

A GESTÃO DE PESSOAS COMO INTERLOCUTORA ENTRE A EMPRESA E SEUS FUNCIONÁRIOS: UMA ADAPTAÇÃO DO MODELO DE ULRICH PARA UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO BANCÁRIA FEDERAL

JOSÉ HENRIQUE MOTTA DE CASTRO, MSc.

FEAD-Minas

jhenriquecastro@globocom.com

ZÉLIA MIRANDA KILIMNIK, Dra.

Universidade FUMEC

kilimnik@globocom.com

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA, Dr.

Fundação Dom Cabral/Puc-Minas

anderson@fdc.org.br

RESUMO

Este artigo relata resultados de pesquisa que teve por objetivo verificar até que ponto a gestão de pessoas de instituição bancária federal revela-se com características de modernidade suficientes para viabilizar e sustentar um modelo de competências profissionais. Em termos de referencial teórico, fez-se uso, em especial, dos modelos de gestão de pessoas e Ulrich (2003) e de Brabet (1993). A metodologia consistiu em um estudo descritivo de caso, no qual aplicou-se questionário sobre o papel da gestão de pessoas, adaptado de Ulrich (2003) e enriquecido com contribuições do modelo político de Brabet (1993), este último utilizado com vistas a auxiliar a melhor compreensão das constatações decorrentes das análises empreendidas. Tal estratégia mostrou que as ações praticadas pela empresa parecem funcionar mais como instrumentos que buscam a previsibilidade e o controle da dimensão humana na instituição do que a construção de canais de interlocução efetiva entre direção e empregados, à altura do seu porte e relevância.

Palavras-chaves: gestão de pessoas, competências, competências profissionais

ABSTRACT

This paper report a research whose objective was to verify if a federal bank people management reveals itself with sufficient modern characteristics to make practicable and to hold up the professional abilities. As theoretical reference it was based upon a adaptation of a people management model and one of Ulrich (2003). The methodology consisted in an descriptive case study. A series of questions about the role of people management, adapted from Ulrich (2003) and enlarged by the Brabet's (1993) with political model contributions, were also applied, in order to help in the confirmation of the undertaken analysis. That approach showed that the actions practiced by the company seemed to act more as tools that looked for the foresee ability and the control of the company's human dimension than to the construction of effective dialogue channels between the administration and the employees, compatible with its size and relevance. Thus, the people management in question revealed itself not to be a promoter

of an authentic dialogue between employees and managers capable of promoting a greater participation of them in the company's strategy's definition and changes.

Key-words: people management, competencies, professional competencies.

1. INTRODUÇÃO

Conforme Veloso *et al.* (1999), o modelo de produção em massa, com crescimento econômico estruturalmente estável, juntamente com a política do Estado-Providência keynesiano (*Welfare State*), iniciados em meados da década de 1940, começam, no final dos anos 1960, a mostrar sinais de esgotamento nos países centrais, em decorrência da incapacidade do sistema fordista de continuar gerando ganhos de produtividade.

Tal incapacidade, de acordo com Ferreira (1993), manifestou-se, dentre outros aspectos, via limitações de ordem tanto técnica (rigidez da linha de produção), quanto socioeconômica (resistência dos trabalhadores ao tipo de organização do trabalho ao qual se encontravam submetidos nas unidades fabris e escritórios), ambas manifestadas em relação a um contexto do qual emergiam novas normas de concorrência intercapitalista.

Nesse sentido, Harvey (1992) pontua como um dos aspectos relevantes para a compreensão dessa conjuntura histórica a reconstrução e recuperação, pós-guerra, da Europa e Japão, países que, já com seus mercados internos saturados, necessitavam exportar seus produtos excedentes. Os mercados, de acordo com Ferreira (1993), vão se tornando mais exigentes, e acentua-se, além da capacidade de contenção de custos, a importância da qualidade e da diferenciação de produtos.

Ainda de acordo com Ferreira (1995), afirmando-se, como alternativas ao paradigma fordista, os sistemas flexíveis de produção em massa, adaptados à produção de bens e serviços diferenciados, com qualidade e custos competitivos, a partir da utilização de avançadas tecnologias e acompanhados de inovações organizacionais.

Ferreira (1995) acentua, ainda, que se destaca, no contexto dessas transformações, uma evolução na direção da adoção de uma racionalidade completamente diferente à do sistema fordista, notadamente, no que tange ao uso da força de tra-

balho no processo produtivo, vislumbrando-se aí uma nova concepção de trabalhador e uma complexificação da função *gestão de pessoas*, que passa a servir, conforme pontuam Veloso *et al.* (1999), como forma de canalização dos processos produtivos e da energia dos trabalhadores para a construção de organizações mais competitivas.

O Brasil, por sua vez, a partir da década de 1990, pressionado pela abertura econômica promovida pelo governo Collor, começa a experimentar, efetivamente, os impactos dessa “revolução” técnico-produtiva.

Segundo Veloso *et al.* (1999), desde então, as empresas brasileiras avançam em processos de reestruturação produtiva. Desse modo, apesar de nossas condições peculiares de país periférico, embora dito emergente, o mundo do trabalho, em nosso país, em conteúdo e forma, vem-se reconfigurando e merecendo, cada vez mais, estudos que esclareçam e aprofundem esse movimento, em suas diversas facetas.

O presente estudo pretendeu embrenhar-se por algumas dessas facetas, enfocando a complexificação do processo de gerir pessoas, tradicionalmente definido como uma simples extensão das demais funções administrativas da organização, para o âmbito das relações humanas (FISCHER, 2001). Segundo autores como Dutra (2001), Fleury & Fleury (2004), Fischer (2001) e Zarifian (2001), desenham-se, contemporaneamente, as seguintes tendências gerais na transformação da gestão de pessoas:

- a) deslocamento do foco de atuação via controle dos trabalhadores para o foco via do desenvolvimento humano;
- b) estímulo à participação nas questões estratégicas organizacionais; e
- c) ênfase na necessidade de uma comunicação autêntica, em todas as direções e sentidos, na organização.

Uma verdadeira mutação na natureza do trabalho humano vem consolidando-se e revela-se, com cada vez com mais vigor no cerne desse movimento: a importância de se incorporar os avanços no processo de gerir pessoas, a ponto de mostrar-se apto para valorizar a aquisição e o desenvolvi-

mento de competências profissionais, necessárias para se lidar com o contexto no qual estão inseridas as organizações contemporâneas. Essa questão, o presente estudo assume como sendo seu foco.

Assim sendo, visa-se diagnosticar os papéis desempenhados pela gestão de pessoas em uma importante instituição financeira estatal, a partir de uma adaptação do modelo de quatro papéis de Ulrich (2003), com base no modelo político de Brabet (1999).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELO DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Ulrich (2003), a nova realidade de competitiva demanda uma nova maneira de ver a gestão de pessoas. Afirma o referido autor que nos últimos anos, os papéis dos profissionais responsáveis pelas funções de gerir pessoas oscilou de um modo um tanto simplista entre:

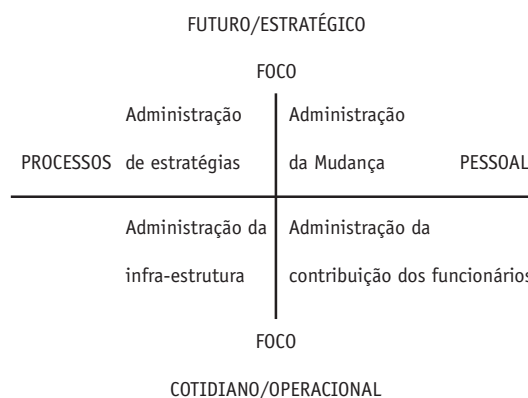
- a) qualitativo para o quantitativo;
- b) policiamento para a parceria;
- c) foco no curto prazo para o longo prazo;
- d) administrativo para o consultivo;
- e) foco interno para foco externo e concentrado no consumidor;
- f) posturas reativas para preventivas; e
- g) foco na atividade para o foco nas soluções.

Na verdade, conforme salienta Ulrich (2003), os papéis da gestão de pessoas são todos os acima apresentados, numa atuação simultânea e sinérgica, porém, só fazendo sentido na medida em que a área corporativa responsável direta por esses papéis defina metas em conjunto com os gerentes de linha, que se mostrem indispensáveis e relevantes para a organização, como um todo, consolidando e visibilizando a função de gerir pessoas como parceria empresarial em realidade, numa visão estratégica ampla. Sendo assim, a gestão de pessoas não se apresentaria mais prisioneira, na concepção de Fisher (2001), de um sistema, área ou setor específico e monopolizador de instrumentos e práticas normatizadas para o direcionamento do comportamento humano no ambiente de trabalho.

A partir desse ângulo de visão, Fischer (2001) e Ulrich (2003) afirmam ainda que a gestão de pessoas ganha um espaço significativamente maior, pois passa, proativamente, a interferir na maneira como a organização estimula determinados tipos de relação com clientes, na imagem veiculada internamente sobre os produtos (*endomarketing*), no desenvolvimento tecnológico, no desafio de alcançar o crescimento, sem aumentar custos e em outros temas organizacionais importantes para uma inserção competitiva da empresa no mercado.

Diante dessa perspectiva de ampliação simultânea de funções, Ulrich (2003) propôs um modelo de múltiplos papéis para a gestão de pessoas (FIG. 1).

FIGURA 1 – Modelo de múltiplos papéis de Ulrich.



Fonte: ULRICH, 2003: 39.

Trata-se de um modelo no qual os dois eixos representam o foco e as atividades da área corporativa de gestão de pessoas. O foco vai, portanto, do estratégico (longo prazo) ao operacional (curto prazo), implicando que o profissional gestor de pessoas deve aprender a ser, simultaneamente, estratégico e operacional, concentrando-se no longo e no curto prazo. Por sua vez, as atividades se estendem da administração de processos (ferramentas e sistemas específicos da gestão de pessoas), à administração de pessoal (captação de pessoas, remuneração, demissão etc). Os eixos delineiam ainda quatro papéis principais da gestão de pessoas:

- a) administração de estratégias – trata do ajuste e da integração das estratégias de gestão de pessoas à estratégia empresarial. O resultado desse esforço é a criação de uma arquitetura para incorporar as práticas de gestão de pessoas

- às decisões empresariais, no sentido de garantir o alcance de resultados organizacionais;
- b) administração da mudança – implica projetar e facilitar sistemas de mudança, mediante ajustes da cultura interna à desejada pelo mercado e a compreensão do processo de mudança para a criação de uma mentalidade comum na organização;
 - c) administração da infra-estrutura – significa a busca de eficiência em processos administrativos específicos da gestão de pessoas que impactam toda a organização (terceirização de serviços, processamento de benefícios/remuneração, treinamentos, promoção, etc.) e contribuições para melhoria de processos pertinentes a outras áreas; e
 - d) administração da contribuição dos funcionários – implica o descobrimento do equilíbrio correto entre as demandas da empresa ao trabalhador e os recursos ou condições (possibilidade de controle sobre as tarefas, trabalho desafiador, remuneração, tecnologias, etc) disponibilizados pela organização para que o funcionário possa assumir as mencionadas demandas e respondê-las, à altura, por meio do seu trabalho. Esse último papel é considerado pelo autor como sendo equivalente a ser “defensor dos funcionários”, e a sua especificação o diferencia dos demais papéis, no sentido de estar mais relacionado a uma postura autoritário-paternalista do que a uma perspectiva verdadeiramente estratégica. A título de exemplo, transcrevem-se algumas questões do questionário proposto por Ulrich (2003) para caracterizar esse papel de “defensor dos empregados”:
- a) O setor de RH deve ajudar a organização a cuidar das necessidades pessoais dos funcionários?
 - b) O setor de RH participa no aumento de dedicação dos funcionários?
 - c) A eficácia de RH é medida pela capacidade de ajudar os funcionários a satisfazer/atender necessidades pessoais?
 - d) O RH dedica tempo a ouvir e responder aos funcionários?
 - e) O setor de RH trabalha para oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades familiares e pessoais?

De acordo com Ulrich (2003), o papel de *defensor dos funcionários* implica um RH capaz de reconhecer, de envolver-se e de atender às demandas, preocupações, anseios e necessidades dos trabalhadores, bem como de prover meios e condições propícias, que levem as pessoas a dar sua máxima contribuição para o sucesso da organização. Porém, acrescentamos que pode, também, caracterizar-se como uma gestão autoritário-paternalista, no sentido de posicionar os indivíduos muito mais como receptores de benefícios, recompensas e incentivos do que como sujeitos ativos que possam, até mesmo, reivindicar e negociar, diretamente com a gerência, melhores condições de trabalho.

Para os objetivos do presente estudo, o último papel apresentado foi, então, reconfigurado pelo modelo político de gestão de pessoas, uma contribuição de Brabet (1993), a seguir descrita.

2.2 MODELO POLÍTICO DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Davel e Vergara (2001), a abordagem política do processo de gerir pessoas considera as zonas de convergências e divergências entre elas e a organização, bem como entre as próprias pessoas. Compreende questões sociais, organizacionais e individuais como potencialmente conflituosas, devendo a gestão de pessoas arbitrar e integrar os interesses desses níveis diferentes.

Sob essa perspectiva, o modelo político de gestão de pessoas ou da arbitragem administrativa, proposto por Brabet (1993) absorve e ressignifica o papel de administrar a contribuição dos funcionários, partindo, sobretudo, da incorporação da idéia de conflito e divergência, considerando os diversos interesses dos atores organizacionais. Reconhece-se, portanto, que a

A GESTÃO DE PESSOAS COMO INTERLOCUTORA ENTRE A EMPRESA E SEUS FUNCIONÁRIOS:
 UMA ADAPTAÇÃO DO MODELO DE ULRICH PARA UM ESTUDO EM INSTITUIÇÃO BANCÁRIA FEDERAL

busca da mediação entre as exigências da empresa e os recursos ou condições que ela disponibiliza ao trabalhador para a consecução do seu trabalho pode se apresentar como um processo de negociação e ajustes conflituosos, justamente porque, nesse contexto, confrontam-se percepções, valores e crenças diferentes por parte tanto da empresa, quanto do empregado.

Em linhas gerais, o modelo político associa-se a uma concepção diferente dos modelos instrumentais de gestão de pessoas, o qual se baseia no argumento de que uma sociabilidade harmônica gera eficiência econômica, e vice-versa, considerando o conflito como disfuncional e prejudicial ao sistema social. O credo básico, então, é que um ambiente harmônico, sem contestações ou resistências e com alto grau de conformidade é que favorece a produtividade.

Alternativamente aos modelos instrumentais, o modelo político reconhece a existência de várias lógicas e critérios de ação válidos. Apesar de reconhecerem a existência de conflitos na organização, os dirigentes tentariam superá-los por meio da negociação, obtendo a coesão entre as partes envolvidas nos processos decisórios. Segundo Davel e Vergara (2001), nesse modelo, a ação gerencial é, prioritariamente, de arbitragem racional e ética entre a gestão de pessoas e os indivíduos, envolvendo uma partilha de poder. Essa interlocução gerencial tem como objetivo obter uma integração dos interesses de cada ator social, com vistas ao alcance de acordos.

Assim sendo, as principais características do modelo político são:

- a) eficiência econômica negociada, buscando-se resolver os conflitos por meio da negociação política;
- b) construção de uma harmonia social a longo prazo, a despeito de conflitos e divergências;
- c) avaliação de resultados feita pelos grupos organizacionais envolvidos nos processos de decisão;
- d) a direção geral da empresa é o ator-chave da gestão de pessoas;
- e) a ação política dos diversos grupos

organizacionais constroem socialmente a empresa;

- f) a resolução de conflitos, a obtenção de consensos e as questões pertinentes ao poder são mediadas por decisões racionais e éticas; e
- g) os trabalhadores são vistos como atores políticos válidos, com potencial de desenvolvimento positivo, buscando concretizar ativamente seus interesses, numa ótica de cidadania organizacional.

Retomando o modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2003), pode-se, agora, adaptá-lo, tendo como referência o modelo político de Brabet (1993). Desta maneira, substituir-se-á o papel “administração da contribuição dos funcionários” pelo de “interlocução política” (FIG. 2).

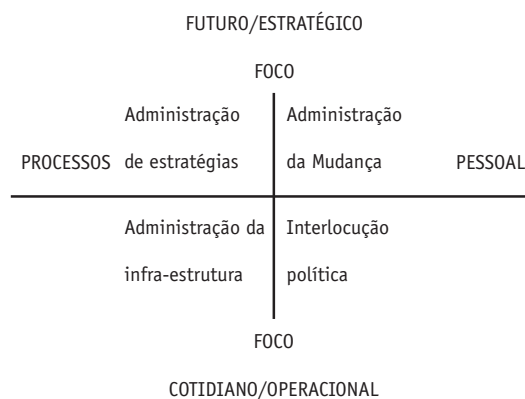


FIGURA 2 – Múltiplos papéis de Ulrich (modelo adaptado).

Fonte: ULRICH, 2003.

Enquanto o papel de administração da contribuição dos funcionários, proposto por Ulrich (2003) (FIG.1) caracteriza-se por uma postura tradicional e autoritário-paternalista, a ponto de ser denominado pelo autor como “defensor dos funcionários”, o papel proposto para substituí-lo, neste modelo – o de interlocução política –, pressupõe o constante diálogo e a negociação, assim como um papel mais ativo do empregado. O presente trabalho parte, desse modo, do pressuposto de que a evolução da gestão de pessoas, associada a uma atuação estratégica e de interlocução política dessa gestão, constitui importantes pilares, talvez até mesmo pré-requisitos, para o estabelecimento de um modelo de competências.

Diante disso, este estudo propôs-se a avaliar a gestão de pessoas da instituição pesquisada, a partir do modelo de Ulrich (2003), adaptado com elementos do modelo político de gestão de pessoas, proposto por Brabet (1993).

3. METODOLOGIA

Características básicas da pesquisa

Quanto à abordagem e aos fins, a presente pesquisa pode ser considerada como uma pesquisa de natureza aplicada, de caráter, predominantemente, quantitativa e do tipo descritiva.

Já quanto aos meios, adotou-se o estudo de caso único, de acordo com a classificação de Yin (2001).

No que tange ao universo da pesquisa, foram pesquisados trabalhadores ocupantes de cargos comissionados de gerência e trabalhadores não ocupantes desses cargos (analistas, assessores e escriturários) que trabalham em unidades de apoio administrativo e negociais (agências) da instituição alvo do estudo.

A amostra foi não-probabilística e selecionada mediante critério de acessibilidade, tendo em vista o objetivo de captar as percepções de funcionários com diferentes níveis de atuação, atribuições e responsabilidades na empresa. Desse modo, a amostra foi composta de trinta empregados lotados em duas unidades de apoio administrativo a processos de gestão de pessoas, em duas unidades de apoio administrativo a outros processos da empresa e em duas unidades negociais, totalizando seis unidades da instituição, distribuídos conforme a seguir:

Segmento gerencial:

- a) unidades de apoio administrativo a processos de gestão de pessoas: dois gerentes de unidades distintas;
- b) unidades de apoio administrativo a outros processos da empresa: dois gerentes de unidades distintas;
- c) unidades negociais: dois gerentes de unidades distintas.

Segmento não gerencial:

- a) unidades de apoio administrativo a pro-

cessos de gestão de pessoas: dois empregados de unidades distintas;

- b) unidades de apoio administrativo a outros processos da empresa: dois empregados de unidades distintas;
- c) unidades negociais: dois empregados de unidades distintas.

Além da aplicação de questionários, o estudo envolveu, também, observação direta, análise documental e entrevistas semi-estruturadas, destinadas ao aprofundamento dos resultados obtidos via questionários, bem como atingir, de modo mais consistente, os objetivos da pesquisa.

Finalmente, para a análise de dados foram calculados os escores referentes aos cinco papéis da Gestão de Pessoas, conforme critérios de correção propostos por Ulrich (2003) e que acompanham o questionário, elaborado com base no Modelo de Papéis da Administração de Recursos, desse mesmo autor.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO ADAPTADO DE ULRICH (2003)

Como já mencionado no presente trabalho, Ulrich (2003) identificou quatro principais e simultâneos papéis da gestão de pessoas que se impõem para os profissionais de RH e gerentes de linha no gerenciamento contemporâneo da dimensão humana nas organizações. São eles: administração de estratégias, administração da infra-estrutura, administração da mudança e administração da contribuição dos funcionários. Tais papéis, segundo o autor, encontram-se associados a metáforas ou imagens visuais da gestão de pessoas concebidas, cada uma, respectivamente, como *parceira estratégica*, *especialista administrativo*, *agente da mudança* e *defensor dos funcionários*. Levando em consideração tais metáforas, Ulrich (2003: 70) elaborou um questionário passível de ser utilizado para avaliá-las concretamente em contextos reais de trabalho.

Baseando-se na proposta acima, os autores deste trabalho refizeram o citado questionário, substituindo todas as questões que se remetiam à metáfora de “defensor dos funcionários” pela de “interlocutor político”, inspirada no modelo político

co de gestão de pessoas de Brabet (1993). O motivo dessa alteração foi a consideração de que a associação da administração da contribuição dos funcionários ao papel de defensor do empregado diz respeito a uma fase paternalista e autoritária da gestão estruturada de pessoas no Brasil, compreendida entre a década de 1930 e o início dos anos 1990, marcada por uma relação legalista com os funcionários, como também baseada no paradigma taylorista/fordista (DUTRA, 2002). Embora tal tipo de gestão ainda seja praticada em empresas brasileiras, pois, conforme Dutra (2002), dirigentes empresariais formaram-se com esse pano de fundo, ela parece não condizer com propostas de modelo avançadas para a função de gerir pessoas.

Foi solicitado, então, a 30 empregados da organização investigada responderem ao questionário adaptado. Objetivou-se, por meio desta estratégia, captar percepções sobre a qualidade corrente dos quatro papéis da gestão de pessoas, respeitando uma escala de cinco pontos (sendo 1 ponto para baixa qualidade e 5 pontos para alta).

Os resultados obtidos (GRÁF. 1) indicam que o papel prevalente na instituição é o de agente da mudança (score: 34,63), seguido pelo de parceiro estratégico (score: 34,17). Vale observar que o papel de interlocutor político foi o que obteve score mais baixo, o que se coaduna com as análises efetuadas a partir das entrevistas sobre a modernidade administrativa da instituição pesquisada, principalmente no que se refere ao pouco envolvimento dos funcionários nas decisões e programas estratégicos da empresa, sobre os quais não se observaram a transparência e a comunicação necessárias.

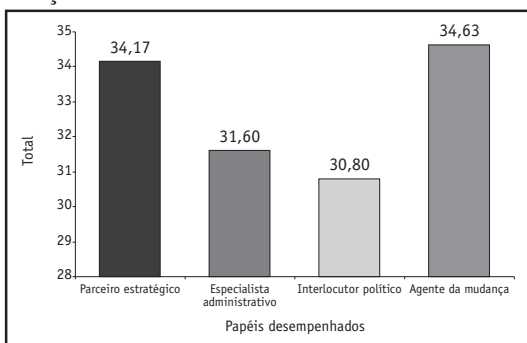


GRÁFICO 1 – Escores referentes aos papéis desempenhados pela gestão de pessoas.*

Fonte: CEF, 2003. Pesquisa direta.

Nota: De acordo com o questionário adaptado de Ulrich (2003).

Entendeu-se apropriado, para os objetivos da presente pesquisa, analisar a discrepância entre a pontuação das metáforas *agente da mudança* e *interlocutor político*, bem como a discrepância entre a pontuação das metáforas *interlocutor político* e *parceiro estratégico*. Em seguida, a partir do contexto apresentado pelas duas análises, foi traçado um cenário considerado mais pertinente para caracterizar o momento atual da função *gestão de pessoas* na organização estudada.

Segundo Ulrich (2003), a gestão de pessoas, como agente da mudança, auxilia as organizações, capacitando-as a garantir que programas e procedimentos sejam definidos, desenvolvidos e liberados de maneira oportuna, que processos sejam interrompidos, iniciados e simplificados e que valores culturais sejam debatidos e devidamente adaptados às condições dos negócios. Para a formação dessa capacidade de mudança, o mesmo autor enumera sete fatores críticos de sucesso:

- condução da mudança: existência de um líder ou patrocinador da mudança;
- criação de uma necessidade comum: garantia de que os empregados saibam o porquê da mudança e que, assim, reconheçam sua necessidade;
- modelagem de uma visão: formulação do resultado almejado depois da mudança;
- mobilização do envolvimento: identificação, envolvimento e comprometimento das pessoas-chave para o cumprimento da mudança;
- mudança de sistemas e estruturas: reajuste das ferramentas de gestão de pessoas (desenvolvimento, avaliação, recompensas, comunicação, etc.) aos resultados desejados pela mudança;
- monitoração do progresso: definição de parâmetros para medir e evidenciar o andamento do processo de mudança; e
- manutenção da mudança: garantia de que a mudança se realize mediante planos de implementação, acompanhamento e compromissos assumidos.

Analisando os sete itens acima, pode-se in-

ferir que se trata de fatores que manifestam em seu bojo uma indispensável exigência implícita de se considerar a empresa como um lugar em que convivem diversos grupos de interesse e que a obtenção de consensos não se consegue automaticamente. Haverá, nessa perspectiva, pertinente ao modelo político de Brabet (1993), um processo de negociação e convencimento, liderado por uma pessoa ou grupo, os quais favorecerão ou não a criação de determinados espaços necessários para que transformações organizacionais aconteçam em níveis tanto de procedimentos e processos, quanto cultural.

Mudanças efetivas implicam o enfrentamento da mentalidade comum, consolidada ao longo do tempo, no ambiente organizacional, representada por atos e pensamentos automáticos, encravados em fluxos de comunicação/informação, decisão/autoridade e na maneira como as pessoas são tratadas na organização (ULRICH, 2003).

Tal enfrentamento, em uma visão da empresa como também sendo uma entidade política, pode implicar ter de se quebrar pretensas sociabilidades harmônicas, não significando com isso, de acordo com o modelo político de Brabet (1993), que os possíveis conflitos gerados sejam necessariamente nocivos à organização. Pelo contrário, pelo mencionado modelo, eventos que manifestam uma situação conflituosa marcam a possibilidade da inserção dos empregados como atores políticos válidos que buscam ativamente alcançar seus interesses. Cabe, principalmente, às lideranças da empresa criarem condições para que esse movimento seja integrado de modo funcional à dinâmica empresarial, em uma atitude gerencial de arbitragem racional e ética (DAVEL e VERGARA, 2001).

Em face do exposto, a diferença entre a pontuação das metáforas *agente da mudança* e *interlocutor político* pode ser inferida como resultante de um processo de compensação. Ou seja, não havendo uma percepção clara e consistente da gestão de pessoas como interlocutora política entre empregados e direção da empresa, pelo menos na visão daqueles que responderam ao questionário, ela promove, mesmo assim, a mudança, de certa forma, inferindo acerca dos anseios de seu corpo funcional ou por outros meios que escapam ao conhecimento dos funcionários. Isso evidencia um

traço cultural de concentração de poder nas empresas brasileiras (PRATES e BARROS, 1997).

Especificamente no caso da empresa investigada, a falta de compatibilidade das pontuações das duas metáforas no momento consideradas (*agente da mudança* e *interlocutor político*) pode evidenciar aspectos de uma cultura organizacional baseada no poder racional-legal e na hierarquia-subordinação, que combinada a uma “postura de espectador”, por parte dos empregados (PRATES e BARROS, 1997), pode conduzir a que se imputem, como responsabilidade exclusiva dos profissionais, com atribuições de gerir pessoas (sejam eles os pertencentes à área corporativa de gestão de pessoas ou os gerentes de linha), iniciativas de transformação da e na instituição. Em uma situação de maior equilíbrio de poder (o que não se mostra ser o caso da organização investigada), a responsabilidade por mudanças na empresa deveria ser vista como distribuída por todo o corpo funcional, implicando que os responsáveis diretos por gestão de pessoas e empregados, em conjunto, buscariam construir os já citados fatores críticos para o sucesso de mudanças, num movimento de constante promoção da autodeterminação dos funcionários e da co-participação desses nos destinos da instituição.

A segunda vertente de análise, como já dito, refere-se à relação entre as pontuações das metáforas *interlocutor político* e *parceiro estratégico*. A gestão de pessoas, de acordo com Ulrich (2003), é parceira estratégica quando participa do processo de definição da estratégia empresarial. Essa participação implica a criação e o desenvolvimento de práticas de gerenciamento do corpo funcional ajustadas à dinâmica da estratégia global da empresa, o que significa que a gestão de pessoas, desse modo, torna-se um braço da estratégia da organização.

Para tanto, questões relacionadas à gestão do corpo funcional não podem vir a ser uma reflexão tardia, um pós-escrito, um acessório ao processo de planejamento organizacional, como também não devem se restringir somente ao âmbito da área corporativa da gestão de pessoas. Devem, por outro lado, transformar-se em práticas que constantemente se integrem no processo decisório da empresa, no sentido de garantir o alcance dos objetivos organizacionais (ULRICH, 2003). Desse modo,

sobressai a importância da interlocução da gestão de pessoas com outras áreas e direção de uma organização. Tal interlocução contrapõe-se à idéia de que questões de RH devem ser simples apêndices aos esforços reais de planejamento empresarial ou à idéia de que planejamentos de RH devem mais visar à estruturação interna dos próprios departamentos de RH do que levar em conta prioridades globais da empresa (ULRICH, 2003).

No entanto, a diferença de pontuações entre as metáforas *interlocutor político* e *parceiro estratégico* parece indicar que a gestão de pessoas, para ser condutora e concretizadora da estratégia empresarial, não necessita, simultaneamente, ser uma interlocutora política, num processo de comunicação efetiva com as várias esferas da organização. Ao contrário, de acordo com Ulrich (2003), ser parceiro estratégico implica, fundamentalmente, criar e fomentar esse diálogo, mediante as práticas de RH espalhadas por toda a organização. Ou seja, as próprias práticas de RH, depois de um trabalho sistemático de diagnóstico organizacional, realizado por profissionais que atuam como gestores de pessoas, seriam meios para se efetivar a estratégia empresarial.

Sendo assim, a discrepância entre as pontuações das metáforas *interlocutor político* e *parceiro estratégico* pode fazer supor a existência de uma visão da gestão de pessoas como, desde sempre, integrada à intenção estratégica da organização, abstraindo-se da concepção crítica e dinâmica segundo a qual gerir pessoas é gerir conflitos e diversos grupos de interesse (BRABET, 1993) e que a estratégia organizacional é um produto construído na história da empresa, fruto desses embates, não algo, necessariamente, *a priori*, já dado e definitivo.

A partir das considerações acima, a gestão de pessoas parece ser uma entidade à parte, não suficientemente atuante pelos e com os funcionários, enquanto atores políticos válidos (BRABET, 1993), na proporção que demanda uma empresa do porte da investigada. Nesse contexto, resultados relacionados à consecução da estratégia empresarial ampla e a criação de uma organização renovada (ULRICH, 2003), por meio de práticas de RH, parecem se efetivar num nível em que os empregados não se reconhecem interagindo com a instituição e, simultaneamente, apropriando-se de canais que

poderiam conduzi-los a avaliar os mencionados resultados, numa ótica de cidadania organizacional (BRABET, 1993). Desse modo, pode-se supor que ganha relevância, nesse contexto de distância entre o corpo funcional e a instância de poder, ora representada pelos que têm a atribuição de gerir pessoas, o peso de uma visão tradicional e formal dessa atribuição, a qual é ligado à necessidade de continuidade, disciplina, estabilidade, controle e melhoria de processos (ULRICH, 2003), representada pela metáfora *especialista administrativo*.

Apresenta-se, portanto, como uma das facetas do resultado do questionário aplicado a percepção da gestão de pessoas com foco na eficiência e na eficácia de processos tradicionais de infra-estrutura em RH, tais como: contratação de pessoal, treinamento/desenvolvimento, avaliação, premiação e promoção. (ULRICH, 2003). Nessa perspectiva, a função de RH atua como uma extensão das demais funções administrativas da empresa, só que no âmbito das relações humanas (FISCHER, 2001).

Ressaltamos, por fim, em que pese à característica acima mencionada, que não se pode deixar, ao mesmo tempo, de reconhecer, com base nos escores apresentados, que a gestão de pessoas atua também como agente da mudança e como parceiro estratégico. Entretanto, essa atuação ocorre sem a devida articulação com os interesses dos funcionários, o que explica o escore mais baixo encontrado para o papel de interlocutor político, o que, por sua vez, vai ao encontro das análises efetuadas a partir de dados de entrevista realizadas dentro de um estudo paralelo realizado na instituição acerca da práticas de gestão de pessoas, por Castro (2005).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que tange à análise dos resultados da aplicação do questionário de Ulrich (2003), é importante observar a proeminência que adquiriu, a partir do contexto acima delineado, a atuação da gestão de pessoas como especialista administrativo, sobressaindo-se a faceta tradicional de prestação de serviços da função de RH (contratação, seleção, treinamento etc.). Pode-se ponderar, com base em Fischer (2001), ser inegável que as empresas dependam desses mecanismos prescritos para regular e direcionar ações que impactem as relações humanas, no sentido de estimular padrões

de comportamento coerentes com os objetivos organizacionais. Segundo o mesmo autor, porém, uma priorização, pela gestão de pessoas, desses serviços institucionalizados de RH admite a idéia de que há apenas a direção da empresa como agente consciente na dinâmica complexa que se estabelece nas relações entre pessoas e organização. Sendo assim, apesar de ser indispensável e importante o papel da gestão de pessoas como especialista administrativo, ele é limitado para suportar as exigências contemporâneas relacionadas às novas formas de lidar com a dimensão humana nas organizações.

Vale dizer, ainda, que na empresa pesquisada há indícios de numa gestão por vezes carregada da concepção que focaliza os funcionários como um “recurso” a mais, igualando-os, nessa perspectiva, a qualquer outro recurso corporativo, sejam eles financeiros, máquinas, equipamentos etc (FISCHER, 2001), haja vista a carência de canais de diálogo e reconhecimento real dos anseios do corpo funcional. Nesse sentido, a organização em questão dá mostras de que, no momento, não possui firmemente integrada ao seu cotidiano uma visão de que gerir pessoas implica incumbir-se, primordialmente, de relações interpessoais caracterizadas por interesses de diversos tipos.

Entende-se que uma autêntica consideração desses interesses pela direção da empresa seja um dos pré-requisitos indispensáveis para suplantar gradativamente os anacronismos e falhas detectados, por meio da presente pesquisa, nas práticas de gestão do corpo funcional. Supõe-se, ainda, que tal consideração dos interesses dos funcionários precisará concretizar-se por meio de mediações corporativas oportunas e que construam um sentido de cidadania organizacional, de acordo com o modelo político de Brabet (1993).

Em síntese, a caracterização atual da gestão de pessoas, consolidada a partir das referências do modelo de Ulrich (2003), adaptado com base em contribuições de Brabet (1993), não revelou um equilíbrio dinâmico dos papéis de parceiro estratégico, especialista administrativo, interlocutor político e agente da mudança, indicando com isso que o processo de gerir pessoas pode não estar agregando valor à empresa na proporção que seria de se esperar (ULRICH, 2003).

A partir do conjunto dos dados obtidos, a gestão de pessoas da organização revela não conseguir lidar, tão efetivamente como esperado, em com os processos estratégicos, nem com os operacionais. Também, revela-se um *agente despreparado de mudanças*, parafraseando Hanashiro, Teixeira e Zebinato (2001), tendo em vista a constatada falta de esforços em prol do alinhamento das políticas e práticas vigentes de gestão de pessoas com as proposições de uma gestão por competências que já se encontra em fase de implantação.

Além disso, ao que tudo indica, ainda não há um reconhecimento do desafiante papel que a gestão de pessoas deve exercer, aceitando a responsabilidade pela obtenção de resultados e construído, com a colaboração do corpo funcional como ator político válido, um compromisso duradouro para o alcance de objetivos organizacionais (BRABET, 1993; ULRICH, 2003).

Já no que tange ao envolvimento do corpo funcional, como ator político agindo em prol do alcance de resultados, considera-se como de importância fundamental no desenvolvimento do presente trabalho os referenciais trazidos pelo modelo político de Brabet (1993), uma vez que pôde-se perceber nos contatos com os empregados, principalmente em entrevistas, a falta de canais efetivos e confiáveis de participação cidadã nas práticas focalizadas e, em extensão, nos destinos da empresa. Até o ponto em que a pesquisa avançou, não foi possível verificar se a organização intenciona abrir espaços de envolvimento cidadão para seu corpo funcional. É importante reconhecer, entretanto, que a instituição tem se esforçado em prol da criação e desenvolvimento de recursos e instrumentos avançados de gestão de pessoas, bem como tem tomado algumas iniciativas de vulto que impactam positivamente o trato com seus colaboradores, promovendo a construção de uma empresa em moldes mais modernos. Os ditos recursos e iniciativas, tais como relatados em entrevistas, são a universidade corporativa, os incentivos financeiros à conclusão do curso superior ou pós-graduação, a ênfase no alcance de resultados e a valorização do potencial dos empregados.

Os mencionados pontos positivos, que poderiam vir a se constituir em facilitadores ao desen-

volvimento de competências profissionais, de outra forma, afiguram-se como obscurecidos em sua importância, de acordo com indicadores da pesquisa, por aspectos como: deficiente comunicação empresa/empregados; sentimentos de frustração e injustiça dos funcionários; e distância de poder entre os escalões dirigentes e os níveis inferiores da hierarquia da empresa. Enfim, diversos são os tipos de limitações apresentadas nas práticas estudadas, que também se configuram como possíveis obstáculos a uma exitosa implementação da gestão por competências.

Finalmente, Um ponto a salientar no que tange às limitações do estudo, refere-se à opção metodológica de aplicar o questionário adaptado de Ulrich (2003) em uma amostra intencional e de conveniência não representativa de todos os funcionários da empresa pesquisada, embora tenham sido realizadas entrevistas com cerca de 18 funcionários da empresa, visando complementar e aprofundar os achados obtidos, via questionário.

REFERÊNCIAS

BARROS, B. T. **Gestão à brasileira**: somos ou não diferentes: uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2003.

BRABET, J. **Repenser la gestion des ressources humaines?** Paris: Econômica, 1993.

CASTRO, J.H.M. **Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de um modelo de competências profissionais**. Belo Horizonte, FEAD-Minas, 2005. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)

DAVEL, E. & VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL & VERGARA (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas com base em competências. In: _____ **Gestão por Competências**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, C. G. Crise do Fordismo e novos paradigmas de organização da Produção. **Cadernos do NESTH**, Belo Horizonte, n. 3, p. 21-35, jun/1995.

FERREIRA, C. G. **O fordismo, sua crise e o caso brasileiro**. Belo Horizonte: UFMG/ CEDEPLAR, 1993. Texto para discussão, n. 65.

FISCHER, A.L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas

empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. **Gestão por competências**, 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M.T.L. Aprendizado e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

GOUVEIA, I. F.; MASCARENHAS, A. Os paradoxos organizacionais e tecnologia da informação: uma análise crítica da implantação de sistemas de auto-atendimento na área de gestão de pessoas na Souza Cruz. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Atibaia, 2003. (CD ROM – Área: GRT).

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZEBINATO, A. N. Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

PRATES, M. A.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. IN: MÓTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2003.

VELOSO, H. M. et al. As transformações no mundo do trabalho. In: PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos**: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. Material de apoio ao SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS. Rio de Janeiro: CIET, 1996.

ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL & VERGARA (orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.