

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NO GOVERNO ESTADUAL DE MATO GROSSO

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A CASE STUDY IN THE GOVERNMENT OF MATO GROSSO (BRAZIL)

Joelson Obregão Matoso

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná, Curitiba (PR), Brasil

Data de recebimento: 19-03-2014

Data de aceite: 18-12-2015

Diego M. Coraiola

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Professor da Universidade Positivo, Curitiba (PR), Brasil

Karina De Déa Roglio

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC),
Curitiba (PR), Brasil

RESUMO

O objetivo deste artigo é avaliar a percepção de servidores públicos quanto à qualidade dos papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos (RH). Para tanto foi realizada uma pesquisa descritiva do tipo *survey* com 332 servidores das áreas meio do Governo Estadual de Mato Grosso. Os dados foram coletados em período único e avaliados com medidas de estatística descritiva e análise de variância. A análise dos dados indica que não existem diferenças significativas entre as médias de avaliação dos papéis de RH no Governo Estadual de Mato Grosso e as médias encontradas pelas pesquisas realizadas em empresas privadas. Os resultados mostram a necessidade do RH de estabelecer uma maior coerência entre a sua autoimagem e as expectativas e necessidades dos servidores com relação aos serviços prestados pela área.

Palavras-chave: Papéis de recursos humanos; gestão de recursos humanos; administração pública.

ABSTRACT

The purpose of this article is to evaluate the perception of public agents regarding the quality of the roles played by the Human Resources (HR) field. For this purpose, a descriptive survey research with 332 public agents of middle fields of the state government of Mato Grosso was performed. Data were collected in a single period and evaluated with descriptive statistics measurements and analysis of variance. Data analysis indicates that there are no significant differences between the means of evaluation of HR roles in the state government of Mato Grosso and the means found by research in private companies. The results show the need for HR to establish greater coherence between their self-image and the expectations and needs of servers regarding services rendered by the area.

Keywords: Human resources roles; human resources management; public administration.

Endereço dos autores:

Joelson Obregão Matoso
jomatoso@msn.com

Diego M. Coraiola
dcoraiola@gmail.com

Karina De Déa Roglio
karinaroglio@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O aumento nos níveis de competitividade das organizações privadas tem causado mudanças significativas nos modelos de gestão organizacional e, em particular, nos modelos de Gestão de Recursos Humanos (GRH), uma vez que as pessoas começam a ser consideradas como fonte de vantagem competitiva sustentável e a área de Gestão de Recursos Humanos assume um papel estratégico.

Na administração pública não é diferente. Por diversos meios, a sociedade exige dos órgãos públicos serviços adequados às suas necessidades, o que requer uma atuação eficaz e efetiva e não apenas eficiente dos servidores públicos (SCHIKMANN, 2010). A gestão de pessoas nesse contexto assume um papel central, principalmente porque o valor público, materializado em bens e serviços públicos, tem sua produção intensiva em pessoas, sendo a despesa com pessoal a principal rubrica de despesa na administração pública, nos três níveis de governo (BERGUE, 2014).

Entretanto, em muitos órgãos públicos, o RH se dedica principalmente às atividades operacionais, como a elaboração da folha de pagamentos, concessão de aposentadorias, acompanhamento de concursos públicos e proposição de leis, regras e outros regulamentos (MARCONI, 2004). Atividades típicas de um RH estratégico, como planejamento de RH, desenvolvimento e avaliação de desempenho com base em competências são práticas pouco frequentes nessas organizações (SCHIKMANN, 2010).

Assumir o papel estratégico, porém, não é um desafio somente do RH no setor público. Pesquisas em empresas privadas demonstram que a área tem mostrado pouco potencial para assumir o posto de parceiro estratégico do negócio (CODA et al., 2009; JAMROG; OVERHOLT, 2004). Geralmente avaliado com relação às atividades operacionais que desempenha, o RH apresenta dificuldades em desenvolver o salto qualitativo necessário a um desempenho efetivamente estratégico (CÉSAR; BIDO; SAAD, 2006).

A ambiguidade entre a atuação estratégica e a atuação efetiva da GRH tem sido apreciada por meio de diferentes tipologias sobre os papéis da GRH nas organizações. A tipologia proposta por Ulrich (1998) é uma das mais difundidas na literatura e tem sido utilizada em pesquisas empíricas internacionais (CALDWELL, 2003; YUSOFF; HAZMAN, 2008) e nacionais (CANÇADO et al., 2005; BOSQUETI; ALBUQUERQUE, 2005; HÖPNER et al., 2008). Apesar de ser um tema bastante estudado no âmbito das organizações privadas, os papéis da GRH são pouco estudados na administração pública e, principalmente, na administração pública direta. São exceções os trabalhos de Marconi (1997, 2004, 2006) e Pantoja, Camões e Bergue (2010).

Neste artigo pretende-se contribuir com as pesquisas sobre GRH na área pública por meio da investigação de como servidores da área meio do Governo Estadual de Mato Grosso avaliam os papéis desempenhados pela área de GRH. A pesquisa foi realizada com base no modelo dos múltiplos papéis desenvolvido por Ulrich (1998), que é utilizado para avaliar a qualidade dos serviços da GRH a partir do mapeamento de quatro papéis específicos: Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente de Mudanças. A partir dessa avaliação, pondera-se sobre os fatores relacionados aos resultados encontrados, a importância da avaliação para a gestão pública e as similaridades e diferenças com relação a pesquisas realizadas em empresas privadas.

O trabalho está organizado em cinco seções além desta introdução. Na sequência apresenta-se discussão das tipologias de papéis da GRH e sua relação com a administração pública. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos de coleta e análise de dados. A análise considera a reforma da área meio do Governo Estadual de Mato Grosso e a avaliação estatística dos questionários respondidos. Por fim, apresentam-se as considerações finais e recomendações para pesquisas futuras.

2. PAPÉIS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Nos últimos anos, a abordagem estratégica de recursos humanos tem se tornado a tônica principal nas empresas e na literatura sobre gestão de pessoas. Um RH estratégico pode ser definido a partir de seis características principais: (1) foco na estratégia do negócio; (2) alinhamento de medidas de desempenho aos objetivos do negócio; (3) alta competência na análise de causa e efeito; (4) excelência em serviços de relacionamento e competências; (5) atuação na estrutura da organização e no desenvolvimento de capacidades organizacionais; e (6) oferta de gestão de relacionamentos (ASHTON; HAFFENDEN; LAMBERT, 2004).

No entanto, pesquisas mostram que embora esteja em voga uma defesa da função estratégica do RH nas organizações, os papéis que ela exerce são variados e, em alguns casos, distintos de uma atuação estratégica (BRAND et al., 2008; CÉSAR; CODA; GARCIA, 2006; FERREIRA; TEIXEIRA, 2006; HÖPNER et al., 2008; DIAS; LOPES; DALLA, 2007). A fim de avaliar a atuação da área de GRH foram criadas diferentes tipologias para descrever os papéis desempenhados pelos profissionais dessa área. Essas tipologias consideram não somente as atribuições estratégicas da GRH como também aquelas historicamente desempenhadas pela área, como recrutar, treinar, remunerar e desenvolver pessoas. Na visão de Vosburgh (2007), a GRH deveria primeiro assegurar que as partes transacionais e fundamentais da área sejam gerenciadas para então dar o “grande salto” e se concentrar em desenvolver estratégia, estrutura e competências, evoluindo para uma estrutura de consultoria interna focada em talento, estratégica e orientada para questões de mudança.

Ashton, Haffenden e Lambert (2004) afirmam que a área de RH tem três capacidades-chave que devem atuar de maneira simultânea: a) distribuir

os serviços relacionados aos processos de RH; b) estabelecer serviços de consultoria de gestão de RH e c) oferecer mais apoio e serviços estratégicos para a direção da organização. Outra análise é apresentada por Evans, Pucik e Barsoux (2002), que define três etapas do desempenho organizacional: (1) a do Construtor, que edifica os fundamentos das funções de RH de maneira consistente; (2) a do Parceiro de Mudança, que busca o realinhamento da organização às estratégias e ao ambiente externo; e (3) a de Navegador, que auxilia a organização diante das contradições e paradoxos inerentes ao mundo globalizado. A essas categorias, Tanure, Evans e Cançado (2010) adicionaram o papel de Executor, anterior à fase de Construtor, tendo em vista que em muitas empresas brasileiras as atividades de RH restringem-se aos processos de registro e movimentação de pessoas, cumprindo uma função burocrática cartorial na qual o foco é o processo e não os resultados.

Enquanto autores classificam os papéis como se fossem etapas pelas quais a área de RH deve passar para se tornar uma área estratégica, Ulrich (1998) argumenta que o debate deve se concentrar no que a função contribui para o negócio em vez de sobre suas atividades, pois o valor da área não é definido pelo que acontece dentro dela, mas pelo que seus usuários ou clientes recebem a partir dela, isto é, suas entregas. O autor desenvolveu pesquisas com foco nesse tema e, em parceria com outros autores, apresentou diferentes tipologias sobre os papéis desempenhados pela GRH: (1) Defensor dos Empregados, Desenvolvedor do Capital Humano, Especialista Funcional, Parceiro Estratégico e Líder (ULRICH; BROCKBANK, 2005); (2) Facilitador, Coach, Construtor, Arquiteto e Líder (ULRICH; BEATTY, 2001). Essas tipologias foram desenvolvidas a partir do Modelo de Múltiplos Papéis apresentado pelo autor em 1998, com o objetivo de “ajudar na avaliação da qualidade geral dos serviços de RH” (ULRICH, 1998, p. 57).

Nesse modelo, Ulrich (1998) considerou quatro papéis principais ou “domínios de resultado” que os profissionais de RH têm de cumprir (Figura 1). O RH tem que entregar resultados em cada um desses domínios, uma vez que cada um é igualmente importante. Os dois eixos do modelo representam o Foco da GRH – que varia de curto prazo/operacional a longo prazo/estratégico – e as Atividades da GRH – que englobam desde a gestão dos processos (ferramentas e sistemas de RH) até a gestão das pessoas. A combinação de resultados em ambos os eixos resulta em quatro papéis da GRH: (1) gestão estratégica de recursos humanos (Parceiro Estratégico), (2) gestão de transformação e mudança (Agente de Mudanças), (3) gestão da contribuição dos funcionários (Defensor dos Funcionários) e (4) gestão de infraestrutura da empresa (Especialista Administrativo).

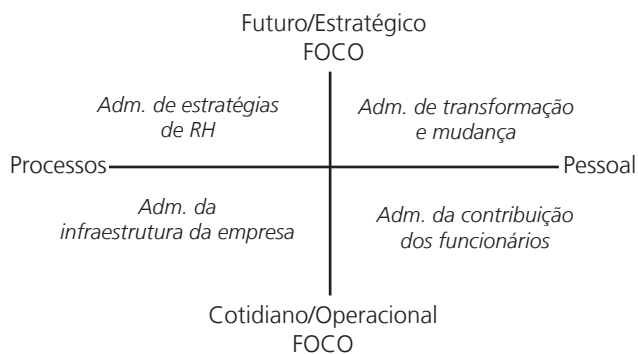


Figura 1 – Os múltiplos papéis de RH

Fonte: Ulrich (1998).

O papel de *Parceiro Estratégico*, segundo Ulrich (1998), relaciona-se com a administração de estratégias de RH e o seu alinhamento com as estratégias de negócio da organização. Nesse papel, os profissionais de RH precisam ter a capacidade de traduzir para a visão de RH as metas da organização, alinhando as ações da área para apoiar os resultados almejados no planejamento estratégico organizacional. Espera-se que esse alinhamento se dê no decorrer do processo de planejamento, de forma que o planejamento de RH seja parte

integrante do planejamento estratégico. Os profissionais necessitam atender a demanda de vários *stakeholders* de forma equilibrada e também criar uma cultura de capacitação, cujo objetivo principal seja construir as capacidades que a organização necessita para atingir os objetivos estratégicos. Ulrich (1998) alerta para que os profissionais evitem adotar modelos de gestão prontos, mas construam as práticas de RH em torno das competências e capacidades estrategicamente relevantes para a organização.

O papel de *Especialista Administrativo*, de acordo com Ulrich (1998), veio à tona como um produto resultante dos processos de reengenharia realizados pelas organizações. Nesse papel, os profissionais de RH atuam em dois níveis: (1) ajudando a organização a passar pela reengenharia dos processos empresariais, compondo equipes de melhoria de processo com o objetivo de garantir simplicidade, eficiência e eficácia ao desempenho organizacional; (2) aplicando a reengenharia nos processos de RH nos quais essa ação seja necessária. A reengenharia passa necessariamente por duas fases. Na primeira identificam-se os processos ineficazes e os métodos mais adequados para executar esses processos. Na segunda fase, esses processos são simplificados e redesenhados para tornarem-se mais eficientes. No modelo apresentado por Ulrich (1998), os profissionais de RH considerados especialistas administrativos devem saber como repensar e redesenhar os trabalhos de RH (usando-se de tecnologia, equipes de reengenharia de processo e melhorias de qualidade); clarificar o papel do RH na criação de valor para a empresa; facilitar a execução de serviços comuns de RH e ser capaz de medir os resultados de RH em termos de eficiência (análise do custo) e eficácia (análise da qualidade).

Com relação ao papel de *Defensor dos Funcionários*, Ulrich (1998) afirma que os profissionais de RH precisam gerir a contribuição dos funcionários. A eles cabe ouvir, interpretar, traduzir e conseguir meios para satisfazer as necessidades

dos funcionários e, com isso, obter o seu comprometimento com a organização. Uma questão com que o profissional de RH precisa lidar nesse papel é o nível de estresse dos empregados. Ulrich (1998) aponta três caminhos que podem ser adotados pelos profissionais de RH para reduzir o estresse em uma organização: (1) reduzir a demanda fixando prioridades, dando foco às ações e colocando em prática processos adequados de reengenharia; (2) aumentar os recursos disponíveis aos funcionários para atender as demandas, que muitas vezes não podem ser reduzidas; (3) transformar as demandas em recursos, auxiliando os funcionários a fazer essa transformação.

No papel de *Agente de Mudanças*, os profissionais de RH dimensionam a capacidade da organização para realizar as mudanças de procedimentos, de processos e culturais necessárias para operar num ambiente globalizado (ULRICH, 1998). Segundo o autor, o profissional de RH deve garantir que as iniciativas sejam definidas, desenvolvidas e liberadas de maneira oportuna, que processos sejam interrompidos, iniciados e simplificados e que valores essenciais na organização sejam debatidos e adaptados à transformação das condições dos negócios. O profissional de RH que atuar nesse papel terá êxito se substituir a resistência pela resolução, o planejamento pelos resultados e o medo da mudança pelo entusiasmo em relação às novas possibilidades. Ao adquirir experiência nesse papel, os profissionais criam modelos de mudança adequados para reduzir o tempo de adaptação das pessoas à nova realidade e são capazes de construir a arquitetura adequada para reorientar a cultura organizacional.

Esses papéis propostos por Ulrich (1998), entretanto, necessitam de cuidados para serem aplicados no setor público, pois segundo Bergue (2014), enquanto o governo existe para atender interesses da sociedade, as empresas perseguem interesses individuais; enquanto a Constituição exige tratamento igualitário das pessoas, as empresas

privadas procuram atender de forma diferenciada os clientes potenciais; enquanto os dirigentes públicos necessitam prestar conta à sociedade, os dirigentes do setor privado necessitam satisfazer os acionistas. Nesse sentido, a gestão de RH do setor público possui políticas para recrutamento, seleção, remuneração e avaliação de desempenho distintas daquelas adotadas no setor privado (FERREIRA, GOMES, ARAÚJO, 2008).

3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Artigos que tratam da gestão de RH na administração pública ocupam espaço restrito nos periódicos acadêmicos quando comparados àqueles que discutem a gestão de RH nas empresas privadas (BOYNE et al., 1999), embora em países como a Bélgica, Dinamarca e Suécia o percentual de servidores públicos ultrapasse um quarto do total de trabalhadores ativos (BRASIL, 2010).

Pynes (2009) afirma que, diferente de organizações com fins lucrativos, que podem usar a tecnologia para automatizar a produção dos seus produtos e reduzir o número de empregados, as organizações públicas e sem fins lucrativos não têm essa opção, pois são tipicamente prestadoras de serviços, sendo que sua efetividade se relaciona com os conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus empregados.

De um modo prático para os objetivos desta pesquisa, a literatura de RH na administração pública pode ser dividida em dois grupos. O primeiro grupo se concentra em estabelecer as diferenças entre a gestão de RH na iniciativa privada e no serviço público (MARCONI, 1997; PILLA; SANCHES, 2008). Em pesquisa realizada no Reino Unido, Boyne, Pools e Jenkins (1999) concluíram que, apesar de diferentes, reformas crescentes no setor público tendem a aproximá-lo das formas de gestão do setor privado. Harel e Tzafir (2002) analisaram

diferenças e similaridades entre os setores em Israel e chegaram às mesmas conclusões de aproximação entre os modelos. No Brasil, a análise de Pilla e Sanches (2008) com hospitais públicos e privados mostra que eles tendem a aplicar os mesmos papéis e subsistemas de recursos humanos, não constando diferenças significativas nas práticas de GRH.

O segundo grupo analisa a GRH no contexto das reformas governamentais (NOGUEIRA; SANTANA, 2000; MARCONI, 2011). O papel tradicional da área de RH no serviço público engloba basicamente duas funções: rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins, e a proposição de leis, regras e outros regulamentos relativos ao tema (MARCONI, 2004).

Essas funções mais tradicionais tendem a ser modificadas pela introdução de reformas e adoção de modelo de gestão estratégica de recursos humanos. Nogueira e Santana (2000) criticam a visão negativa da GRH e a negligência aos recursos humanos como resultado da excessiva ênfase na redução do tamanho do aparelho estatal e da fixação na redução da burocracia. Na visão dos autores, a GRH precisa se constituir numa função política de regulação, exercida pelos dirigentes em conjunto com técnicos especialistas.

Nessa corrente, Abrucio (2007) destaca a profissionalização do setor como forma de aumentar a eficiência. Segundo esse autor, a noção de profissionalização engloba a diminuição do quantitativo de cargos comissionados no governo, o preenchimento desses cargos com pessoal técnico, o fortalecimento das carreiras, o investimento em capacitação de servidores e a construção de uma nova relação com os sindicatos. Disso deriva que a GRH na administração pública é fundamental enquanto ferramenta estratégica para a promoção de reformas e desenvolvimento das organizações públicas.

A lacuna entre a atuação operacional e estratégica da GRH no setor público pode ser preenchida, segundo Bergue (2014), pela formação de um

pensamento estratégico em gestão de pessoas, a partir do qual possa haver uma reflexão, por parte dos gestores públicos, das práticas de RH vigentes e os valores que as suportam. Para o autor, a gestão estratégica de pessoas pode ser definida a partir dos seguintes elementos: a adoção de uma perspectiva sistêmica, complexa e contextualizada dos fenômenos organizacionais; uma gestão de pessoas participante do processo e alinhada com a formulação e implementação da estratégia organizacional; a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores; o reconhecimento de pessoas como elemento fundamental de produção de valor público e continuidade da organização e, por fim, políticas de gestão de pessoas assumindo uma perspectiva de longo prazo, inclusive com suporte normativo.

4. METODOLOGIA

Com o propósito de analisar a percepção dos servidores da área administrativa do Governo Estadual de Mato Grosso a respeito da qualidade dos serviços da GRH, com base na avaliação de quatro papéis específicos – Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente de Mudanças – foi conduzida uma pesquisa de natureza descritiva, dividida em duas etapas. A primeira consistiu em levantamento de dados e informações sobre a reforma da área administrativa do Governo Estadual de MT, iniciada em 2006, a partir de documentos e relatórios fornecidos pela Secretaria Estadual de Administração, responsável por conduzir a reforma. Na segunda etapa, foram convidadas a participar de uma pesquisa do tipo *survey* as áreas administrativas de Educação, Segurança Fazenda e Administração, que representam 67% de toda área meio do Governo Estadual de Mato Grosso. A área da Saúde recusou-se a participar, de forma que as outras quatro áreas totalizam 52% dos servidores da área meio.

A opção pela realização de uma pesquisa *survey* foi efetuada com base na intenção de avaliar a qualidade dos serviços da GRH. O método é recomendado quando se deseja obter dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário criado por Ulrich (1998) para avaliar a qualidade dos serviços da GRH, a partir do mapeamento de quatro papéis específicos que competem à área: Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente de Mudanças. O instrumento é composto por quarenta questões fechadas, sendo que a cada um dos construtos de papéis definidos pelo autor estão associadas dez questões. Em termos de estrutura, o questionário possui duas partes: a primeira com questões classificatórias do perfil dos participantes e a segunda contendo as questões direcionadas à avaliação da qualidade corrente com que são desempenhados os papéis de RH. As questões da segunda parte foram respondidas com base em escala ordinal de 5 pontos, que varia de 1 (baixa qualidade) a 5 (alta qualidade).

Considerando a escassez de pesquisas produzidas nacionalmente com o objetivo de avaliar a qualidade dos serviços da GRH de órgãos públicos, tornou-se necessário realizar alguns ajustes no instrumento desenvolvido por Ulrich (1998), de forma a adaptá-lo à realidade do setor público e às características particulares da organização pesquisada. O termo "funcionário", por exemplo, foi substituído pelo termo "servidor" e o termo "RH" foi substituído por "Gestão de Pessoas", em função de ser a denominação adotada pelo governo do Mato Grosso desde 2006.

Tendo em vista a necessidade de pequenas alterações, o questionário pronto foi submetido para validação de conteúdo junto de três juízes,

servidores públicos do governo estadual de Mato Grosso e detentores do título de Mestre. Além da necessidade de validação externa do instrumento, foi efetuada verificação da consistência interna com base no teste do Alfa de Cronbach, que considera consistência interna confiável quando o valor é superior a 0,6 (CRONBACH, 1951). O resultado encontrado para o Alfa foi superior a 0,98.

Antes da coleta de dados, foi realizada reunião com representantes da área de GRH de cada uma das quatro áreas pesquisadas para explicar os objetivos da pesquisa e solicitar que eles incentivassem internamente a participação dos servidores na pesquisa. Os dados foram coletados e analisados em momento temporal único, configurando corte e avaliação transversal. Os questionários foram distribuídos por e-mail em agosto de 2012, enviados aos 1.269 servidores vinculados a qualquer daquelas quatro áreas administrativas do governo do Mato Grosso. Foram devolvidos 332 questionários respondidos, configurando amostragem por conveniência com índice de retorno de 26,2%. Esse percentual garantiu nível de confiança superior a 95%, com margem de erro igual a 0,12, e é suficiente para que as respostas sejam consideradas representativas da percepção dos servidores das áreas selecionadas para a pesquisa.

Inicialmente foram aplicadas as técnicas de estatística descritiva, a fim de conhecer e apresentar adequadamente as características da amostra de dados. Seguindo-se a essas análises, os dados foram submetidos a testes de Análise de Variância (ANOVA), usados com o objetivo de verificar as diferenças existentes nas avaliações de desempenho dos papéis do RH feitas por respondentes de diferentes grupos da amostra. Todas as análises de variância foram realizadas considerando-se índice de confiabilidade de 95%. Nos casos em que os resultados apontaram significância estatística, foi realizada uma análise adicional dos pares de grupos, a partir da aplicação do teste de Tukey, que permitiu identificar os reais grupos dissonantes dos demais.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e a análise dos resultados estão estruturadas da seguinte forma: (1) descrição do caso analisado – a área meio do Governo Estadual de Mato Grosso; (2) descrição e análise da qualidade dos serviços de GRH em cada um dos papéis desempenhados por esta em áreas meio do Governo Estadual de Mato Grosso.

5.1. A área meio do Governo Estadual de Mato Grosso

A área administrativa ou área meio no serviço público é responsável pelo modelo de gestão pelo qual as finalidades do governo são definidas, pela estruturação macrogovernamental, pelos processos de provimento de serviços de apoio e pela gestão dos recursos organizacionais (NUNES, 2010). A finalidade desses serviços é suprir os meios pelos quais as políticas públicas serão concretizadas, apoiando-se em pessoas, processos organizacionais, recursos de tecnologia da informação e comunicação.

No Governo Estadual de Mato Grosso, a área meio não pode ser compreendida fora do contexto da reforma administrativa chamada de Núcleos Sistêmicos, que teve início em 2006. Antes da reforma, a área meio era composta por unidades autônomas vinculadas a cada um dos quarenta órgãos e entidades que compunham a estrutura do poder executivo estadual. Nessa forma de organização, havia poucos controles gerenciais e processos adequadamente mapeados e gerenciados, o que implicava em morosidade na tramitação de documentos, além de exigir dos órgãos centrais um grande esforço para coordenar quarenta diferentes unidades (DE VITTO; ENGEL, 2008).

A partir desse contexto, foi implantada em 28 de dezembro de 2006, pela Lei Complementar nº 264, alterada posteriormente pela lei nº 566 de 2015, uma reforma administrativa denominada de

“Núcleos Sistêmicos”, cujo objetivo era agrupar todas as atividades sistêmicas, de controle interno e de apoio em apenas doze unidades, os Núcleos Sistêmicos. A finalidade dessa reforma era padronizar os processos de trabalho, melhorar a qualidade dos serviços, profissionalizar os servidores e reduzir a descontinuidade administrativa. A lei definiu como atividades sistêmicas, atividades de pessoal, patrimônio, aquisições, orçamento, informática, desenvolvimento organizacional, administração financeira e contábil, convênios e instrumentos congêneres, almoxarifado, transporte, controle interno. Cada uma dessas atividades vincula-se a um órgão da administração direta, denominado órgão central, a quem compete orientar as unidades setoriais na execução dos processos.

A lei estabeleceu ainda os órgãos e entidades clientes de cada núcleo. Os servidores públicos que realizavam atividades sistêmicas de controle interno e de apoio foram concentrados numa só estrutura física, orientados por procedimentos padronizados para atender a demanda de todos os órgãos/entidades clientes desse núcleo. A concentração de 40 em 12 áreas sistêmicas permitiu distinguir de maneira mais clara as atividades sistêmicas daquelas da área fim (DE VITTO; ENGEL, 2008). Os processos de GRH foram padronizados em todos os núcleos e organizados em cinco grandes grupos, denominados macroprocessos de provimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento, sendo que a orientação técnica desses processos é feita por uma unidade da Secretaria Estadual de Administração (MATO GROSSO, 2012).

5.2. Qualidade dos serviços da GRH em áreas meio do Governo Estadual de Mato Grosso

A análise das frequências de dados da amostra indica que ela é composta predominantemente por servidores do sexo feminino (61%), com idade entre vinte e quarenta anos (65,9%) e ensino superior

completo (32,2%) ou pós-graduação (50,9%) completos. A maioria dos respondentes possui vínculo de servidor efetivo (64,2%), sendo os demais exclusivamente comissionados (13%) ou terceirizados (22,9%). Os servidores possuem em média oito anos de experiência em organizações públicas e estão distribuídos pelos núcleos de Administração (14,5%), Educação (30,4), Fazendário (36,1) e Segurança (19%).

Com base no cálculo das médias de avaliação atribuídas pelas áreas meio do governo, foi possível constatar que, de modo geral, os servidores dos Núcleos Sistêmicos consideram que os serviços prestados pela GRH são de média qualidade (Figura 2). Isso pode ser afirmado com base no somatório de 137,8 pontos para o total dos quatro papéis, computado a partir da soma das médias obtidas pelo setor no item de avaliação dos serviços de RH. Segundo Ulrich (1998), notas acima de 160 indicam uma percepção de alta qualidade na execução dos serviços; notas abaixo de 90 indicam serviços percebidos como de baixa qualidade geral e o intervalo entre esses dois valores indicam uma qualidade média.



Figura 2 – Avaliação dos Serviços Prestados pela GRH

Fonte: Dados da pesquisa.

Comparando-se essa pontuação (137,8) com a encontrada em trabalhos anteriores na iniciativa privada – que utilizaram o mesmo instrumento para estudar a qualidade dos papéis de RH – verifica-se que há pouca variação no resultado. Por exemplo, Pazini e Fagundes (2010) aplicaram o instrumento numa grande empresa privada do setor bancário de Curitiba e obtiveram 141 pontos na avaliação global; mesmo valor encontrado por Bosquetti e Albuquerque (2005) ao estudar uma empresa de economia mista que está entre as dez maiores concessionárias do setor elétrico no país. Cançado et al. (2005), por sua vez, estudaram uma grande empresa brasileira do setor têxtil e encontraram o valor de 138,7 para a qualidade dos papéis de RH. A semelhança entre a qualidade dos papéis de RH nos setores público e privado também é coerente com os estudos comparativos entre os dois setores, como aqueles realizados por Boyne, Pools e Jenkins (1999), Harel e Tzafir (2002) e Pilla e Sanches (2008).

Em relação à distribuição de pontos entre os papéis, verifica-se que o papel Defensor dos Servidores recebeu a menor pontuação (média de 32,9 pontos), consistente com o estudo de Cançado et al. (2005) no setor têxtil. Já o papel de Especialista Administrativo recebeu a maior pontuação (média de 36 pontos), condizente com a afirmação de Marconi (2004) de que o papel tradicional do departamento de recursos humanos no setor público engloba basicamente duas funções: rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins, e a proposição de leis, regras e outros regulamentos relativos ao tema. No entanto, o papel Parceiro Estratégico recebeu a segunda maior nota (34,9), demonstrando que esse papel tem sido priorizado pelos gestores de pessoas do setor público, assim como tem sido no setor privado (PACHECO; SHINYASHIKI; ARNOSTI, 2010).

Em seguida a essa análise descritiva, os dados foram submetidos a testes de Análise de Variância

(ANOVA), com o objetivo de verificar a existência de diferenças na percepção dos servidores quanto à qualidade dos serviços prestados pela GRH de acordo com certas características da amostra. A expectativa que se tinha com relação a esses resultados estava baseada em pesquisas similares realizadas em empresas do setor privado, que apontavam para a existência de diferenças na avaliação realizada pela área de RH em relação ao seu desempenho quando comparada à percepção das demais áreas da organização (ULRICH, 1998; CANÇADO et al., 2005; BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; HÖPNER et al., 2008; PAZINI; FAGUNDES, 2010).

A partir das análises desses dados, foi possível identificar diferenças na avaliação dos servidores com relação ao desempenho dos papéis de RH quando as respostas foram comparadas considerando-se: 1) a área à qual o servidor estava vinculado, podendo ser a área de Recursos Humanos ou a outra área da organização; 2) o núcleo de atuação do servidor, que podia ser de Educação, Fazendário, Segurança ou Administração; 3) o tipo

de vínculo que o servidor possuía com o estado – Efetivo Não Comissionado, Efetivo Comissionado, Exclusivamente Comissionado ou Terceirizado. O resultado das análises pode ser verificado na Tabela 1.

Conforme demonstrado na Tabela 1, com exceção do papel de Defensor dos Servidores (cuja avaliação não foi diferente para os servidores pertencentes à área de RH e as demais áreas da organização), todos os outros índices indicam diferença significativa ($\alpha < 0,05$) entre os grupos analisados no que concerne à avaliação do papel desempenhado pela área de GRH. Isso significa que os diferentes papéis desempenhados pela GRH tendem a receber diferentes avaliações conforme os servidores pertencem à área de RH ou a outra área da organização, de acordo com o núcleo no qual eles atuam, e ainda, na medida em que sejam diferentes os tipos de vínculo que possuem com a organização pública.

A Tabela 2 permite explorar em maiores detalhes as diferenças na avaliação dos servidores da área de recursos humanos e dos servidores vinculados aos demais setores pesquisados.

Tabela 1 – Análise de Variância dos Papéis de RH

Papéis de RH	Área		Núcleo		Vínculo	
	F	Sig	F	Sig	F	Sig
Parceiro Estratégico	5,50	0,02	8,64	0,00	4,71	0,00
Especialista Administrativo	10,19	0,00	7,54	0,00	4,06	0,01
Defensor dos Servidores	2,50	0,11	4,97	0,00	6,78	0,00
Agente de Mudanças	3,84	0,05	6,68	0,00	6,75	0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2 – Avaliação dos papéis pela área de RH e outras áreas

Papéis de RH	RH	Outras
Parceiro Estratégico	36,8	34,1
Especialista Administrativo	38,3	35,0
Defensor dos Servidores	34,2	32,3
Agente de Mudanças	35,1	32,9
Total	144,3	134,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 2 indicam que a avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos servidores vinculados à própria área de RH é superior àquela realizada pelos servidores vinculados às demais áreas. Esse resultado assemelha-se aos resultados de outras pesquisas relatadas na literatura, segundo as quais a área de RH percebe-se como tendo uma qualidade superior à qualidade percebida pelos seus clientes (ULRICH, 1998; CANÇADO et al., 2005; BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; HÖPNER et al., 2008; PAZINI; FAGUNDES, 2010).

É possível agregar a essa análise duas outras verificações complementares e também comuns na literatura que a) visam comparar a avaliação dos gestores e demais servidores da organização e b) que distinguem entre as avaliações realizadas pelos gestores de RH e pelos demais gestores organizacionais. No primeiro caso, constata-se que também no governo do Mato Grosso é possível identificar a existência de diferença significativa ($\alpha < 0,05$) entre a percepção de servidores exercendo cargo de gestão e aqueles sem cargo de gestão, sendo que os primeiros tendem a apresentar avaliação mais positiva.

No segundo caso, quando se analisa a existência de diferenças na apreciação de gestores de RH e gestores pertencentes a outras áreas, reforçam-se os resultados evidenciados na literatura, que apontam o fato de que os gestores de RH atribuem

melhores notas ao desempenho da área. De acordo com a ANOVA realizada entre Não Gestores, Gestores de RH e Gestores de Outras Áreas, com base no teste de Tukey – confiabilidade 95% – verificou-se que, apesar de existir diferença significativa ($\alpha < 0,05$) quando considerada a avaliação geral dos grupos, a associação linear entre as variáveis demonstra que é o grupo de Gestores de RH que destoa dos outros dois, apresentando média de avaliação superior para todos os papéis. Na comparação entre Não Gestores e Gestores de Outras Áreas, não foi encontrada diferença significativa na avaliação dos papéis.

Outro resultado desta pesquisa corresponde às diferenças de avaliação apresentadas pelos servidores pertencentes aos núcleos analisados. O núcleo que melhor avalia os papéis desempenhados pela GRH é o Fazendário, seguido pelo núcleo de Administração. Quando se analisa os dados horizontalmente, percebe-se que também na avaliação segmentada por setores se mantêm as diferenças de avaliação entre os papéis, com o papel de Especialista Administrativo melhor avaliado em todos os núcleos. A única exceção é o núcleo de Segurança, o qual apresenta melhor avaliação do RH como Agente de Mudanças do que como Parceiro Estratégico, conforme se pode constatar na Tabela 3.

Tabela 3 – Avaliação dos papéis de RH pelos núcleos

Papéis de RH	Administração	Educação	Fazendário	Segurança
Parceiro Estratégico	33,1	33,6	38,4	32,1
Especialista Administrativo	34,5	34,6	39,0	33,8
Defensor dos Servidores	32,1	30,8	35,5	31,8
Agente de Mudanças	32,2	31,5	36,6	32,4
Total	132,0	130,5	149,5	130,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o intuito de compreender melhor as diferenças dos resultados entre os grupos, foi realizada análise de variância com 95% de confiabilidade, empregando o método Tukey. Verificou-se

que a diferença geral encontrada na ANOVA era devida à significativa distinção apresentada pelos respondentes do núcleo Fazendário em relação aos demais grupos. Excetuando-se o caso das médias

de avaliação do papel de Defensor dos Servidores, em que as médias do núcleo Fazendário não foram distintas das apresentadas pelo Núcleo de Administração, nos demais casos o núcleo Fazendário foi o único cuja avaliação foi significativamente diferente dos demais núcleos.

As razões para os resultados obtidos no núcleo Fazendário não puderam ser investigadas com maior profundidade, dado o tipo de método de pesquisa utilizado. Entretanto, conversas informais com os gestores de RH dos núcleos indicaram que o trabalho administrativo desenvolvido pelo núcleo Fazendário é considerado de nível superior àquele desenvolvido pelos demais núcleos. Isso indica que,

dentre os núcleos, o Fazendário encontra-se melhor organizado e que isso se estendia também à área de RH. Dessa forma, as avaliações superiores a respeito da área de RH nesse núcleo podem estar relacionadas à melhor organização da área como um todo.

Os resultados da avaliação dos papéis de RH conforme o vínculo que os servidores possuem com o estado também apresentaram diferenças. Este vínculo pode ser de quatro tipos: efetivos comissionados, efetivos não comissionados, exclusivamente comissionados ou terceirizados. Conforme mostrado na Tabela 4, as melhores avaliações foram feitas pelos servidores exclusivamente comissionados, seguidos dos terceirizados.

Tabela 4 – Avaliação dos papéis de RH de acordo com o vínculo

Papéis de RH	Tipo de Vínculo			
	Efetivo Não Comissionado	Efetivo Comissionado	Exclusivamente Comissionado	Terceirizado
Parceiro Estratégico	32,9	35,8	38,0	36,5
Especialista Administrativo	34,2	37,3	38,3	37,2
Defensor dos Servidores	30,4	33,8	35,1	35,8
Agente de Mudanças	31,2	34,4	36,4	36,1
Total	128,7	141,3	147,8	145,6

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise detalhada das diferenças entre as variâncias indica que nem todos diferem entre si quanto à avaliação dos papéis de RH. De acordo com o teste Tukey a 95% de confiabilidade, não é possível apontar diferenças significativas entre a avaliação realizada pelos servidores efetivos comissionados e aquela efetuada por um dos demais grupos, inclusive o dos não comissionados. No entanto, salvo a avaliação do papel de Especialista Administrativo, em que as notas atribuídas pelos não comissionados diferiram somente dos servidores exclusivamente comissionados, em todos os três outros papéis a avaliação do desempenho dos papéis de RH pelos servidores efetivos não comissionados ficou significativamente ($\alpha > 0,05$) abaixo da realizada por servidores efetivamente comissionados e por servidores terceirizados.

Um aspecto que chama atenção em relação a esses resultados é que os indivíduos que possuem laços menos fortes com a organização (servidores exclusivamente comissionados e terceirizados) tendem a avaliar mais positivamente a área de GRH do que os servidores efetivos. Isso pode ser consequência do fato de estes conhecerem outras organizações, o que lhes possibilita maior número de experiências que podem servir como referencial para comparação e avaliação do trabalho desenvolvido pela área de RH. Dessa forma, os resultados sugerem que parte da avaliação negativa – ou não tão positiva – dos servidores efetivos pode estar relacionada ao fato de eles não conhecerem o funcionamento das áreas de GRH de outras organizações. Existem dois aspectos complementares relacionados com essa análise.

Um primeiro componente explicativo associado à avaliação realizada pelos terceirizados implica na comparação direta entre os papéis desempenhados pela GRH da empresa terceira e aqueles desempenhados pela GRH do governo do Mato Grosso. Os terceiros não vivenciam diretamente todos os papéis desempenhados pela GRH no caso do governo, então tendem a fundamentar sua avaliação na comparação com a experiência vivida na realidade da GRH da empresa terceirizada, o que pode produzir certos vieses na avaliação.

Um segundo componente relacionado ao grupo dos servidores exclusivamente comissionados pode ser relacionado com a existência de um sentimento de gratidão pelo vínculo com a organização, ou indicar a possibilidade de associarem ao fato de receberem uma comissão a necessidade de se alinharem mais às políticas organizacionais e melhor avaliarem o desempenho dos trabalhos internos. Um estudo detalhado dessa questão pode contribuir para que se compreenda o fato de as avaliações produzidas por este grupo terem sido superiores à média dos demais. De certo modo, o fato de a média da avaliação dos servidores efetivos comissionados ser superior à dos efetivos não comissionados contribui também para essa análise. Acredita-se ser possível considerar que, em razão da posição de confiança à qual foram alçados os servidores exclusivamente comissionados, ainda que se trate de posição temporária, existe a possibilidade de apresentarem melhor avaliação dos papéis desempenhados pela GRH do que os demais servidores.

Essas conjecturas iniciais quanto às diferenças encontradas nos resultados da avaliação de cada um dos grupos não pretendem ser mais do que complementos especulativos à análise descritiva dos dados e têm por objetivo fomentar a exploração dessas questões em pesquisas futuras. Em quaisquer das duas situações apresentadas, no caso da comparação dos servidores terceirizados ou da possibilidade de gratidão dos comissionados, os dados ainda são muito preliminares e essas

questões demandam exploração mais aprofundada antes que seja possível considerar essas arguições como hipóteses explicativas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo avaliar a percepção de servidores da área meio do Governo Estadual de Mato Grosso sobre a qualidade geral dos serviços de RH e dos quatro papéis desempenhados pela GRH: defensor dos funcionários, parceiro estratégico, especialista administrativo e agente de mudanças, previstos na tipologia de papéis de RH desenvolvida por Ulrich (1998).

Os resultados da pesquisa mostraram que a avaliação geral da qualidade dos serviços de RH no setor público não difere da avaliação encontrada no setor privado, quando comparada com os resultados de pesquisas anteriores (BOYNE; POOLS; JENKINS, 1999; HAREL; TZAFRIR, 2002; PILLA; SANCHES, 2008). Esse resultado pode ser mediado pelas reformas realizadas na administração pública (MARCONI, 2011), uma vez que no Governo do Estado de Mato Grosso houve, a partir de 2006, uma reforma na área meio que alterou substancialmente a forma como os processos de RH eram executados, principalmente em relação à padronização de procedimentos e à gestão de processos. Uma compreensão mais abrangente da relação entre reformas e gestão estratégica, no entanto, demandaria a realização de pesquisas adicionais, especialmente estudos comparativos entre organizações públicas e privadas do mesmo setor.

Com relação à avaliação de cada um dos papéis desempenhados, verificou-se que o papel de Defensor dos Servidores foi considerado como o mais deficiente, enquanto o papel de Especialista Administrativo recebeu a melhor avaliação. Destaca-se que o papel de Parceiro Estratégico foi o segundo melhor avaliado, sinalizando que pode haver um movimento da gestão pública do

governo estadual de Mato Grosso no sentido de desenvolver uma GRH estratégica. Considerando as diferenças na percepção da qualidade dos papéis de RH entre grupos distintos de servidores, constatou-se que:

1. Os índices de avaliação no desempenho dos papéis de RH não diferem muito daqueles apresentados na literatura sobre empresas privadas. No entanto, esse dado precisa ser visualizado em contraste ao pano de fundo das reformas recentes no Governo Estadual de Mato Grosso, alinhadas ao movimento da nova administração pública (GUIMARÃES, 2000).
2. A avaliação realizada pelo RH, e principalmente pelos gestores deste setor, é significativamente superior à dos demais setores da organização, como apontavam os estudos de Ulrich (1998), Cançado et al. (2005), Bosquetti e Albuquerque (2005). Isso sugere que também no setor público manifesta-se uma diferença entre autoavaliação e a percepção dos outros setores sobre a qualidade do trabalho do RH.
3. Ao contrário do que era esperado, não foi encontrada diferença significativa entre a avaliação realizada pelo grupo Gestores de Outras Áreas quando comparada com a avaliação do grupo Não Gestores. Esse resultado demanda verificações adicionais, mas sugere a possibilidade de que a aglutinação de gestores de RH com gestores das demais áreas possa ter influenciado o resultado geral da diferença na percepção de gestores e servidores em alguns estudos.

Com relação à unidade de vinculação dos servidores, conclui-se que aqueles integrantes no núcleo Fazendário avaliaram a GRH (em todos os papéis) mais positivamente do que os servidores dos

outros três núcleos. Embora essa diferença tenha sido encontrada também entre setores da mesma organização, como no estudo de Cançado et al. (2005) numa empresa têxtil, essa diferença não era significativa, diferente dos resultados encontrados neste estudo. Esse resultado sugere que no setor público, em uma mesma esfera de governo, pode haver diferenças significativas na qualidade das práticas de GRH entre os diferentes órgãos públicos. No entanto, são necessárias mais investigações empíricas para comprovar esse resultado.

A análise do tipo de vínculo dos servidores pesquisados mostrou que houve diferença significativa entre a avaliação dos servidores efetivos sobre a qualidade dos papéis desempenhados pela GRH, que avaliaram a área mais negativamente, e a avaliação dos servidores comissionados e terceirizados, que avaliaram a área mais positivamente. Como possíveis explicações para essa diferença, podem ser citadas: (1) distanciamento dos comissionados e terceiros das práticas de RH, uma vez que suas carreiras não são regulamentadas pelo RH dos órgãos públicos; (2) referencial ampliado de comparação com a atuação da GRH em outras organizações; (3) sentimento de gratidão que esses profissionais têm pelo órgão público que os empregou. Essas são questões pertinentes, específicas da realidade pública, que podem ser investigadas em pesquisas futuras, pois foram resultados que não tiveram, a princípio, relação com a literatura pesquisada.

Os resultados obtidos na presente pesquisa indicam ainda que o processo de adaptação da área de GRH às novas demandas organizacionais é um imperativo para as organizações, sejam elas de natureza pública ou privada. O uso da tipologia dos papéis de RH de Ulrich (1998) para mapear a percepção dos empregados sobre a atuação da GRH pode ser utilizado para finalidades gerenciais, na medida em que contribui para identificar necessidades específicas de aperfeiçoamento, considerando-se que as mudanças devem se nortear pelo desenvolvimento de todos os papéis. Na área pública,

mais especificamente, os resultados desta pesquisa podem contribuir para sinalizar quais papéis de RH merecem mais atenção dos gestores, bem como quais públicos demandam maior qualidade na entrega de produtos e serviços de RH.

Esses resultados apontam, também, a necessidade de ampliação das pesquisas descritivas sobre a qualidade dos serviços de RH, no sentido de buscar explicações relacionadas aos possíveis fatores associados à percepção dos servidores com relação ao desempenho dos papéis da GRH. Em síntese, sugere-se que pesquisas futuras sejam desenvolvidas com o objetivo de: (1) investigar se em órgãos públicos que não passaram por reformas recentes o resultado da avaliação da qualidade dos serviços de RH também é semelhante e se os resultados seguem os índices encontrados em empresas privadas; (2) investigar se a avaliação do papel de parceiro estratégico é melhor em órgãos que passaram por reformas administrativas do que em órgãos que não experimentaram esse tipo de mudança; (3) analisar se há diferenças significativas na avaliação dos papéis de RH entre órgãos dentro da mesma esfera de governo e entre esferas de governo

diferentes; (4) identificar as razões das diferenças nas avaliações entre os servidores estáveis e não estáveis; (5) analisar as influências das reformas administrativas sobre os papéis desempenhados pela GRH; (6) verificar as teorias e propostas de interpretação disponíveis na literatura, visando à elaboração de um quadro teórico mais adequado para explicar as diferenças e similaridades encontradas na literatura.

Espera-se ainda que os próximos estudos possam evitar incorrer nas limitações que condicionam as descobertas deste trabalho. Limitações às conclusões deste estudo envolvem a realização de pesquisa na estrutura de serviços públicos de uma única unidade da Federação e análises baseadas em amostragem não probabilística dessa população. Além disso, a população escolhida – servidores da área meio – possui mais informações sobre o RH do que os servidores das áreas fins do governo, que poderiam avaliar o RH mais em função dos serviços efetivamente prestados do que com base em informações sobre a área. Do mesmo modo, há de se considerar possíveis vieses nas respostas em razão da aplicação da pesquisa ter recebido suporte da diretoria dos respectivos setores.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *RAP – Revista de Administração Pública*, São Paulo, p. 67-86, 2007. Edição Especial Comemorativa 1967-2007.

ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. *Corporate Research Forum. Strategic HR Review*, Bingley, UK, v. 4, n. 1, p. 32-35, nov./dez., 2004.

BERGUE, S. T. *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo: Atlas, 2014.

BORGES, R. S. G. E.; MARQUES, A. L. Desenvolvendo e validando uma metodologia de diagnóstico das práticas de recursos humanos. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, SP, v. 24, n. 70, p. 6-19, 2008.

BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília, DF: ANPAD, 2005.

BOYNE, G.; POOLS, M.; JENKINS, G. Human resource management in the public and private sectors: an

REFERÊNCIAS

- empirical comparison. *Public Administration*, v. 77, n. 2, p. 407-420, 1999.
- BRAND, A. F. et al. Atuação estratégica da área de gestão de pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, SP, v. 24, n. 71, 2008. Edição especial Semead 2008.
- BRASIL. Ministério do Planejamento. *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010*. Disponível em: < <http://www.ouvidoriadoservidor.gov.br/ouvidoriaMP/ManterLegislacao.method=geraArquivo&codigoLegislacao=80>>. Acesso em: 16 out. 2010.
- CALDWELL, R. The Changing Roles of Personnel Managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, London, UK, v. 40, n. 4, p. 983-1004, 2003.
- CANÇADO, V. L. et al. Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens? In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília, DF: ANPAD, 2005.
- CÉSAR, A. M. R. V. C.; CODA, R.; GARCIA, M. N. Um novo RH? – Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. *FACEF Pesquisa*, Franca, SP, v. 9, n. 2, p. 151-165, 2006.
- CÉSAR, A. M. R.; BIDO, D. S.; SAAD, S. M. “O discurso se aplica na prática?” – Uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- CODA, R. et al. Strategic HR? A study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru. *Brazilian Administration Review*, Curitiba, PR, v. 6, n. 1, p. 15-33, 2009.
- CRONBACH, L. J. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, Iowa City, IA, U.S.A, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.
- DE VITTO, G.; ENGEL, M. A criação dos Núcleos de Administração Sistêmica – inovando a gestão de serviços administrativos em Mato Grosso. In: I CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 1., 2008, Brasília. *Anais...* CONSAD: Brasília, DF, 2008.
- DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. Evolução dos recursos humanos nas empresas? Da retórica às práticas antigas com novas roupagens. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., Rio de Janeiro. *Anais...* ANPAD: Rio de Janeiro, 2007.
- EVANS, P. A. L.; PUCIK, V.; BARSOUX, J.-L. *The global challenge: frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill, 2002.
- FERREIRA, M. R. de L.; GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. In: III ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 3., 2008, Salvador, BA, 2008. *Anais...* Salvador: EnAPG, 2008.
- FERREIRA, J. F.; TEIXEIRA, M. L. M. Papéis de recursos humanos: uma visão ampliada pelas ações e expectativas percebidas. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 58-73, 2006.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *RAP – Revista de Administração Pública*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

REFERÊNCIAS

- HAREL, G. H.; TZAFRIR, S. S. HRM practices in the public and private sectors: differences and similarities. *Public Administration Quarterly*, Harrisburg, Pennsylvania, v. 25, n. 3, p. 316-355, 2002.
- HÖPNER, A. et al. Recursos humanos estratégico: atuação e papéis sob a ótica de profissionais de RH e gestores de outras áreas. In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- JAMROG, J. J.; OVERHOLT, M. H. Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution. *HR. Human Resource Planning*, New York, v. 27, n. 1, p. 51-62, 2004.
- MARCONI, N. As políticas de recursos humanos adotadas pelos governos estaduais: um diagnóstico da situação atual e possibilidades de avanços. In: FUNDAP; CONSAD. (Org.). *Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados*. São Paulo: Fundap, p. 83-112, 2006.
- _____. Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA, 9., Madrid, 2004. *Anais...* CLAD: Madrid, 2004.
- _____. *Políticas integradas de recursos humanos para o setor público*. Disponível em: <http://2009.campinas.sp.gov.br/rh/uploads/egds_material/txt_apoio_marconi_rh.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2011.
- _____. Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v. 48, n. 1, p. 126-146, 1997.
- NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem. In: WORKSHOP ON GLOBAL HEALTH WORKFORCE STRATEGY, Annecy, França, 2000. *Anais...* OMS: França, 2000.
- NUNES, R. M. A. Reestruturação da área meio do Estado de São Paulo. In: III CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., Brasília, 2010. *Anais...* CONSAD: Brasília, DF, 2010.
- PACHECO, M. S.; SHINYASHIKI, G. T.; ARNOSTI, A. A evolução da gestão de recursos humanos e dos seus papéis: um estudo de 21 empresas. In: VII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 7., 2010, Resende, Rio de Janeiro. *Anais...* Resende, 2010.
- PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília, DF: ENAP, 2010.
- PAZINI, F. K.; FAGUNDES, F. M. A percepção sobre a área de recursos humanos em uma empresa do setor financeiro. *Revista de Administração & Ciências Contábeis*, n. 3, jan./jul., 2010.
- PILLA, B. S.; SANCHES, G. G. Diagnóstico da administração de recursos humanos nos hospitais públicos e privados do Rio Grande do Sul. In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information Systems*, Armonk, NY, v. 10, n. 2, p. 75, 1993.
- PYNES, J. E. *Human Resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*. 3. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.
- MATO GROSSO (Estado). Secretaria de Administração (SAD). Disponível em: <<http://www.sad.mt.gov.br/>>

REFERÊNCIAS

images/files/MANUAL_TECNICO_SISTEMA_GESTAO_PESSOAS.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2012.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. p. 11-28.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da Gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 594-614, 2010.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D.; BEATTY, D. From partners to players: extending the HR playing field. *Human Resource Management*, v. 40, n. 4, p. 293-307, 2001.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W. *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business Review Press, 2005.

VOSBURGH, R. M. The evolution of HR: developing HR as an internal consulting organization. *Human Resource Planning*, v. 30, n. 3, p. 11-23, 2007.

YUSOFF, Y. M.; HAZMAN, A. S. HR roles and empowering the line in human resource activities: a review and a proposed model. *International Journal of Business and Society*, v. 9, n. 2, p. 9-12, 2008.