fatores intervenientes enquanto objeto de estudos científicos apresenta consistência na literatura na medida em que, transversalmente, os estudos apontam para fatores relativos ao: ambiente externo econômico e social; ambiente organizacional, composto por elementos estratégicos, estruturais e culturais; ambiente político, que medeia as relações entre a organização e o ambiente externo e no âmbito de cada organização e respectivas unidades e lideranças; e ambiente dos setores de gestão de pessoas, englobando os recursos e capacidades que estas detêm (Araújo, Meneses, Rodrigues & Serrano, 2017; Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016; Fonseca & Meneses, 2016).

Porém, é sabido que a literatura atual acerca da implementação da GPC é altamente marcada por normatizações, principalmente no Brasil (Meneses, Coelho, Ferreira, Paschoal, & Silva, 2014), cujas prescrições se restringem exclusivamente a premissa geral da estratégia organizacional como elemento norteador para as práticas e políticas de GP. Sem tal combinação entre os aspectos e as demais políticas de GP, a descon sideração do contexto e de seus fatores intervenientes acarreta na dificuldade de implementação dos modelos estratégicos de GP, tal como a GPC (Hendry & Pettigrew, 1986; Lengnick-Hall et al., 2009; Paauwe, 2004). Neste sentido, a identificação dos fatores que interferem na implementação do modelo na realidade específica da Administração Pública permite a verificação das consequências de forma a adaptar os princípios estratégicos de GP, fornecendo possibilidades de (re)construção de modelos teóricos mais condizentes com tal cenário (Côrtes, 2016; Côrtes & Meneses, no prelo; Fonseca, Meneses, Silva Filho, & Campos, 2013).

Além disso, percebe-se a incipiência de estudos que sinalizem estratégias de atuação diante dos problemas advindos do contexto em que as organizações estão inseridas, havendo apenas produções que abordam de forma superficial a adoção de iniciativas a fim de facilitar a implementação da GPC. Apesar disso, sabe-se que determinadas organizações públicas têm empreendido esforços para contornar tais fatores e atingir êxito na implementação do modelo de GPC na organização (e.g. Araújo, Meneses & Fonseca, 2016; Camões & Meneses, 2016;

Fonseca & Meneses, 2016) indicando que, de alguma forma, as organizações têm buscado estruturar um modelo adequado ao setor público para implementar efetivamente a GPC (Fonseca & Meneses, 2013).

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho consiste em estabelecer relações entre os fatores intervenientes na implementação da Gestão de Pessoas por Competências e as iniciativas adotadas pelas organizações do Executivo Federal para contorná-los. Assim, este trabalho buscou a identificação de fatores intervenientes no processo de implementação da GPC, o que contribui para a exploração dos desafios e possibilidades que inibem a efetiva implementação da GPC, convergindo com a tendência dos estudos que buscam identificar a influência de fatores contextuais neste processo de implementação (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014b; Lengnick-Hall et al., 2009). Além disso, visto que ainda permanece incipiente a produção de pesquisas que buscam identificar e reunir as iniciativas adotadas pelas organizações públicas federais para contornar a influência dos fatores intervenientes específicos na implementação da GPC, este estudo visa contribuir teoricamente com o campo de estudo de GPC ao expandir a literatura acerca de ações de favorecimento à sua implementação (Camões & Meneses, 2016).

Ademais, os estudos sobre gestão por competências no âmbito do Poder Executivo Federal contribuem para o desenvolvimento do campo de políticas públicas, uma vez que este é o modelo preconizado na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para a gestão da capacitação nos órgãos da administração direta, autárquica e fundacional, fortalecendo, principalmente, as pesquisas voltadas para políticas de meio, como é o caso da PNDP, as quais não são tão abordadas como as políticas finalísticas (Camões & Meneses, 2016).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *New Public Management* e a inserção da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público

Em meados da década de 1970, uma sucessão de crises econômicas e fiscais emergiu no cenário mundial desafiando a manutenção do papel do Estado de bem-estar social (Kaufman, 1998). Nesse contexto, emergiu o *New Public Management* (NPM) enquanto modelo pós-burocrático de estruturação e gestão da administração pública, baseado em valores como eficiência, eficácia e competitividade, os quais seriam obtidos por meio da adoção de práticas advindas do setor privado na administração pública (Hood, 1991; Secchi, 2009).

Neste sentido, a agenda de reforma de Estado que se desenvolveu na época conferia destaque às unidades de pessoal ao sugerir a criação de quadros mais capacitados de servidores públicos, recrutados a partir de critérios meritocráticos, avaliados em função de padrões de desempenho e com maior autonomia (Kaufman, 1998). Tais características acerca do papel que deveria ser desempenhado pelas unidades de gestão de pessoas no setor público pós-burocrático refletiam a necessidade de a área ser mais estratégica e convergiam com o exposto à época pela literatura, a qual chamava esse movimento, desde a década de 1980, de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) (Teo & Rodwell, 2007). A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) aparece como um modelo de gestão responsável pela integração de sistemas e subsistemas de Gestão de Pessoas entre si, com os demais componentes organizacionais e com a estratégia organizacional (Boxall & Purcell, 2000; Jackson, Schuler & Jiang, 2014; Truss & Gratton, 1994).

Desde então, o termo apresentou significativa ascensão, tanto na literatura científica, como na prática gerencial, tendo variado seu significado ao longo do tempo, a depender da perspectiva adotada (Legge, 2006). No setor público, a implementação de tal modelo

estratégico de pessoal demandava descentralização, flexibilidade e envolvimento do gerente de linha, valores que vinham sendo instaurados pelo NPM (Mesch, Perry & Wise, 1995). Assim, no caso do Brasil, o termo se insere no processo de modernização do setor público no final da década de 1990 e segue com a edição de novas políticas de pessoal. Tais medidas marcam o início da construção de um modelo estratégico de gestão de pessoas na administração pública, baseado em uma cultura de desempenho, foco em resultados e excelência nos órgãos federais, por meio da criação de mecanismos para motivar, capacitar e otimizar a atuação dos servidores públicos (Camões, Fonseca & Porto, 2014).

2.2 Gestão de Pessoas por Competências

Um dos modelos de GEP que se disseminou nas organizações públicas e privadas nos últimos anos foi o de Gestão de Pessoas por Competências (Markus, Cooper-Thomas, & Allpress, 2005; Meneses et al., 2014). Fundamentado nas teorias mais antigas de GEP, o modelo prevê, essencialmente, que as ações do departamento estratégico de pessoal estejam alinhadas com a estratégia organizacional, por meio do estoque dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários, uma vez que tal processo auxiliaria na manutenção da vantagem competitiva e de sua sobrevivência; neste contexto o indivíduo é tido como recurso primordial da organização (Hondegheem, Horton & Scheepers, 2005; Wright & McMahan, 1992).

Atualmente, a adoção do modelo de Gestão de Pessoas por Competências em sistemas de GP é vista tanto em organizações privadas, como públicas (OCDE, 2010). No caso do setor público, a implementação da GPC representa uma tentativa de modernização da área de pessoal por meio de mudanças importantes que podem ser empregadas a fim de alterar a cultura tradicionalmente burocrática (Hondegheem et al., 2005). Desta forma, as tentativas de modernização da área de pessoal por meio da Gestão de Pessoas por Competências tornaram o modelo o mais bem difundido nas organizações (Meneses et al., 2014).

2.3 Implementação da Gestão de Pessoas por Competências no Setor Público

No setor público brasileiro, a implementação da Gestão de Pessoas por Competências ocorreu pioneiramente no Poder Executivo por meio da edição do Decreto nº 5.707 de 2006, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Com intuito de investir e apoiar a capacitação de pessoal e o desenvolvimento de competências nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF) direta, autárquica e fundacional, a Política preconiza 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” (art. 2º) (Brasil, 2006).

Entretanto, após mais de 10 anos desde a edição desta Política, pode-se afirmar que os resultados não conseguiram refletir o esperado pelos implementadores, além de indicarem um longo caminho até que isso aconteça (Camões & Meneses, 2016; Silva & Mello, 2013). Em convergência com os resultados da implementação da PDNP, a revisão realizada por Lengnick-Hall et al. (2009) acerca da literatura de Gestão Estratégica de Pessoas já ressaltava uma tendência de estudos referentes à implementação dos modelos estratégicos de pessoal, uma vez que os artigos identificaram gaps de implementação, representados pela distância entre o que foi proposto pelas áreas de GP e o que realmente é realizado. Para os autores, os resultados distintos do inicialmente previsto ocorreram em virtude da influência de fatores contextuais, os quais são constantemente negligenciados, pois há uma carência na literatura científica de textos voltados para a identificação e o gerenciamento da interferência dos fatores contextuais.

Em consonância com os autores, estudos recentes empreendidos no Brasil (e.g. Camões & Meneses, 2016; Côrtes, 2016; Côrtes & Meneses, 2019, no prelo; Fonseca & Meneses, 2016) buscaram identificar os aspectos e as contingências que influenciam a implementação de modelos estratégicos de pessoas nas organizações e concluíram, transversalmente, sobre a interferência de quatro fatores: institucionais, relativos ao ambiente externo econômico e social; organizacional, composto por elementos estratégicos, estruturais e culturais; políticos, referentes ao ambiente político, que medeia as relações entre a organização e o ambiente externo e no âmbito de cada organização e respectivas unidades e lideranças; e por último, setoriais, o ambiente dos setores de gestão de pessoas, englobando os recursos e capacidades que estas detêm.

Neste sentido, dando continuidade à coleta dos dados empreendida recentemente pelos autores Côrtes & Meneses (2019, no prelo), optou-se por prosseguir com base na categorização desta. Assim, inicialmente, a base de dados consolidada por estes autores foi revista, mediante solicitação formal ao acesso dos dados coletados, de forma que apenas os textos que tratassem da GPC pudessem ser analisados. Em seguida, foi empreendida uma nova pesquisa bibliográfica para identificação de estudos recentes ou que não foram encontrados anteriormente sobre o tema em revistas de administração, psicologia e administração pública no âmbito nacional e internacional.

Desta forma, foram analisados 29 artigos, nacionais e internacionais, os quais foram classificados conforme a disposição na Tabela 1. Destaca-se que nenhum artigo específico sobre iniciativas ou estratégicas de superação ou enfrentamento das dificuldades de implementação foi encontrado, havendo somente a menção superficial a algumas ações isolada.

Tabela 1

Fatores intervenientes na implementação da GPC

Fatores	Categorias	Descrição	
Institucional	Normas/Legislação	Coerência, constância, unidade e completude do conjunto de leis, decretos e normas produzidas fora da organização que disciplinam assuntos relativos à GP	17
	Contexto externo	Conjuntura econômica, macropolítica e social externa	9
Político	Apoio da Alta Administração	Nível de suporte decisório e fornecimento de recursos para a consecução das atividades de GP	10
	Configuração política	Relações de poder, influências e de critérios políticos na formação da agenda da alta administração da organização	6
	Descontinuidade administrativa	Instabilidade das coalizões, mandatos políticos curtos e rotatividade de gestores	5
	Influência de grupos de interesse	Habilidade do dirigente de GP de influenciar atores e grupos de interesse	3
Organizacional	Contexto estrutural	Configuração da estruturada organizacional, envolvendo os níveis de hierarquização e departamentalização e a presença de mecanismos de governança	17
	Aspectos culturais	Valores predominantes e grau de resistência à mudança	13
	Engajamento do quadro de servidores	Envolvimento e participação dos gerentes de linha e servidores na implementação da GPC	8
	Existência de Planejamento Estratégico	Processo intencional e objetivo de planejamento que culmina em um plano estratégico para a organização	8
	Papel dos gerentes de linha	Receptividade pelo conjunto de gestores da organização, responsáveis pela instrução, orientação e conscientização da implementação da GPC	8
	Comunicação institucional	Nível de transparência na disponibilização de informações ao público externo e interno	2
	Coerência do modelo com o	Presença de um modelo de GPC coerente com o contexto organizacional	2

	contexto organizacional		
	Recursos financeiros e orçamentários	Quantidade e qualidade dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros controlados pela organização	2
Setorial	Metodologia de implementação de GPC	Grau de adequação e de complexidade do modelo estratégico de GPC adotado	18
	Coerência interna dos subsistemas da unidade de GP	Interdependência entre os subsistemas de GP e coerência destes com a estratégia organizacional	10
	Estruturação da unidade de GP	Configuração estrutural da unidade de GP, envolvendo sua posição na estrutura organizacional e seus níveis internos de hierarquização e departamentalização	9
	Autonomia da unidade GP	Liberdade de ação da unidade de GP para condução de suas atividades	6
	Inserção estratégica da unidade GP	Aproximação da unidade de GP a cúpula decisória; desvinculada da visão baseada em cargos e tarefas e atrelada a imagem de consecução da estratégia organizacional	4
	Influência política da unidade de GP	Participação do gestor da unidade de GP nas negociações de poder	3
	Características de liderança da unidade de GP	Presença de características de liderança na unidade de GP	2
	Coexistência do papel funcional da unidade de GP	Proporção da divisão de tempo e esforço da unidade de GP dirigidos para suas atividades funcionais e estratégicas	1

Nota. Fonte: Atualizado pela autora a partir de Côrtes (2016).

Enquanto resultado da revisão, aponta-se a predominância de artigos cujas contingências referiram-se a dificuldades de adoção dos procedimentos metodológicos e instrumentais do modelo de GPC. Seguido deste aspecto, o contexto normativo-legal, o qual não está sob controle da organização, também se destacou com relação à incoerência do ordenamento legal que regula a área de GP no setor público. Os demais aspectos predominantes referem-se a três dimensões da organização, como o contexto estrutural, o cultural e o estratégico, já apontados reiteradas vezes como elementos críticos à implementação de modelos estratégicos de GEP (Castro, 2018), tal como a GPC. Por último, destaca-se também a relevância de contingências políticas, como o apoio do alto escalão da própria organização.

Diante da literatura, há evidências de que a implementação da GPC na administração pública nacional e internacional não está consolidada e, em muitos casos, sequer iniciada. Assim, destaca-se, ainda, que como o modelo da GPC não considera a influência de aspectos institucionais, políticos, organizacionais e setoriais no sucesso das práticas de gestão de pessoas pertinentes, estes acabam por restringir o potencial da ferramenta de orientar e sustentar o desempenho organizacional e individual.

3 MÉTODOS, TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica de natureza exploratória, tendo em vista a ausência de estudos específicos acerca da adoção de iniciativas para contornar a influência de fatores intervenientes na implementação da Gestão por Competências no setor público. Dado que as informações foram coletadas em um determinado momento do tempo, configura-se como transversal. Além disso, esta pesquisa empregou uma abordagem qualitativa visto que buscou compreender e explorar o significado que os indivíduos e os grupos conferem a uma questão social ou humana específica (Creswell, 2010). As demais características desta pesquisa foram reunidas na Tabela 2.

Tabela 2
Métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa

Tipo	Teórico-empírico		
Natureza	Exploratória		
Recorte temporal	Transversal com características longitudinais		
Abordagem	Qualitativa		
Objetivos	i) Identificar os fatores intervenientes (institucionais, organizacionais, políticos e setoriais) que interferem na implementação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências das organizações do Executivo Federal	iii) Validar o modelo proposto para relações entre os fatores intervenientes e as iniciativas adotadas pelas organizações do Executivo Federal para contorná-los	
	ii) Identificar as iniciativas adotadas pelas organizações do Executivo Federal brasileiro para contornar os fatores intervenientes na implementação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências		
Amostragem	Teórica		Rígida
Técnica	Entrevista	Pesquisa documental	Grupo focal
Instrumento	Roteiro de entrevista misto	Não se aplica	Roteiro de grupo focal
Amostra	Gestor e demais servidores que participaram da implementação da GPC	Documentos oficiais e evidências formais acerca da implementação da GPC	Gestor e demais servidores entrevistados anteriormente e outros indicados
Análise de dados	Análise de Conteúdo pré e pós-categórica		
	Análise de Redes de centralidade de grau, intermediação e autovetor		

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Os elementos amostrais constituintes desta pesquisa foram organizações que efetivamente implementaram a GPC, visando identificar as iniciativas empreendidas para sua adoção. Para isso, optou-se por buscar apoio formal da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do, à época, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão para indicação destas organizações. A escolha da SGP decorre do Decreto nº 5.707/06 em que a Secretaria é descrita como uma das representantes do Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, o que a qualifica como fonte efetiva de informação.

A indicação resultou em seis organizações participantes, de diferentes naturezas e personalidades jurídicas, como forma de permitir o maior número possível de comparações, tendo a coleta sido orientada por heterogeneidade (Flick, 2009). A inclusão de novas organizações foi interrompida quando todas as organizações foram consultadas e quando os dados obtidos não permitiram mais a geração de novas informações ou *insights* para mais explorações do conteúdo, em um processo de amostragem definido como saturação teórica (Flick, 2009).

Desta forma, para identificação dos fatores intervenientes e das iniciativas, foram entrevistados com um roteiro misto (aberto, semiestruturado e estruturado) os servidores responsáveis pela implementação da GPC na organização, totalizando sete participantes. Finalizada esta primeira etapa de coleta, deu-se início a segunda técnica de coleta: a pesquisa documental. Com isso, foi possível suplementar e verificar as informações obtidas na etapa de entrevistas (Flick, 2009). Os resultados obtidos foram analisados por meio da Análise de Conteúdo em que é estabelecido um conjunto de categorias identificadas ao longo do texto para posterior contagem (Bardin, 1977). Neste sentido, a identificação dos fatores intervenientes foi realizada de forma pré-categórica com base na categorização de Côttes & Meneses (no prelo), a qual foi adotada na pesquisa bibliográfica desta pesquisa. Já a

identificação das iniciativas se deu de forma pós-categórica, visto que as categorias das iniciativas adotadas somente puderam ser conhecidas ao final da coleta e análise dos dados.

Assim, a partir das análises, foram identificadas as relações entre as categorias de fatores intervenientes entre si e com as iniciativas identificadas e, com isso, esquematizados em modelos para representação visual das relações. Estes modelos foram submetidos à validação em grupos focais em cada uma das seis organizações com os participantes para validar o modelo proposto inicialmente. Ao todo, dez servidores, sendo alguns deles os mesmos da etapa de entrevista, participaram dos grupos focais. Não houve nenhuma mudança realizada entre os modelos que foram propostos inicialmente e os finalizados, considerando que o critério de alteração adotado foi de reincidência nas relações em pelo menos quatro organizações das seis.

Diante da quantidade expressiva de relações e das características com que os dados se estruturaram no modelo, optou-se por utilizar o software Ucinet para melhor representação gráfica dos resultados. Desta forma, foi utilizada a Análise de Redes Sociais (ARS), a qual possibilita a detecção e interpretação de padrões entre os itens da rede (Nooy, Mrvar & Batagelj, 2011). Neste sentido, a análise de redes viabilizou o desenho das relações de forma a melhorar a visualização e permitiu a identificação dos elementos centrais das relações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Fatores intervenientes na implementação da GPC

Após a coleta e análise dos dados, a lista de fatores intervenientes inicial, consolidada na Tabela 1, foi modificada em razão de alterações provenientes da aplicação da técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977). Assim, duas categorias da classificação inicial de Côrtes (2016) utilizada que não obtiveram correspondente na revisão bibliográfica – Mecanismos de controle externo e Reputação de GP – empiricamente, obtiveram correspondente e foram novamente incluídas na lista. Por outro lado, houve a aglutinação e a alteração de alguns nomes das categorias para melhor atender aos critérios de composição de uma categoria.

Desta forma, a lista final de fatores intervenientes na implementação da GPC obteve 20 categorias, conforme demonstrado na Tabela 3. Além disso, a tabela indica a recorrência de relatos de cada uma das categorias, representada pela terceira coluna; assim como a frequência com que tais fatores foram expressos nas organizações.

Tabela 3

Fatores intervenientes na implementação de Gestão de Pessoas por Competências identificados

Fatores	Categorias	Relatos	Organizações
Institucional	Normas externas e legislação	17	6
	Contexto político-econômico e social	10	
	Mecanismos de controle externo	9	
Político	Rotatividade administrativa	6	5
	Conflitos entre grupos de interesse	3	
	Configuração política da organização	2	
Organizacional	Aspectos culturais	28	84
	Estrutura organizacional	15	
	Recursos financeiros e humanos	10	
	Engajamento de servidores e gerentes	10	
	Apoio da alta administração	9	
	Diretrizes estratégicas organizacionais	8	
	Comunicação institucional	4	
Setorial	Ferramenta de GPC	17	45
	Coerência interna entre os subsistemas de GP	10	

	Estrutura da unidade de GP	5		4
	Habilidade política da liderança de GP	4		4
	Autonomia da unidade de GP	4		4
	Reputação de GP	4		3
	Coexistência do papel funcional de GP	1		1

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Todas as categorias de fatores intervenientes foram citadas por pelo menos uma organização; e a maioria das categorias (13) interferiu em pelo menos quatro organizações participantes. Com relação às categorias mais citadas estão: Aspectos culturais, Ferramenta de GPC, Normas externas e legislação e Estrutura organizacional, cada uma com 28, 17, 17 e 15 recorrências, respectivamente.

A partir da análise comparativa dos resultados obtidos, destaca-se a predominância dos fatores organizacionais, seguidos pelos fatores setoriais, institucionais e políticos, respectivamente. Tais resultados são convergentes com os achados de outros estudos, como Camões e Meneses (2016), Castro (2018), Fonseca e Meneses (2016), Silva e Mello (2013), os quais também identificaram os fatores intervenientes de natureza organizacional como aspectos preponderantes na implementação da GPC ou de modelos estratégicos de gestão de pessoas. Ressalta-se, ainda, que os fatores políticos, os quais foram os menos relatados, tiveram categorias realocadas em outros fatores, o que pode justificar um destaque menos significativo do que o apresentado na revisão realizada anteriormente.

Destaca-se que os **fatores institucionais** interferem, principalmente, nos fatores setoriais, aqueles sob responsabilidade da unidade de GP. Os aspectos normativo-legais, assim como a pressão exercida pelos órgãos de controle e fiscalização, ambos externos às organizações do Poder Executivo, são apontados como interferentes, principalmente, na atuação da unidade de GP, pois demonstraram cercear a liberdade da área de GP, tendo em vista que a Autonomia de GP foi apontada como a categoria interferida por ambas as categorias deste fator. Por último, com relação aos aspectos do contexto político-econômico e social, como a crise econômica, mudanças políticas e as cobranças da sociedade, foram apontadas restrições orçamentárias, as quais impactam na disponibilidade de recursos da organização, tanto financeiros, como humanos. Além disso, no caso de mudanças políticas, principalmente nos cargos de alto escalão, desencadeia uma série de alterações na ocupação dos cargos políticos das organizações, o que aumenta a rotatividade e, por consequência, as discontinuidades administrativas.

Os **fatores políticos** exercem interferência entre si, nos fatores organizacionais e nos setoriais, não interferindo nos aspectos externos à organização, referentes aos fatores institucionais. Todas as três categorias deste fator exercem interferência na categoria Engajamento de servidores e gestores e Apoio da alta administração, ambas são referentes aos fatores organizacionais. Isso decorre da influência dos fatores políticos que afetam e integram o processo decisório das organizações públicas, o qual é conduzido pela alta administração e que envolve o nível de envolvimento e participação dos servidores e gestores (Côrtes, 2016). Destaca-se também a presença de uma relação recíproca entre as categorias Rotatividade administrativa e Configuração política da organização em que uma interfere na outra e vice-versa. Estas categorias estão relacionadas em virtude de mudanças na ocupação dos cargos de gestão, os quais foram apontados, em sua maioria, pela predominância de aspectos políticos e não técnicos.

Com relação aos **fatores organizacionais**, estes demonstraram interferir entre si e nas categorias dos fatores setoriais. A categoria mais interferida pelos fatores organizacionais foi a Ferramenta de GPC, originária do fator setorial. Neste sentido, destaca-se a interferência dos fatores organizacionais na adequação da ferramenta de GPC, aspectos já amplamente

relatados pela própria literatura (e.g. Camões & Meneses, 2016; Silva & Mello, 2013), a que se deve grande parte das dificuldades com relação à adequação metodológica da ferramenta. Estes aspectos referem-se, sobretudo, ao conflito com as dimensões organizacionais referentes à cultura, estrutura e estratégia organizacional. Estas dimensões também foram apontadas em um estudo recente que apontou os fatores intervenientes de natureza cultural, estrutural e estratégica que interferem na implementação de políticas e práticas de GEP (Castro, 2018).

Os fatores organizacionais foram os mais contornados pelas iniciativas adotadas. Tanto em razão de todos os fatores organizacionais terem tido ações visando contorná-los, tendo ao menos uma relação com alguma iniciativa, e quatro categorias dos fatores organizacionais se destacarem na rede. Tais resultados não são inesperados tendo em vista que os aspectos organizacionais são mais fáceis de serem manobrados por constituírem o grupo de aspectos que estão sob responsabilidade da organização.

Por último, os **fatores setoriais** interferem principalmente nos fatores de natureza organizacional e setoriais. Ressalta-se que entre os fatores setoriais, a categoria Ferramenta de GPC mostra-se como a que interfere em uma maior quantidade de fatores (cinco) entre as demais categorias dos fatores setoriais. Da mesma forma, esta categoria também recebeu grande parte das interferências das categorias dos outros fatores.

Além disso, optou-se por demonstrar as relações entre os fatores interferentes também em um modelo, passível de análises de redes sociais, pois, embora o estabelecimento de relações entre os próprios fatores intervenientes não constituísse objetivo inicial desta pesquisa, a coleta de tais dados foi obtida de forma espontânea na fala dos entrevistados, evidenciando as interferências entre os fatores intervenientes. Assim, diante da relevância de tais relações levantadas para o entendimento do contexto de implementação da GPC, bem como para o aprofundamento da discussão, foi possível a identificação dos fatores intervenientes que mais se destacaram na rede.

Desta forma, foram aplicados indicadores de Análise de Redes Sociais, como a centralidade de grau, intermediação e *eigenvector* em que foi possível identificar os fatores intervenientes mais relevantes da rede. Foram selecionadas as categorias de fatores intervenientes ocupantes das quatro primeiras posições nos três indicadores aplicados, sendo elas: **Ferramenta de GPC**, **Apoio da alta administração**, **Engajamento de servidores e gestores** e **Recursos financeiros e humanos**. Tais resultados diferem, em partes, da recorrência dos relatos, descritos na Tabela 1, uma vez que a categoria mais relatada pelos entrevistados foi a de Aspectos culturais (28 vezes), a qual não chegou a se destacar nas análises de redes realizadas.

A **Ferramenta de GPC** mostrou-se um desafio para as organizações, conforme apontado anteriormente pela literatura (e.g. Camões & Meneses, 2016; Fonseca & Meneses, 2016; Silva & Mello, 2013) e na revisão aqui realizada. Entretanto, destaca-se que a razão para este aspecto figurar de forma expressiva enquanto dificuldade pode estar atrelada ao *timing* da PNDP, a qual institui a gestão por competências. Isso porque, principalmente nos anos iniciais, uma das principais preocupações referia-se ao ajuste e as correções no próprio modelo, o qual era dúbio e passível de múltiplas interpretações, problemas decorrentes da escassez de debate e do conceito ambíguo (Côrtes & Meneses, no prelo). Assim, destaca-se que durante este período inicial, buscando resolver as questões de ordem metodológica, os implementadores não se atentaram aos demais fatores intervenientes de cunho contextual e, em razão disso, relataram significativamente a interferência da tecnologia e da ferramenta de GPC no processo de implementação, percebendo somente depois a interferência de outros aspectos contextuais de outras naturezas.

Outra categoria destacada pelos indicadores refere-se ao **Apoio da alta administração**, a qual interfere em outras duas categorias, ambas dos fatores organizacionais, também apontadas como relevantes pelos indicadores de análise de redes: o Engajamento de

servidores e gestores e os Recursos financeiros e humanos. Esta categoria é considerada um fator crítico para a implementação da GPC, pois, a ausência de suporte impede tanto o envolvimento e a participação dos servidores e gestores no processo, quanto o fornecimento de recursos organizacionais.

A categoria **Engajamento de servidores e gestores** é, em partes, uma das quatro categorias destacadas que remete a aspectos culturais da organização, tendo em vista que o engajamento e a resistência à mudança dos servidores e gestores podem ser considerados uma das faces de uma cultura organizacional. Sem a devida participação e envolvimento nas ações necessárias à implementação efetiva da GPC, a adequação da Ferramenta de GPC é prejudicada (Camões & Meneses, 2016; Silva & Mello, 2013).

A última categoria destacada pelas análises de rede realizadas é a referente aos **Recursos financeiros e humanos**. Isso porque a insuficiência de recursos organizacionais, principalmente os financeiros, dificulta realizar a adequação da Ferramenta de GPC, sobretudo com relação a aspectos de sistema e tecnologia.

4.2 Iniciativas de indução à implementação da GPC

Após a coleta e análise pós-categórica dos dados foram identificadas 20 iniciativas, divididas em sete categorias, as quais foram listadas pela ordem das iniciativas que contornaram a maior quantidade de dificuldades, resultando na ordem: Estratégica, Estrutural, Instrumental, Sensibilização, Normativa-legal, Parceria e Capacitação. A Tabela 4 é a consolidação dos resultados, com a quantidade de dificuldades contornadas, seguida pela frequência de organizações que adotaram a iniciativa.

Tabela 4
Conjunto de iniciativas adotadas

Categoria	Descrição da categoria	Iniciativa	Dificuldades		Frequência
Estratégica	Inserção da unidade de GP em arenas decisórias por meio da formalização de seus objetivos nas diretrizes estratégicas organizacionais e pela sua participação em ações estratégicas	Formalização do alinhamento estratégico	6	7	6
		Participação da unidade de GP em ações estratégicas	5		4
Estrutural	Alterações formais ou informais na estrutura organizacional ou nos processos de trabalho dos servidores	Criação de grupo de trabalho responsável pela implementação da GPC	4	6	6
		Criação de área voltada para assuntos estratégicos na unidade de GP	3		4
Instrumental	Ações empenhadas para modificar ou alterar aspectos técnicos ou metodológicos na ferramenta de Gestão de Pessoas por Competências	Integração prévia com os demais subsistemas de GP	4	5	6
		Alteração metodológica na ferramenta de GPC	3		6
		Implementação escalonada	3		3
		Identificação de possíveis contingências à implementação de GPC	2		2

		Adoção de um sistema da informação de GPC	1		6
Sensibilização	Conjunto de materiais informativos utilizados para sensibilizar os servidores	Informativos	4	4	5
		Conversas formais e informais	3		6
		Material lúdico	2		2
Normativa-legal	Imposições e aparatos normativo-legal para implementação da GPC	Solicitação de edição de normas, portarias e regulamentos internos	4	4	3
Parceria	Associação da unidade de Gestão de Pessoas com outras organizações ou unidades internas	Cooperação interna	2	2	6
		<i>Benchmarking</i>	1		5
		Cooperação institucional	1		5
		Realização de licitações e contratos	1		5
Capacitação	Estratégias ou meios instrucionais adotados para tornar os implementadores tecnicamente aptos a cooperar na realização de atividades necessárias à implementação da GPC	Cursos teóricos-metodológicos	1	1	6
		Manual	1		5
		Vídeo	1		4

Nota. Fonte: elaborado pela autora.

Com relação às iniciativas de indução à implementação adotadas pelas organizações, a categoria que mais contornou dificuldades foi a Estratégica, contornando sete das 20 categorias dos fatores identificados. Ressalta-se que oito das 20 iniciativas foram adotadas por todas as seis organizações. Assim, percebe-se que a maioria das iniciativas foi adotada pela maioria das organizações, indicando uma homogeneidade entre os participantes da pesquisa ao buscarem soluções semelhantes para tais dificuldades. Portanto, destaca-se que resultados são convergentes com a literatura ao destacar que a adoção de iniciativas estratégicas empenhadas pelas unidades de GP é favorável à promoção de mudanças na organização, sobretudo em Aspectos culturais (Schein, 1984; Slack & Singh, 2017).

A iniciativa que mais contornou fatores intervenientes foi a de **Formalização do alinhamento estratégico**, referente a previsão de objetivos de GP no Planejamento Estratégico (Wright & McMahan, 1992; Wright & Snell, 1991). Esta iniciativa, referente à categoria de iniciativas Estratégicas, contornou seis fatores intervenientes. Entre as relações estabelecidas, destaca-se que três dos quatro principais fatores intervenientes destacados como de maior relevância puderam ser contornados, sendo eles Ferramenta de GPC, Apoio da alta administração e Recursos financeiros e humanos.

Com vias de cumprir o objetivo de estabelecer as relações entre os fatores intervenientes na implementação da Gestão de Pessoas por Competências e as iniciativas adotadas pelas organizações do Executivo Federal para contorná-los, os resultados foram reunidos e representados em forma de rede para favorecer a análise e a identificação das relações. A rede, representada na Figura 1, foi composta por 50 relações entre as iniciativas adotadas e os fatores intervenientes que foram contornados.

As iniciativas são representadas por círculos e possuem cores distintas conforme a sua categoria de origem; e os fatores intervenientes são os quadrados, cujas cores também são distintas conforme o tipo de fator. Além disso, o tamanho dos ícones se diferencia em função do número de interações. Assim, neste caso, como as iniciativas sempre serão origem das relações estabelecidas e os fatores intervenientes serão sempre o destino, portanto, as iniciativas que contornam mais fatores intervenientes possuem os ícones maiores, assim como aqueles fatores intervenientes que foram contornados pelo maior número de iniciativas.

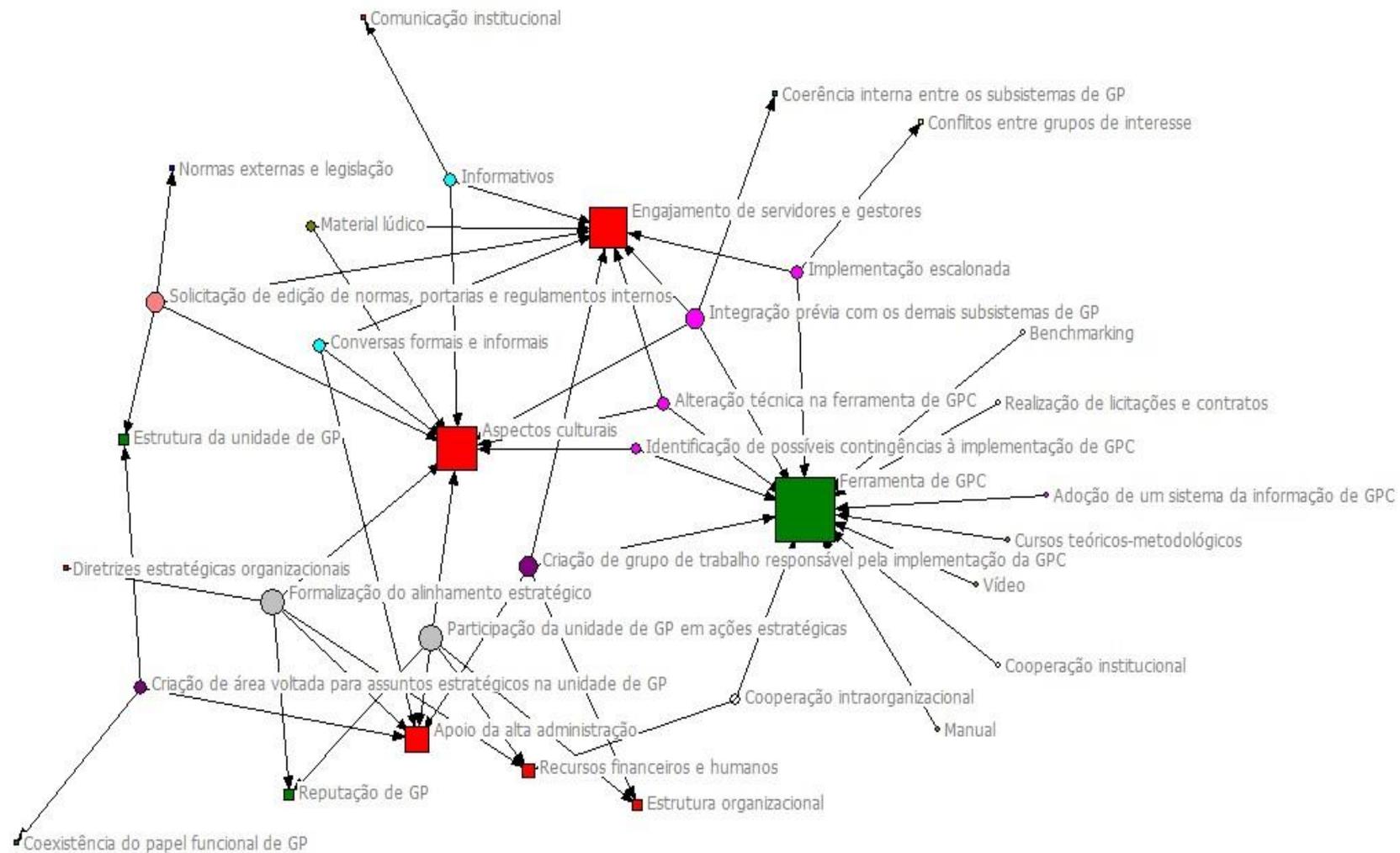


Figura 1. Iniciativas de indução à implementação da GPC.
 Nota. Fonte: elaborado pela autora a partir do Ucinet.

Portanto, destaca-se a predominância da categoria Ferramenta de GPC como a que mais sofreu interferência das iniciativas com intuito de contorná-la na rede, conforme sinaliza o tamanho do ícone, ser o mais expressivo e ter sido objeto de ação de 13 iniciativas adotadas. Ressalta-se a questão referente à necessidade dos implementadores em realizar alterações técnicas e metodológicas, principalmente nos anos iniciais da implementação da política, para adequar a ferramenta de GPC à realidade organizacional.

Outras duas categorias de fatores intervenientes mais contornadas são referentes aos fatores organizacionais, sendo estas os Aspectos culturais e o Engajamento de servidores e gestores. Ambas as categorias foram objeto de ação de oito iniciativas. A relevância destas duas categorias de fatores intervenientes na rede, apontada pela quantidade significativa de iniciativas endereçadas, demonstra uma preocupação positiva das organizações em buscar manobras que contornem ou extingam dificuldades de cunho cultural, as quais tendem a ser de difícil modificação e, constantemente, menosprezadas em processos de mudança organizacional, tal como a implementação de modelos estratégicos de pessoal (Castro, 2018; Fonseca & Meneses, 2016; Silva & Mello, 2013). As demais categorias de fatores intervenientes foram endereçadas por duas ou uma iniciativa.

Ressalta-se que as iniciativas identificadas pouco interferiram nos fatores institucionais e nos políticos. Tal resultado expõe que, diante do demonstrando anteriormente, o qual aponta as dificuldades contextuais e a necessidade de uma atuação política da área de GP, fica aparente um ponto que não está sendo vislumbrado pelos setores de GP.

Com intuito de reduzir a quantidade de iniciativas para aquelas mais eficientes em induzir a implementação da GPC por meio da tentativa de contornar os fatores intervenientes considerados os mais relevantes (Ferramenta de GPC, Apoio da alta administração, Engajamento dos servidores e gestores e Recursos organizacionais).

Assim, inicialmente, destaca-se que nenhuma iniciativa contornou, diretamente, as quatro categorias consideradas mais relevantes de fatores intervenientes. Mas a iniciativa **Formalização do alinhamento estratégico** foi a que estabeleceu relação com três das categorias mais relevantes: Apoio da alta administração, Recursos financeiros e humanos e Ferramenta de GPC; enquanto a iniciativa de **Criação de grupo de trabalho responsável pela implementação da GPC** também se relacionou com três categorias dos fatores intervenientes, sendo elas: Apoio da alta administração, Engajamento de servidores e Ferramenta de GPC. Tendo ambas influenciadas tanto no Apoio da alta administração, do fator organizacional, e na Ferramenta de GPC, fator setorial.

A primeira relação entre a **Formalização do alinhamento estratégico** consiste no contorno das dificuldades relacionadas ao Apoio da alta administração. Isso porque a previsão de objetivos estratégicos relativos à unidade de GP demonstra para a organização a percepção de que a unidade de GP pode contribuir para a consecução da estratégia organizacional. Segundo Pauwee (2004), tal percepção auxilia na obtenção de suporte organizacional, sobretudo da alta administração.

A Formalização do alinhamento estratégico também contorna os Recursos financeiros e humanos seguindo a mesma lógica do que acontece com o Apoio da alta administração ao estabelecer objetivos estratégicos voltados também para a unidade de GP. A última relação desta categoria é referente à categoria Ferramenta de GPC. Sendo o alinhamento vertical dos objetivos estratégicos da organização com as competências e dos preceitos metodológicos do modelo de GPC, a Formalização do alinhamento estratégico pressupõe a existência de um Planejamento estratégico organizacional ou de peças estratégicas, as quais auxiliam na realização deste alinhamento vertical, favorecendo a adequação da Ferramenta de GPC.

Ressalta-se que, após alguns autores (Camões & Meneses, 2016; Fonseca & Meneses, 2016) discutirem acerca da obrigatoriedade, ou não, de haver um planejamento estratégico formalizado, atualmente, depreende-se que, embora não se faça essencialmente necessário,

realizar a Formalização do alinhamento estratégico com objetivos específicos de GP, é uma relação produtiva e bem vista na medida em que indica e confere legitimidade à área de GP, fornecendo os insumos necessários para o apoio organizacional e para alimentação da Ferramenta de GPC. Neste sentido, enuncia-se que a relação entre a Formalização do alinhamento estratégico e a Ferramenta de GPC é favorável à implementação da Gestão por Competências.

Com relação à iniciativa de **Criação de grupo de trabalho responsável** pela implementação da GPC, os quais são constituídos para sanar dúvidas e permitir uma implementação menos superficial por meio da participação e do envolvimento dos servidores no processo, considera-se este um importante mecanismo para engajar servidores e gestores em processos de mudança organizacional, tendo em vista que tal iniciativa confere autoridade e aumenta o senso de pertencimento ao processo (Driscoll & Morris, 2001). Neste sentido, outra relação estabelecida consiste na iniciativa de Criação de grupo de trabalho responsável pela implementação da GPC no Apoio da alta administração, favorecendo a implementação da Gestão de Pessoas por Competências, pois a criação de tais grupos de trabalho é uma ação chancelada pela alta administração, indicando que houve tal apoio, além de demonstrar para este grupo a relevância do que está sendo implementado na organização.

Conforme apontado pela literatura anteriormente (e.g. Driscoll & Morris, 2001), a delegação de atividades aos servidores e gestores favorece o envolvimento e a participação dos atores. Logo, os grupos de trabalho permitem uma implementação mais próxima da realidade organizacional, tendo em vista que os servidores e gestores que compõem os grupos de trabalho conhecem as contingências organizacionais, possibilitando identificar e sanar possíveis dificuldades ainda durante o processo de implementação. Tal aspecto evita que haja um processo de descontinuidade, característica muito comum de intervenções realizadas por atores externos à organização, os quais foram apontados por não realizar o devido repasse metodológico que dê insumos suficientes para que os servidores da organização possam seguir por conta própria após a saída da consultoria.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa satisfaz o estabelecer relações entre os fatores intervenientes na implementação da Gestão de Pessoas por Competências e as iniciativas adotadas pelas organizações do Executivo Federal para contorná-los. Para isso, foram identificados os fatores intervenientes – institucionais, políticos, organizacionais e setoriais – que interferiram na implementação da GPC.

Portanto, destaca-se que o processo de implementação da Gestão de Pessoas por Competência no Executivo Federal é complexo e envolve a interferência, principalmente, de fatores organizacionais, seguidos pelos de natureza setorial, institucional e, por último, política. Assim, as organizações públicas têm adotado uma série de iniciativas que induzem a implementação da GPC, contornando as diversas interferências identificadas. Ressalta-se que neste intento, algumas iniciativas produzem efeitos mais precisos e mais relevantes, conforme evidenciado.

Outrossim, as limitações encontradas referem-se ao tamanho do escopo de organizações participantes, pois, apesar de ter atingido a saturação teórica, foram investigadas apenas seis organizações públicas do universo do Executivo Federal brasileiro. Logo, ressalta-se que estes resultados são voltados para a realidade deste estudo, não sendo passíveis de generalizações. Neste sentido, propõe-se para estudos futuros que sejam incluídas novas organizações, à medida que novas organizações possam ter conseguido implementar efetivamente a GPC. Além disso, sugere-se a investigação aprofundada de cada uma das relações apontadas no modelo acerca da implementação de GPC; realização de estudos que

busquem uma nova proposição acerca da classificação dos fatores interferentes tendo em vista que, com a produção, percebe-se determinadas sobreposições entre os mesmos; estudos que identifiquem iniciativas de indução à implementação da GPC em outros poderes da Administração Pública Federal.

Desta forma, esta pesquisa contribui para o campo acadêmico ao apresentar um diagnóstico dos desafios e possibilidades que inibem a efetiva implementação da Gestão de Pessoas por Competências no setor público, bem como aponta as iniciativas adotadas para contornar tais interferências. A partir de tais informações é possível promover reflexões acerca da realidade organizacional das organizações públicas do Executivo Federal brasileiro, com intuito de impulsionar a evolução do campo de GPC no setor público.

REFERÊNCIAS

- Araújo, L. G. B. de, Meneses, P. P. M., Rodrigues, M. A. R., & Serrano, A. L. M. (2017). Fatores Interferentes na Implementação da Gestão Estratégica de Pessoas em uma Empresa Pública. Consad, Brasília, DF, Brasil.
- Araújo, M. L. de, Fonseca, D. R. da, & Meneses, P. P. M. (2016). Métodos e técnicas de mapeamento de competências em organizações públicas. Encontro de Administração Pública e Governança da Anpad – ENAPG, São Paulo, SP, Brasil.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183–203.
- Camões, M. R. de S., & Meneses, P. P. M. (2016). Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. *Cadernos*. Brasília: ENAP.
- Camões, M. R. de S., Fonseca, D. R. da & Porto, V. (2014). Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *Cadernos*. (Vol. 37). Brasília: ENAP.
- Castro, M. V. de M. (2018). *POLÍTICAS E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: Iniciativas organizacionais de favorecimento à implementação*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Côrtes, F. G. (2016). *Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Côrtes, F. G. & Meneses, P. P. M. (no prelo) Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. *Revista de Administração Pública*.
- Creswell, J. W. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2. ed.) Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Driscoll, A., & Morris, J. (2001). Stepping Out: Rhetorical Devices and Culture Change Management in the Uk Civil Service. *Public Administration*, 79(4), 803–824.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa* (3rd ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Fonseca, D. R. da, & Meneses, P. P. M. (2016). Fatores para Implantação e Desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, 2(2), 117.
- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2005). Modèles de gestion des compétences en Europe. *Revue Française d'administration Publique*, 4(116), 561–576.
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons. *Public Administration*, 69(1), 3–19.

- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Kaufman, R. R. (1998). A política da reforma do Estado: um exame de abordagens teóricas. *Revista do Serviço Público*, 49(1), 43–69.
- Legge, K. (2006). *Human Resource Management*. London: Oxford University Press.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64–85.
- Markus, L. H., Cooper-Thomas, H. D., & Allpress, K. N. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evaluation and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117–126.
- Meneses, P. P. M., Coelho Junior, F. A., Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Silva, A. I. Filho da. (2014). A produção científica Brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 110–134.
- Mesch, D. J., Perry, J. L. & Wise, L. R. (1995). Bureaucratic and Strategic Human Resource Management : An Empirical Comparison in the Federal Government *. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(4), 385–402.
- Nooy, W. de; Mrvar, A.; Batagelj, V. (2011). *Exploratory social network analysis with Pajek*. (2. Ed.) London: Cambridge University Press.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. New York: Oxford University Press.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3.
- Slack, N. J., & Singh, G. (2017, April 11). Diagnosis of Organizational Culture in Public Sector Undertakings Undergoing Reforms. *Public Organization Review*, p. 1–20.
- Silva, F. M. da, & Mello, S. P. T. de. (2013). A Implantação Da Gestão Por Competências: Práticas e Resistências No Setor Público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo - ReAT*, 2(1), 110–127.
- Teo, S. T. T., & Rodwell, J. J. (2007). To Be Strategic In The New Public Sector, HR Must Remember Its Operational Activities. *Human Resource Management*, 46(2), 265–284.
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663–686.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203–225.