



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

DANIELLE ALVES DA SILVA

**PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE MULTINACIONAL
BRASILEIRA SOBRE PRÁTICAS IMPLANTADAS PELA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

Brasília – DF

2010

DANIELLE ALVES DA SILVA

**PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE MULTINACIONAL
BRASILEIRA SOBRE PRÁTICAS IMPLANTADAS PELA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Pedro
Paulo Murce Meneses

Brasília – DF
2010

Silva, Danielle Alves.

Percepção de funcionários de multinacional brasileira sobre práticas implantadas pela área de recursos humanos./Danielle Alves da Silva. – Brasília, 2010.

57 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses, Departamento de Administração.

1. Evolução da Administração. 2. Abordagens sobre administração de Recursos Humanos. 3. Modelos instrumentalista e Desenvolvimentista de Gestão de Pessoas.

DANIELLE ALVES DA SILVA

**PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS DE MULTINACIONAL
BRASILEIRA SOBRE PRÁTICAS IMPLANTADAS PELA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Danielle Alves da Silva

Doutor Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Orientador

Doutor Marcus Vinicius Soares Siqueira,
Professor-Examinador

Doutor Francisco Antonio Coelho Junior
Professor-Examinador

Dedico esse trabalho àqueles que desde sempre acreditaram em mim e jamais mediram esforços para que eu pudesse ter as oportunidades que eles não tiveram: meus pais. Dedico especialmente à minha mãe, o maior exemplo que a vida poderia me dar de determinação, luta e ética.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos gestores da área de Recursos humanos da empresa pesquisada, pela autorização e incentivo para realização desse trabalho e ao professor Pedro Paulo Murce Meneses pelo auxílio constante e excelente orientação.

RESUMO

O presente estudo propôs-se a compreender a relação existente entre as políticas propostas publicamente pela organização estudada e a percepção de seus funcionários acerca da implantação de práticas de recursos humanos pela área responsável. Consistiu na coleta de referencial teórico sobre modelos de administração de recursos humanos, análise do conteúdo obtido em trechos expostos pela própria organização e levantamento por meio de questionários sobre as percepções individuais. Obteve-se, por meio dele, a relação existente entre discurso e prática na empresa em questão, contribuindo, dessa forma para a determinação de políticas de recursos humanos na mesma, e paralelamente a isso, contribuiu-se para a produção científica em administração de recursos humanos no Brasil, ainda hoje, bastante escassa.

Palavras-chave: Modelo desenvolvimentista de gestão de pessoas. Modelo instrumentalista de gestão de pessoas. Políticas e práticas de recursos humanos.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Contextualização do Assunto	9
1.2	Formulação do problema	10
1.3	Objetivo Geral.....	11
1.4	Objetivos Específicos	11
1.5	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	A evolução da administração nas organizações do Brasil e do mundo	13
2.2	Abordagens sobre o papel da administração de recursos humanos	18
2.3	Modelos de gestão de pessoas	23
2.3.1	Modelo instrumentalista de Gestão de Pessoas	25
2.3.2	Modelo desenvolvimentista de Gestão de Pessoas.....	27
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	31
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	32
3.3	População e amostra.....	32
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	33
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	36
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
	REFERÊNCIAS.....	55
	APÊNDICES.....	57
	Apêndice A – Questionário.....	57

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais, econômicas, políticas e culturais que vêm sendo vivenciadas pela sociedade contemporânea tem resultado em questões marcantes em termos de globalização, inovações tecnológicas e mudanças nas relações sociais. Esse cenário, inicialmente constituído a partir de meados da década de 1990, com a abertura dos mercados após o fim da Guerra Fria e consolidação do capitalismo, fez com que mais pessoas passassem a ter acesso a um volume maior de informações, antes desconhecidas e, com isso, elevassem suas exigências em relações aos produtos e serviços disponíveis.

Assim, a competitividade ganhou escala, e as organizações, no intuito de obterem vantagem competitiva em relação às demais, reforçaram sua preocupação com suas próprias políticas, reformulando a maneira de fazer e administrar seus negócios. Além disso, o dinamismo e o ritmo acelerado com que novos produtos e serviços surgiam, fizeram com que essas organizações desenvolvessem habilidades e ferramentas gerenciais capazes de acompanhar ou se antecipar a tais fatores exógenos. A capacidade de inovar, como atributo organizacional, tornou-se determinante para o êxito da organização, e passou a ser considerada crucial e estratégica para aquelas que buscam construir vantagens duradouras em relação aos concorrentes (Souza, 2006).

Internamente, as organizações, antes preocupadas apenas com sua existência, passaram, a partir deste momento, a considerar suas relações com os diversos atores externos, como investidores, clientes, agências reguladoras, fornecedores e outros que, conjuntamente, asseguram seu crescimento e sustentabilidade. E dadas essas novas relações, o trabalhador, antes sujeito passivo na relação entre empresa e mercado, tornou-se o principal agente na consolidação de vínculos consistentes e duradouros com o meio externo, necessitando, para tanto, de maior atenção por parte daqueles que determinam as políticas organizacionais.

1.1 Contextualização do Assunto

Nesse cenário, a administração de recursos humanos, ganhou, a partir dos anos 1990, um novo significado (Fischer, 1998). Se a estratégia consiste na diferenciação e obtenção de vantagem competitiva, cabe à administração de recursos humanos garantir que as pessoas sejam, também, fonte de vantagem competitiva. As empresas precisam buscar formas novas e criativas de gestão e a administração de recursos humanos deve transmitir às pessoas as estratégias e transformá-las em agentes de competitividade.

As políticas de recursos humanos, até então operacionais e burocráticas, passam a ter importância estratégica e a compor, de forma significativa, o processo decisório das organizações. No entanto, este cenário de grandes mudanças, de importância crescente da administração de recursos humanos e de necessidade de adaptações rápidas, tem encontrado fortes entraves. As organizações, que em seu discurso pregam a valorização do indivíduo por meio de políticas que assegurem a este maior participação nos processos organizacionais, maior impacto no atingimento da estratégia e papel fundamental na garantia de sua vantagem competitiva e perenidade, na prática, ainda se mostram incipientes, utilizando-se de mecanismos coercitivos e indutores do comportamento humano para assegurar seus fins. E essa contradição entre discurso e prática torna claro o momento de transição vivido pela administração de recursos humanos e o paradoxo aqui existente.

Segundo Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006), a transformação dialética de um sistema social é um processo lento e contínuo. À medida que a práxis avança e o novo sistema social se afirma, são produzidas diversas rupturas com o sistema social anterior, o que pode gerar novas contradições e polarizações perceptivas nos indivíduos inseridos nos diversos níveis do sistema. Isso significa que, os membros das organizações, durante esta transição, vivem a contradição entre a realidade ainda presente e o discurso, que propõe uma nova realidade, tecendo sobre este cenário seus próprios conceitos e percepções, que se concretizam na forma de polarizações.

1.2 Formulação do problema

A globalização tem indicado uma importante fase de transição pela qual a área de recursos humanos enfrenta atualmente, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais orgânicos de Gestão de Pessoas (Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos, 2004 *apud* Fischer, 1998; Fischer, 2002; Fischer e Albuquerque, 2001; Lacombe e Tonelli, 2000).

Segundo Lacombe e Tonelli (2001), o descompasso entre a identificação de tendências pelos diversos formadores de opinião na área de RH e a prática efetiva de Gestão de Pessoas nas empresas brasileiras indicam, claramente, essa fase de transição abordada. Tal descompasso pode ainda, segundo os autores supracitados, gerar efeitos indesejados, como a polarização da interpretação da realidade pelos indivíduos em dimensões opostas e contraditórias. A produção de expectativas não realizadas gera, ainda, em alguns grupos, reações defensivas que aumentam a frustração, a tensão e o estresse no sistema organizacional. Essas tensões nas organizações conduzem a fenômenos como a resistência organizacional e a emergência de conflitos que impedem a consolidação de processos de mudança e reestruturação, inclusive daqueles pretendidos pela própria área de recursos humanos (Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos, 2004).

A Empresa na qual o presente estudo foi desenvolvido possui uma área de recursos humanos orientada por políticas e padrões definidos estrategicamente com o intuito de promover, entre outros, um ambiente de trabalho agradável, remuneração, benefícios e recompensas atrativos, recrutamento e seleção capazes de atender às necessidades organizacionais e priorizar a sua própria força de trabalho, avaliação de desempenho justa e treinamentos suficientes para a capacitação e desenvolvimento dos funcionários e saciedade das lacunas organizacionais.

No entanto, a redução do nível de satisfação dos funcionários, em cerca de dois pontos percentuais, percebida por meio da mensuração de diversos indicadores de engajamento, que mensuram a percepção destes funcionários acerca dos fatores relacionados ao clima organizacional, colocou em xeque a forma com que essas

práticas estão sendo implantadas na Empresa pela área de recursos humanos, haja vista esse ser o pior resultado dos últimos anos.

Sendo este o cenário do estudo realizado, o mesmo propôs-se a responder à seguinte questão: qual a percepção dos indivíduos acerca das práticas implementadas pela área de recursos humanos?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo do presente trabalho consiste em analisar a relação entre as políticas de recursos humanos propostas formalmente pela Empresa em questão, e a percepção de funcionários acerca das práticas instituídas pela área responsável.

1.4 Objetivos Específicos

- Definir categorias/ dimensões para avaliação das políticas e das práticas de recursos humanos da Organização;
- Selecionar quadro teórico de referência para desenvolvimento de proposta metodológica e análise de resultados da pesquisa.
- Propor instrumento de pesquisa para aferição da percepção dos funcionários acerca das práticas de recursos humanos desempenhadas na Empresa.

1.5 Justificativa

Para a Organização pesquisada, o estudo se mostrará de grande importância para a compreensão do papel da área de recursos humanos na mesma, por meio do entendimento das lacunas de atuação existentes, no intuito não só de promover o

alinhamento entre discurso e prática como, também, de, por meio desse alinhamento, minimizar possíveis insatisfações, frustrações e conflitos, alavancar desempenho individual e organizacional e assegurar bons resultados nos indicadores que dizem respeito à satisfação das pessoas quanto às políticas de administração dos recursos humanos.

O estudo também apresentará grande importância no que concerne à contribuição que poderá oferecer aos estudiosos sobre gestão de pessoas, haja vista ser a bibliografia sobre o tema ainda muito escassa no Brasil.

De acordo com Toneli, et.al (2005) em uma pesquisa realizada a fim de levantar a produção científica em recursos humanos no Brasil entre os anos de 1991 e 2000, nas principais revistas acadêmicas, apenas 417 artigos foram publicados no país neste período, passando a quantidade de publicações de 28 para 72 respectivamente no primeiro e no último ano da catalogação. Esses números, embora expressem o avanço nos estudos desenvolvidos pela área, tornam-se menos relevantes se considerarmos que mais de 40% dessas publicações aborda o mesmo tema, comportamento organizacional, o que comprova a baixa diversidade epistemológica. Além de que, a fragilidade da base metodológica desses artigos é outra variável, evidenciada pela falta de pesquisas exploratórias e excessos de estudos de caso com abrangência limitada e poucos desafios teóricos.

Não se pode negar os méritos da grande evolução da pesquisa científica em administração de recursos humanos no País, no entanto, o volume e a rigorosidade científica ainda deixam a desejar, tornando desejáveis e necessárias novas contribuições acadêmicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo, são expostos os modelos de gestão de pessoas, especificamente aqueles de natureza instrumentalista e desenvolvimentista, por representarem abordagens opostas da administração de recursos humanos nas organizações. No decorrer do estudo das bibliografias existentes, alguns outros temas se mostraram importantes para compreensão e enriquecimento do estudo, haja vista sua correlação com o tema principal, também foram tratados neste Capítulo: a evolução do papel da administração de recursos humanos nas organizações; a evolução da administração de recursos humanos no Brasil; e as diferentes abordagens da administração de recursos humanos, segundo seu papel.

A seleção de publicações que pudessem contribuir para a elaboração do referencial teórico deste estudo pautou-se pela catalogação de material que primasse pelo rigor científico. Desta forma, a principal fonte de pesquisa foi a *Capes*, de onde foram extraídos 121 artigos nacionais cujas propostas contemplavam informações sobre recursos humanos, pertencentes às áreas de conhecimento Administração, Ciências Contábeis e Turismo e Psicologia, publicados no período de 2008 a 2010. Destes, apenas 21 puderam ser associados a algum dos temas relacionados neste referencial e apenas 13 foram citados no estudo. Isto comprova, como já mencionado, a escassez de publicações na área de recursos humanos e a falta de diversidade epistemológica nas mesmas. Além destas, outras fontes foram consultadas, de modo a abordar temas correlatos, mencionados ao longo de outros capítulos deste trabalho, permitindo, desta forma, melhor análise da teoria proposta.

2.1 A evolução da administração nas organizações do Brasil e do mundo

As grandes conquistas da humanidade ao longo de milhares de anos de sua existência se tornaram possíveis quando as pessoas alinharam seu comportamento a um objetivo comum, em busca do atingimento de uma visão de futuro compartilhada (SANTOS; FRANÇA, 2007). As grandes guerras, a conquista de

terras, processos migratórios, descobertas científica e novas tecnologias exigiram, além de boa estratégia, liderança e alinhamento do comportamento humano aos objetivos a serem atingidos (ALHO E CARVALHO, 2007).

Sob esse prisma, é importante considerar que os objetivos organizacionais e sua forma de gestão variaram, ao longo do tempo, de acordo com o contexto histórico vivido por essas empresas. Isso significa que os próprios modelos de gestão de pessoas também se alternaram para manter sua função de alinhar objetivos institucionais e comportamentos individuais.

Desta forma, essa Seção foi elaborada com o intuito de apresentar os momentos vividos pela administração desde o século passado e, sob a luz destes, compreender o momento histórico vivido pela administração de recursos humanos.

Em 1903, quando predominava a Administração científica, de Taylor e Ford, caracterizada pelo conceito de *homo economicus*, no qual se considerava que o homem só trabalhava quando supervisionado e o foco recaía sobre a tarefa e racionalização do trabalho, o modelo de administração era de tipo Clássico-Burocrático, cujo papel era o de comando e controle e garantia do respeito às normas e hierarquia.

Em 1920, com o surgimento da Escola das Relações Humanas, de Elton Mayo, e do novo conceito de *homo social*, com forte ênfase no fator humano, nas organizações e na garantia de um bom ambiente de trabalho, a administração de recursos humanos assumiu o Modelo Motivacional, cujo objetivo consistia em satisfazer e motivar as pessoas.

Em 1940, com o advento do Modelo Burocrático, de Weber, cuja ênfase era na máxima eficiência operacional, caracterizada por manuais de rotinas e procedimentos, normas e regulamentos, a área de recursos humanos também assumiu tal modelo, passando a contemplar, em seu foco, a divisão exata do trabalho e a seleção por capacidade técnica.

Em 1950, com os Modelos Sistêmico e de Administração Contingencial, caracterizados, respectivamente, pela compreensão da organização como um sistema interdependente ligada a fatores internos e externos, e da organização como entidade moldada por fatores, a administração de recursos humanos mais uma vez ganhou novo foco, passando a promover o desenvolvimento organizacional em coerência com as estratégias e o ambiente, a flexibilidade e a resolução de conflitos.

No Brasil, por sua vez, apenas entre 1930 e 1950, quando o mundo já experimentava outros modelos descritos nos parágrafos anteriores (CANÇADO E COLS, 2006), é que surgiu a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), o Ministério do Trabalho, no âmbito da administração pública nacional e o departamento de pessoal nas organizações brasileiras.

Somente entre 1950 e 1960, com a expansão do parque industrial brasileiro e abertura ao capital estrangeiro, é que a administração de recursos humanos no Brasil experimentou sua fase tecnicista (CANÇADO E COOLS, 2006), na qual a sua principal preocupação eram a produtividade e a eficiência como forma de resposta às demandas industriais.

Retomando o cenário mundial, em 1954, com o surgimento da Administração por Objetivos (APO), segundo a qual o foco da organização passava a ser o atingimento dos resultados e cumprimento de metas, o papel da área passou a ser o de promoção do alinhamento estratégico e mensuração de resultados organizacionais. Nesse sentido, em 1970, Ansoff, Mintzberg e Porter promoveram o Modelo Estratégico nas organizações, no qual a ênfase estava na elaboração de um plano estratégico e definição de um posicionamento para as organizações. Assim, a administração de recursos humanos, passou a ser o agente da estratégia, disseminando-a e promovendo maior comprometimento entre as pessoas.

Em 1980, com o destaque do Modelo Japonês de gestão da qualidade total, a gestão de pessoas passou, também, a promover a tomada de decisão por consenso, cooperação, lealdade e harmonia, respeito a celebrações e tradição. Então, em 1986, quando, com o Modelo Competitivo ou Empreendedor, as empresas passaram a valorizar a criatividade e a inovação, compreender e assumir riscos, a administração de recursos humanos também assumiu novos conceitos como o *empowerment*, a gestão de carreiras por competências e programas de treinamento.

Nesse período, entre os anos de 1960 e 1980, no Brasil, fatos marcantes ocorreram no cenário político e econômico, como o Golpe de 1964, que deu início a ditadura brasileira e encerrou movimentos populistas e sindicais que vinham ganhando voz desde o início da década. Nesse mesmo período, houve a crise do petróleo. E a área de Recursos humanos, só então, viu-se incorporando o Modelo Sistêmico, preconizado no restante do mundo desde 1950, dado que era nítida a influência que os diversos fatores internos e externos vinham exercendo sobre a

realidade organização. Nesse momento, área lidou com grandes desafios, como a captação de mão-de-obra qualificada, a inserção do enfoque comportamental na gestão das pessoas, o surgimento do movimento da qualidade e da gerência de recursos humanos para melhor controle das políticas da área.

Já entre 1992 e 1996, com o advento do Modelo Virtual de Gestão, conforme o qual os produtos e serviços passaram a ser disponibilizados em tempo real, o desafio da gestão de pessoas passou a ser captar e reter profissionais extremamente qualificados, controlar suas atividades e lidar com as incipientes restrições legais. Com o advento do Modelo de Gestão do Conhecimento, em meados de 1998, o novo foco passou a ser em aspectos intangíveis, tornando-se o capital intelectual o ativo mais valioso das organizações. A administração de recursos humanos, nesse contexto, passou a empenhar seus esforços na aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e compreensão e propagação das competências individuais e organizacionais.

Paralelamente, neste período, é que a gestão de pessoas no Brasil, de fato, concebeu o conceito de administração estratégica, encarando maiores desafios devido à mudança no cenário político nacional, que fizeram com que a área concentrasse esforços na promoção de novas relações de trabalho, definição de sua posição e de suas práticas. Esse histórico de evoluções políticas, econômicas e sociais no país, compreende-se mais facilmente o porquê do atraso de praticamente uma década para implementação da gestão estratégica pela área de Recursos Humanos. Dois fatores, no entanto, podem ser considerados cruciais para essa reversão de cenário ocorrido a partir desta década: “o fortalecimento do sindicalismo que surgiu como personagem marcante do cenário político... e a ampliação das discussões sobre condições de trabalho, trazidas na Constituição de 1998 (FLEURY; FISCHER, 1992, apud CANÇADO; COLS, 2006)”.

Segundo Lacombe e Toneli (2001), duas pesquisas, realizadas no final da década de 1980 comprovam o quão incipiente era administração de recursos humanos estratégica no Brasil.

Dutra (1987), ao estudar profissionais da área de recursos humanos, afirma que estes ainda estavam muito mais focados em solucionar problemas sindicais do que em redesenhar a área em si, por meio de suas políticas e estrutura, apesar de existir uma situação favorável para isso, marcada pelo aumento da complexidade

organizacional do país. Em geral, a preocupação da maioria das áreas instaladas nas empresas ainda era com questões extremamente operacionais.

Para Albuquerque (1987), embora não se pudesse visualizar, claramente, a relação entre planejamento estratégico e planejamento estratégico de recursos humanos, já existiam indícios da aceitação deste último por parte da alta administração das empresas. Na maioria delas (168 empresas do sudeste e do sul do país), o gerente de recursos humanos era envolvido no planejamento estratégico organizacional. Além disso, os profissionais de Recursos Humanos, de forma geral, já eram capazes de compreender o caráter estratégico de suas atividades.

Já na segunda metade da década, em 1995, duas novas pesquisas foram conduzidas com o intuito de traduzir como se comportava a nova administração estratégica de recursos humanos. O resultado de ambas, segundo Curado, Wood e Lins (1995, apud LACOMBE; TONELI, 2001) comprovam, mais uma vez que, embora se reconhecesse a necessidade de se tratar os recursos humanos de forma estratégica, na prática, a preocupação ainda era a administração dos processos operacionais.

A primeira pesquisa, realizada com 98 dirigentes de empresas, evidenciou que as funções vistas como mais importantes dentro da área eram recrutamento e seleção, benefícios, treinamento, departamento pessoal e rotinas burocráticas. O planejamento de carreira não existia em, aproximadamente, 70% das empresas. Mais da metade não realizava avaliação de desempenho e 31% não faziam pesquisa salarial.

A segunda pesquisa, junto a dirigentes da área de recursos humanos de 100 empresas, retratou que a maioria destas tem sua área de Recursos humanos voltava-se para questões trabalhistas e operacionais, também que as políticas e práticas ainda eram pouco sofisticadas. Mais de 60% delas ainda era estruturada com departamento pessoal e apenas 12% realizavam recrutamento interno. Mais importante ainda é que apenas 35% delas possuíam um planejamento estratégico formal, e nos casos em que houve a participação da área de recursos humanos, foi limitada ao fornecimento de informações.

É importante compreender que as pesquisas supracitadas tratam de uma época bastante recente, de aproximadamente 15 anos atrás. E, ao longo desse período, diversas transformações foram e ainda estão sendo implementadas na maneira com que as organizações administram seus recursos humanos, o que gera,

entre essas, um contexto recorrente de instabilidades e mudanças, as quais são conduzidas de formas distintas, por vezes, reações e percepções diversas nos indivíduos.

Finalmente, em 2005, segundo Alho e Carvalho (2007), destacou-se nos países desenvolvidos, a ideia de Redes de Valor. A partir da ênfase em soluções integradas, alinhadas com o cliente, redes de relacionamento e tomada de decisão, a gestão de pessoas passou a concentrar-se em gerenciar equipes integradas em redes digitais.

Nota-se, por esse paralelo entre a administração no Brasil e no mundo, que no país, a sua evolução, de forma geral, acontece em passos mais lentos em relação aos demais países, especialmente aos desenvolvidos. Isso pode ser justificado, entre outras coisas, pela herança da mentalidade escravocrata que persistiu no país durante as primeiras décadas do século XX ou ainda, pela tardia consolidação de leis que regulamentassem as relações de trabalho.

Fato é que, segundo Wood Jr. (1995 apud CANÇADO E COLS, 2006), o Brasil vivenciou, entre 1930 e 1990, comparativamente em relação ao restante do mundo, um número menor de fases de administração.

2.2 Abordagens sobre o papel da administração de recursos humanos

A necessidade de se abordar esse tema neste referencial provem do fato de que, ao longo do estudo das publicações existentes, diversas escolas, modelos e abordagens foram mencionados com o intuito de remeter a um objeto comum de estudo, o que gerou certa confusão na delimitação dos conceitos e termos a serem adotados nesta pesquisa.

A começar pela nomenclatura, o termo administração de recursos humanos, foi e tem sido, em diversos estudos e organizações, substituído por gestão de pessoas. Segundo Almeida, Melo e Brito (2006), a alteração de nome não é meramente semântica: “A noção tradicional de administração de recursos humanos resume a gestão de pessoas a um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela organização”. Essa percepção

trata o indivíduo como se ele fosse algo a ser administrado como qualquer outra função financeira, logística, entre outros.

Quando o termo passou a ser gestão de pessoas, priorizou-se, entre outras coisas, a existência das diversas relações entre pessoas e organizações, a existência de interesses por parte dos indivíduos e a consciência desses indivíduos em relação a seus próprios interesses. Ainda segundo Almeida, Melo e Brito (2006 apud Melo 1995), é importante assegurar a colaboração do empregado, admitindo-se como premissa a relação bilateral de dependência entre ele e a organização.

No presente estudo, as duas nomenclaturas serão utilizadas como sinônimas, por se considerar aqui, que essas diferenças conceituais em nada influenciam a compreensão do assunto. Assim, tanto o termo gestão de pessoas quanto administração de recursos humanos fazem alusão a algo comum, que é a forma com que as organizações lidam com os indivíduos que dela fazem parte ou, ainda, a área destinada a esse fim.

No entanto, esta seção busca extrapolar a análise de fatores semânticos e propõe a apresentação de diversas tipologias adotadas para se referenciar a forma com que a administração de recursos humanos foi abordada em diferentes momentos históricos, por meio de um resgate conceitual dos modelos de pessoas, compreendendo-se, modelo como a maneira pela qual as empresas se organizam para gerenciar e orientar o comportamento humano na organização, a definição da área, segundo seu papel (FISCHER, 2005).

Diferentemente da Seção anterior, que tratava de momentos históricos, com vistas a entender o contexto social reinante e, dessa forma, a postura da administração de recursos humanos, esta Seção trata de modelos definidos e suas principais características. A importância dessas colocações está no fato de permitirem ao leitor identificar os modelos postulados com base não no momento histórico, mas no papel atribuído à área.

Para Lacombe e Tonelli (2001), quatro são os modelos básicos de administração de recursos humanos: a administração de recursos humanos com função estratégica como fonte de vantagem competitiva, como promotora e gerenciadora dos processos de mudanças, e como responsável pelo envolvimento das pessoas com o negócio.

Castro, Kilimnick e Sant'anna (2006) abordam, também, a partir das funções designadas à gestão de pessoas, o modelo dos múltiplos papéis. Segundo esse

modelo, a área propõe-se quatro papéis fundamentais: a administração de estratégias, que trata do alinhamento entre administração de recursos humanos e estratégias organizações, tendo como produto o alcance de objetivos estratégicos; a administração da mudança, que aborda a facilitação das mudanças em meio organizacional, na cultura interna, em função das alterações demandadas pelo mercado; a administração da infra-estrutura, relacionada à busca pela eficiência em processos administrativos específicos da gestão de pessoas; e a administração da contribuição dos funcionários, sendo esta a acepção relacionada à postura paternalista assumida pela área, uma vez que tem como papel o balanceamento entre o que a empresa demanda de seu funcionário e o que ele, de fato, pode realizar, de acordo com as condições e recursos oferecidos por ela a este.

Legge (2006), por sua vez, defende alguns outros modelos como sendo os consolidadores dos papéis absorvidos pela administração de recursos humanos. O modelo normativo presume o papel da área como sendo o de garantir a utilização ótima dos recursos humanos de forma a assegurar o alcance dos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, assume-se, ainda, que este papel deve ser compartilhado com todos os gestores e não somente pelos especialistas de recursos humanos. O modelo funcional, por sua vez, faz referências diretas a políticas, práticas, designações e diversos outros termos que remetem à maneira com que se deve guiar os recursos humanos. E tem como premissa o fato de que, as pessoas são, em essência, diferentes e, dessa forma, não vivem em consenso, o que torna necessária a regulação desses atores, definindo-se esta como a principal função da área. O modelo avaliativo, embora sob uma perspectiva não reguladora, também considera a diversidade nas organizações e a possível inexistência de consenso entre as partes. No entanto, também considera que o patrão certamente possui mais poder que o empregado, e dessa forma, cabe à gestão de pessoas gerenciar essa relação, de modo a assegurar que objetivos organizacionais sejam atingidos, mas em consonância com a satisfação pessoal.

Segundo Storey (1992 apud LEGGE, 2006), há quatro outras formas de se definir os modelos de administração de recursos humanos, segundo sua finalidade e grau de intervenção. Dois modelos, de cunho não interventor, devido ao seu papel ainda reativo nos processos organizacionais, denominados de *handmaidens* e *advisor*, concebem, respectivamente, as ideias de uma área de gestão de pessoas ainda preocupada com processos rotineiros básicos e de uma área com a função um

pouco mais orientativa, que não se limita a resolver apenas problemas. E, por fim, quanto aos dois modelos, já considerados interventores devido às suas características proativas diante dos processos e situações organizacionais, tem-se o modelo regulador e o de gestor da mudança, que pressupõem, de certa forma, e na mesma ordem, os preceitos do modelo funcional, abordado no parágrafo anterior e do modelo de administração da mudança também aqui abordado.

Retomando a literatura nacional sobre o assunto, Fischer (2002) aborda quatro grandes marcos dos modelos de gestão de pessoas: modelos clássico, motivacional, estratégico e competitivo. Os parágrafos subsequentes abordam esses modelos com o intuito de esclarecer a evolução do papel da Administração de Recursos. Eles são aqui abordados de forma mais detalhada por se considerar que representam, em sua síntese, as ideias propostas por diversos outros modelos e consolidem, de forma objetiva, a evolução histórica do papel de recursos humanos tratada nas seções anteriores.

O modelo clássico de gestão de pessoas, registrado em meados de 1903, teve seus fundamentos elaborados por Taylor e Ford em uma época em que a função oferta e demanda não apresentava proporcionalidade. Como a população requeria mais produtos do que a quantidade que as organizações eram capazes de prever, essas se preocupavam, unicamente, em aumentar sua produção. A preocupação com o cliente praticamente inexistia, dado a grande demanda reprimida (Alho e Carvalho, 2007).

Nesse cenário, o modelo de gestão de pessoas, conhecido como Modelo Clássico, preocupava-se em assegurar que as tarefas fossem realizadas, criteriosamente, da forma como as regras e padrões impunham, de modo a garantir a maior produtividade possível.

O modelo Motivacional, por sua vez, surgiu, por volta de 1920, em um cenário de relação oferta e demanda ainda parecido com o que permeou o surgimento do modelo clássico e, assim, com o mesmo enfoque de aumento de produtividade característico daquele. O que os diferencia é que, nesse período, percebeu-se que, de fato, a repetição de tarefas gerava aumento de produtividade. No entanto, esse alcance do máximo nível de produtividade acabava por tornar as tarefas exaustivas para os indivíduos em virtude da inexistência de desafio e possibilidade de aprendizado (Alho e Carvalho 2007).

Assim, surgiu um novo paradoxo da produtividade, e as organizações perceberam que, além de normatizar as atividades, era preciso assegurar a satisfação dos indivíduos para que os níveis de produtividade fossem mantidos. Dessa forma, diversos estudos foram desenvolvidos com o intuito de identificar os fatores humanos que impactavam nessa satisfação e as organizações passaram a investir em ações que promovessem o bem-estar dos funcionários, que deixaram de ser considerados meros operários. Foi, também, nesse cenário, que os primeiros estudos sobre qualidade de vida no trabalho passaram a ser desenvolvidos.

Sobre o Modelo Estratégico, até 1970, todos os estudos e modelos relacionavam a administração das empresas ao gerenciamento da produtividade. A partir dessa época, com os estudos de Von Bertalanffy (1970), um novo conceito, trazido da biologia, sugeria que as organizações eram compostas por diversos subsistemas que interagiam entre si e se influenciavam, além do ambiente externo que também apresentavam relação de causalidade com as mesmas. E foi em função dessas pressões externas e internas, da influência dos mais diversos fatores, que surgiu o modelo estratégico, tendo o cliente passou a ter uma nova denotação. Estratégias passaram a ser definidas, e missão, visão e valores estabelecidos, com o objetivo de tornar claros os fins da organização e que caminhos trilhar para alcançá-los.

No que concerne ao gerenciamento das pessoas, passou-se a requerer não só que os indivíduos conseguissem executar bem suas funções mas, também, que, estivesse motivados e comprometidos com as estratégias da organização (Fischer, 2002).

E, finalmente, a partir de 2000, a globalização gera um novo tipo de competição entre as empresas. A inexistência de barreiras e a grande quantidade de oferta virtual não só eleva o nível de exigência, como contribui para a urgência das organizações em lidar com concorrentes remotos. Surge, então, o modelo competitivo de gestão de pessoas (Fischer, 2002), cujo foco é na adaptação às constantes mudanças do ambiente de mandas dos clientes.

A responsabilidade individual extrapola a perspectiva do alcance de metas e passa a ser de realizar melhoria contínua, propor inovações e desenvolver a aprendizagem organizacional. Assim, a área de recursos humanos passa a atuar como parceira estratégica, disseminando a estratégia organizacional e, também,

como agente da mudança, haja vista a necessidade de adaptação constante das empresas para conseguir sua perenidade (Ulrich, 2000).

A partir da compreensão dessas diferentes abordagens, na grande maioria das publicações, parte-se agora a um estudo sobre as duas correntes de gestão de pessoas concebidas na década de 1990. Esse estudo, como já mencionado inicialmente, é o item principal desse referencial, por permitir que, a partir de seu entendimento, possam-se promover os estudos desejados acerca do paradoxo entre discurso e prática na organização estudada.

Por fim, vale enfatizar, antes de iniciá-lo, que essas duas correntes serão chamadas nesse estudo de modelos, por ser este o termo mais utilizado entre os estudiosos sobre o tema e por serem representações próximas da realidade, fazendo jus, segundo aceção da palavra, a essa definição.

2.3 Modelos de gestão de pessoas

Como foi mencionado na Seção que trata da evolução do papel da administração de recursos humanos nas organizações, este sofreu grandes transformações ao longo do tempo. No entanto, é possível perceber que uma dessas transições apresentou grande representatividade no que diz respeito ao choque cultural que propunha; a transição de um modelo de Administração Clássico para a Escola das Relações Humana significou um grande avanço na forma de se tratar o comportamento humano. Embora esta segunda abordagem tenha encontrado diversas limitações e mantido o foco na maximização da produtividade, e não necessariamente no indivíduo, mostrou-se de grande valia ao revelar a complexidade do comportamento humano nas organizações, que não está relacionado unicamente a estímulos financeiros, como propunha a escola anterior, mas, também, a fatores sociais e afetivos (Vasconcelos, Protil e Heidemann, 2002).

Essa escola exerceu grande influência no meio empresarial e nas escolas de administração, especialmente na década de 1960, tornando-se propulsora de diversos estudos, especialmente sobre questões motivacionais, que acabaram por desencadear algumas correntes, como aquela da Democracia Industrial, surgida nos países escandinavos na mesma década, e os estudos sócio-técnicos do *Tavistock*

Institut de Londres, que por sua vez, deram origem a diversas teorias administrativas. Questões como humanização do trabalho, reestruturação de tarefas e criação de grupos semiautônomos de produção são alguns dos movimentos inspirados nessas teorias (MCGREGOR, 1959; MCGREGOR, 1966 apud VASCONCELOS, PROTIL E HEIDEMANN, 2002).

Retomando a corrente Democracia Industrial, este movimento tinha como conceito fundamental a noção de que o homem realizava-se por meio do trabalho. Logo, deveria ter direito a participação e autonomia, em um ambiente democrático, com liberdade para debates e consenso. Torna-se claro que o debate político e a auto-organização dos indivíduos eram valores preconizados por esse movimento, que teve seu apogeu na França a partir da criação, em 1974, de uma agência nacional destinada a promover estudos para melhoria das condições de trabalho dos operários.

Nota-se, nesse sentido, que se trata, aqui, não somente de conceitos e momentos históricos diferentes, mas de esforços de mobilização em sentidos totalmente opostos e práticas antagônicas, as posições defendidas pela Escola de Administração Clássica e pela corrente da Democracia Industrial. O que vale para os fins desse estudo, objetivamente, é que, dada a força dessas duas abordagens, sua influência nos contextos sociais em que surgiram e orientaram as práticas da gestão de pessoas em seus respectivos momentos, acabaram por tornarem-se as raízes de dois modelos de recursos humanos com pressupostos totalmente diferentes. O Modelo Instrumental de gestão de pessoas representa o pensamento da Escola Clássica; e o Modelo Desenvolvimentista de gestão de pessoas, tratado por alguns autores como Modelo Político, baseia-se na corrente da Democracia Industrial.

Esses modelos foram identificados por meio de pesquisa realizada nos anos 1990 nos Estados Unidos e na França, com 50 organizações. A pesquisa foi realizada em duas etapas distintas. Na primeira, as práticas de recursos humanos implementadas nessas organizações foram avaliadas e os discursos dos gerentes da área analisados. E chegou-se, a partir daí, às duas citadas vertentes que, aparentemente, orientavam as ações e práticas das organizações na época. Na sequência foram analisados livros e manuais de recursos humanos, que confirmaram essas duas tipologias utilizadas na época. Essa pesquisa tratou, portanto, de um recenseamento das práticas e modelos didáticos por meio dos quais

as organizações e indivíduos representavam suas experiências (VASCONCELOS, MASCARENHAS E PROTIL, 2004).

Por serem modelos, tratam-se de formas que representam mais ou menos a realidade vivida. E, embora não haja pesquisas que os validem no Brasil (Vasconcelos, Mascarenhas e Prottil, 2004), serão ferramentas utilizadas nessa pesquisa para possibilitar a compreensão da percepção dos atores organizacionais acerca das práticas adotadas na empresa em questão, de acordo com a experiência que tem sido vivenciada por eles.

No entanto, para melhor compreensão do posicionamento das organizações brasileiras em relação a esses dois modelos, a partir de pesquisa realizada por Lacombe e Toneli (2000) em 100 empresas paulistas sobre a abordagem estratégica da administração de recursos humanos em organizações brasileiras, é possível constatar a existência de três grupos de empresas distintos que de outra forma, começam a modelação anteriormente citada: o primeiro grupo, composto por 28% das empresas pesquisadas, representa a amostra cuja preocupação da área de recursos humanos era estritamente com questões operacionais; 19% da amostra é composta por organizações cuja gestão de pessoas estava estruturada em torno de questões estratégicas, como o foco no negócio, mudanças constantes e atingimento de metas de longo prazo; e o terceiro grupo, composto por 53% das empresas, representava aquelas que pareciam estar em uma fase de transição entre os dois estágios.

Assim sendo, é possível situar os dois primeiros grupos, respectivamente, nos modelos Instrumentalista e Desenvolvimentista de gestão de pessoas, favorecendo a compreensão do cenário nacional e instigando, ainda mais, o desenvolvimento do estudo sobre o tema em uma empresa nacional. Esses dois modelos serão melhor descritos nas próximas Seções.

2.3.1 Modelo instrumentalista de Gestão de Pessoas

A partir da concepção de Graton, et al. (1999), é possível analisar os diferentes modelos de administração de recursos humanos a partir de duas dimensões: a natureza humana e as estratégias de controle. Dessa forma, o modelo em questão caracteriza-se por compreender o indivíduo como outro recurso qualquer da organização, que deve ter seu custo minimizado, e pelo rigoroso

direcionamento estratégico, no qual as pessoas da organização devem ser conduzidas, por meio de mecanismos orientativos e de controle, que assegurem que os objetivos organizacionais sejam alcançados da forma em que foram previstos.

Para Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006), o modelo instrumental pressupõe a existência de uma racionalidade superior, ou seja, um método melhor de interpretação da realidade e decisão. Segundo essa visão, o grande desafio na gestão de pessoas é assegurar que todos os indivíduos adotem a forma de atuação definida como sendo a melhor pelos gestores da empresa. Parte-se, nesse sentido, da premissa de que a diversidade cultural deve ser minimizada, dado que apenas a homogeneização possibilita o mesmo curso de ações pelos membros da organização e, com isso, minimiza estratégias emergentes e maximiza a possibilidade de consecução das estratégias. Assim sendo, o ser humano deixa de lado sua natureza humana e passa a ser considerado como ser utilitarista e condicionável.

Em Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004), verifica-se que o modelo instrumental é baseado na noção de que a sociabilidade harmônica gera a eficiência econômica e vice-versa. Reforça-se, mais uma vez, desta forma, que o conflito é algo a ser evitado e que, quando surge, deve ser rapidamente solucionado. O aumento dos níveis de produtividade, nesse cenário, está fortemente associado à redução de debates desnecessários e a execução, pelos funcionários, das ações definidas em um processo decisório conduzido e orientado pela alta cúpula.

A racionalidade superior, anteriormente citada, faz assim, menção, à passividade dos colaboradores diante da “evoluída” capacidade de decisão dos gestores organizacionais. Dois conceitos também inerentes a esse modelo são o pagamento por produtividade e o princípio da igualdade de oportunidades (VASCONCELOS, PROTIL e HEIDEMANN, 2002). Assim sendo, a área de gestão de pessoas passa a ter como papéis: i. Avaliar necessidades organizacionais; ii. Descrever os cargos e selecionar pessoas capazes de realizar suas atividades de forma assertiva; iii. Avaliar o desempenho dos funcionários e remunerá-los de acordo com esse desempenho, com o objetivo de manter sua motivação; iv. Treinar, informar, comunicar os indivíduos; v. Manter ambiente e relações de trabalho satisfatórias.

Por fim, Legge (2006) define integração como sendo um termo bastante alusivo a esse modelo. Pois, prima-se pela integração entre políticas, sistemas e atividades

da administração de recursos humanos e as estratégias gerenciais, por meio de direcionamento dos diversos agentes envolvidos em sua consecução.

A abordagem instrumental, como já mencionado, representa de alguma forma a tradução do modelo clássico. Embora pouco se diga na literatura pesquisada, a administração clássica, apesar de característica de uma era industrial e mecânica, muito representou em termos de evolução na organização do trabalho. Dessa forma, o modelo instrumentalista, como menção a essa era, também faz alusão à forma com que, ainda hoje, em muitas organizações, as pessoas são tratadas.

Vale retomar Graton et al. (1999) na análise da correlação entre o modelo instrumentalista e a Teoria X, de McGregor, segundo a qual, de forma objetiva, o ser humano não gosta de trabalhar e é um ser movido por necessidades próprias e pouco fiel a organização. Sob esse prisma se faz necessário assegurar fatores que o motivem a trabalhar, como uma remuneração pautada pela produtividade e medidas controladoras que definam, exatamente, a forma como devem agir em âmbito organizacional.

Não é possível, segundo Graton et al. (1999) afirmar que esse modelo existe, isoladamente, em uma organização. Os modelos instrumentalista e desenvolvimentista abrangem, em sua essência, conceitos antagônicos, mas na realidade, se mesclam, respectivamente, por meio da prática e do discurso. É interessante, também, ressaltar que, em um momento, onde a principal busca das empresas é por alcançar vantagem competitiva, como já mencionado nos capítulos iniciais, e o ser humano passa a ter papel imprescindível nesse alcance, muitas organizações, em seu discurso, negam essa abordagem com vistas a reforçar sua postura assertiva em dar ao ser humano, o valor que ele tem ou deveria ter para a organização.

2.3.2 Modelo desenvolvimentista de Gestão de Pessoas

A primeira observação que se pode fazer sobre o modelo desenvolvimentista de gestão de pessoas é que nele, diferentemente do modelo instrumentalista, vantagem competitiva e comprometimento dos funcionários são duas variáveis concebidas como sendo de igual importância (GRATTON et al., 1999).

Segundo Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004), esse modelo é típico de contextos nos quais valores como consenso, diversidade e igualdade de direitos

permeiam as relações entre os diversos atores organizacionais. Assim, esse modelo distancia-se do anteriormente descrito devido a sua compreensão da dimensão política na organização. Entende-se, aqui, que conflito e divergência fazem parte do cenário organizacional, haja vista a diferença de interesses entre as pessoas. E, nesse contexto, cabe à gestão de pessoas, de acordo com Castro, Klimnick e Sant'anna (2006), arbitrar e integrar esses interesses.

Ao se estudar esse modelo, pode-se, mais uma vez, mencionar as Teorias X e Y de McGregor; no entanto, contrariamente ao modelo anterior, é possível aliar este modelo a Teoria Y. Nessa teoria, seu autor aborda outra face da natureza da humana. Menciona-se nela que, o indivíduo é capaz de, autonomamente, direcionar-se e se regular em busca de quaisquer objetivos, desde que se sinta comprometido, ou esteja engajado, com eles. A premissa básica é de que, dessa forma, o principal desafio gerencial é assegurar que os objetivos individuais e organizacionais estejam em consonância. O ser humano, antes considerado mais um recurso, abandona, nesta nova visão, sua passividade, dando lugar ao novo papel de principal ativo organizacional.

“O princípio da integração determina que necessidades individuais e organizacionais devem ser reconhecidas” (MCGREGOR, 1960, pág. 329 apud GRATTON et al., 1999). Assim, segundo, Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004), administrar pessoas ganha um novo significado, o de administrar a contribuição das pessoas, fundamentando-se, primordialmente na ideia de conflito e divergência, considerando os diversos interesses dos atores organizacionais. Finalmente, reconhece-se que a busca por mediar os interesses das empresas e as condições oferecidas por ela ao trabalhador pode se apresentar como um processo de negociação e ajustes, exatamente porque se considera, nesse momento, percepções, valores e crenças distintos, tanto por parte da organização quanto de seus empregados.

Legge (2006) menciona que, segundo esse modelo, empregados são proativos e não recursos passivos no processo produtivo; que são capazes de se desenvolver constantemente e que são ativos extremamente valiosos, aptos a gerar valor e contribuir para o sucesso empresarial, desde que tenham liberdade de participar e acesso às informações necessária à execução de sua função.

Para Vasconcelos, Mascarenhas e Heidemann (2002), o modelo em questão principia a noção de um modelo ideal a ser concretizado no longo prazo, que

envolve qualificação da mão-de-obra, autonomia e democratização das relações. Castro, Klimnick e Sant'anna (2006) definiram as principais características do modelo desenvolvimentista: i. Eficiência econômica negociada, buscando resolver conflitos por meio de negociação política; ii. Construção de harmonia social em longo prazo, em detrimento de conflitos e divergências; iii. Avaliação de resultados feita pelos grupos organizacionais envolvidos no processo; iv. Maior politização e qualificação dos grupos organizacionais com vistas à interação eficaz; v. Os trabalhadores são vistos como atores políticos válidos, com potencial de desenvolvimento positivo, buscando concretizar ativamente seus interesses.

Por fim, Gratton et al. (1999) determinam que esse modelo é fundamentado por três conceitos: comprometimento, flexibilidade e qualidade. O termo comprometimento, já supracitado, remete à noção de que apenas indivíduos engajados, comprometidos, são capazes de despende esforços em busca dos objetivos, e, nesse sentido, cabe à organização assegurar esse comprometimento, por meio do reconhecimento das necessidades individuais. Flexibilidade, embora seja um termo discutido na literatura sobre o tema, por sua possível ambiguidade, remonta, nesse contexto, à ideia de uma característica necessária tanto à organização quanto ao indivíduo, tendo como pressuposto que, em um ambiente onde conflitos existem e a busca por consenso é um imperativo, a flexibilidade é o que permite que empregados e empregadores mantenham discussões éticas, racionais e direcionadas a um objetivo comum. E, finalmente, qualidade, que, assumiu diversos significados ao longo do tempo, nesse contexto sugere apenas a garantia de que os fins serão atingidos, da forma com que foram determinados, com a utilização ótima de todos os atores e recursos organizacionais.

Concluídas as abordagens teóricas dos dois modelos, pode-se agora compará-los, em função das características de ambos, anteriormente relatadas. Dessa forma, o Quadro 1 apresenta um comparativo entre os dois modelos, demonstrando suas características essenciais.

Aspectos analisados	Modelo Instrumentalista	Modelo Desenvolvimentista
Visão do homem	Recurso produtivo, cujo custo deve ser minimizado.	Agente proativo nos processos organizacionais.
Capacitação	Treinamentos exclusivamente para realização da função.	Treinamentos baseados nos interesses dos funcionários.
Postura em relação a conflitos	Devem ser evitados.	Devem ser tratados, na busca de consenso.
Forma de atingimento das estratégias	Por meio de controle e direcionamento dos funcionários.	Por meio do envolvimento/ comprometimento dos funcionários.
Papel da área de gestão de pessoas	Assegurar que as pessoas façam o que determinam as estratégias.	Integrar interesses em busca de objetivos comuns

Quadro 1 – Comparação entre os modelos desenvolvimentista e instrumentalista

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesse Capítulo serão descritos o tipo da pesquisa realizada e suas principais características metodológicas, a organização estudada, a população e a amostra obtidas, os instrumentos utilizados para consolidação do trabalho e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Dada a finalidade do presente estudo, a pesquisa aplicada pôde ser caracterizada como exploratória e descritiva. A tipificação como descritiva deu-se devido ao seu intuito identificar as percepções da amostra estudada sobre fenômenos inerentes às políticas de gestão de pessoas abordadas no estudo. Esse tipo de pesquisa tem como premissa buscar a resolução de problemas, melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2007).

No que diz respeito à abordagem, a pesquisa pôde ser classificada como quantitativa, por ter sido utilizado para seu desenvolvimento, questionário previamente estruturado, pois segundo Dantas e Cavalcante (2006), trata-se de uma forma de pesquisa mais adequada para apurar opiniões dos entrevistados. Concomitantemente, utiliza-se, também, a abordagem qualitativa, haja vista a necessidade de reunião de dados acerca das práticas de recursos humanos da Empresa extraídos do *site* da mesma. Essa pesquisa é utilizada quando se busca entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para interpretação, ou seja, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados.

Sobre os dados utilizados, quanto à sua origem, são classificados como primários aqueles obtidos a partir da aplicação dos questionários na amostra selecionada, e secundários os levantados por meio do próprio *site* da Organização. Ressalta-se que, devido à política interna da empresa, de não disponibilização de

conteúdo para meios externos, os únicos dados secundários que puderam ser utilizados foram aqueles disponibilizados no site.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A empresa pesquisada é de grande porte, atua no setor de bebidas há dez anos e é bastante conhecida pela sociedade. Por estar presente em grande parte do Brasil, possui várias fábricas e centros de distribuições. Sua cultura é considerada forte pelos concorrentes e pela própria Administração Central, e seus produtos são reconhecidos pelo mercado por sua qualidade. A pesquisa foi aplicada no centro de distribuição do Distrito Federal, responsável por atender Brasília e seu entorno. O centro de distribuição conta com 200 funcionários divididos em cinco áreas: Vendas, Recursos Humanos, Administrativo Financeiro, Logística e *Marketing*. A área de Vendas é sua área fim e todas as outras são definidas como de suporte.

É preciso ressaltar que não foram apontados os detalhes para que não fosse identificada a empresa. E, além disso, é importante enfatizar que durante todo o estudo, a empresa será denominada por apenas “empresa”, para que seja mantido o sigilo de seu nome, conforme acordado com seus dirigentes.

3.3 População e amostra

O universo de estudo caracterizou-se por uma população de 91 funcionários do centro de distribuição da referida empresa situada no Distrito Federal. A população em questão é composta pelas pessoas que ocupam o cargo de vendedor na empresa. Embora estes componham a área fim juntamente com supervisores de vendas e gerentes, estes dois não foram inseridos na população do estudo, devido ao fato de representarem a liderança da organização, sendo corresponsáveis pela implementação das práticas de recursos humanos na empresa. Segundo Legge (2006), a melhor forma de se compreender a percepção acerca de um tema em determinado ambiente é por meio da consulta às pessoas que fazem parte do nível

hierárquico mais baixo, pois estas sim são impactadas, em última instância, pelas decisões tomadas. Quando se consulta pessoas que ocupam cargos de liderança, corre-se o risco de obter uma percepção enviesada pelo simples fato de serem essas responsáveis pela tomada de decisão ou pela implementação das mesmas naquele ambiente.

Para determinação da quantidade mínima de participantes, o processo de amostragem foi efetuado de modo probabilístico simples. Considerando um erro amostral de 0,05, este processo resultou em um número mínimo de 74 respondentes. No entanto, a amostra obtida foi de 78 vendedores. Deste total, 98,7%, ou seja, 77 vendedores eram do sexo masculino, 75,6% tinham entre 25 e 35 anos, 59% haviam concluído apenas o ensino médio, 53,8% tinham tempo na empresa que variava entre dois e cinco anos e 44,9% exerciam a função de vendedor há um período que variava também entre dois e cinco anos.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário elaborado pela autora da pesquisa e submetido à apreciação do professor orientador.

As etapas para sua elaboração foram respectivamente: definição das características dos modelos de administração de recursos humanos abordados no referencial teórico; definição de dimensões ou áreas de atuação da administração de recursos humanos, para que se tornasse possível a elaboração de afirmações que contemplassem os modelos na prática da organização; e a definição das questões apresentadas no questionário.

O instrumento (Apêndice A) foi configurado em quatro dimensões: recrutamento e seleção, com quatro itens; treinamento e desenvolvimento, com oito itens; avaliação de desempenho, também com oito itens; e remuneração e benefícios, com cinco itens. A quantidade de itens variou proporcionalmente a quantidade de subprocessos relacionados às dimensões, dentro da empresa. A escolha dessas quatro dimensões foi feita em virtude de serem quatro subsistemas básicos da administração de recursos humanos.

A métrica adotada para julgamento de todos os itens foi a escala *likert*, com opções de resposta que variaram entre 1 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente).

Os itens ora representam uma afirmação consonante ao modelo desenvolvimentista de gestão de pessoas, ora ao modelo instrumentalista. Dessa forma, as respostas entre um e cinco ora representavam discordância em relação ao modelo representado ora concordância em relação a este. Para facilitar o acompanhamento das descrições e interpretação dos resultados das avaliações dos itens, a relação entre esses itens, a escala e o modelo de gestão de pessoas será abordada no Capítulo seguinte.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a coleta dos dados necessários à concretização do trabalho, um dos procedimentos adotados foi a pesquisa documental, como forma de recolher, da própria organização, documentos que viabilizassem a análise de seu discurso, de forma a associá-lo com os modelos desenvolvimentista e instrumentalista de gestão de pessoas abordados no capítulo de referencial teórico. No entanto, dada a impossibilidade de coletar documentos internos da organização em virtude de sua política de disseminação de informações, conforme mencionado anteriormente, todos os dados foram extraídos do próprio *site* da empresa, tornando-o dessa forma, a única fonte da pesquisa documental em questão.

A análise desses dados ocorreu à luz dos modelos de gestão de pessoas estudados neste trabalho. Para tanto, o procedimento adotado foi a análise de conteúdo que, segundo Bardin (1997 apud NOBREGA, 2005), consiste em um método de observação indireto, que viabiliza a observação da expressão verbal do informante. A análise foi desdobrada em três fases distintas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos dados. A pré-análise caracterizou-se por leitura exaustiva de todas as informações disponibilizadas no *site*. Durante a etapa de exploração do material, os registros foram categorizados de acordo com a ideia central que apresentavam; e os nomes destas categorias foram determinados de

modo a manter expressões semelhantes as utilizadas pela empresa, mas não idênticas, de forma a preservar sua identidade. A interpretação, por sua vez, foi realizada tendo como base todo o aporte teórico desenvolvido nesse trabalho.

Em seguida, procedeu-se ao levantamento por meio de questionário, conforme citado no item anterior. Este instrumento foi aplicado, presencialmente, no dia 27 de julho de 2010, em um grupo de 78 funcionários. O intervalo de tempo para resposta variou entre 10 e 15 minutos. Todos os questionários foram aplicados no período da tarde, durante a reunião de fechamento das vendas do dia. Para análise dos dados obtidos a partir destes, foi necessária a utilização da ferramenta SPSS, por meio da qual os dados foram tabulados, estratificados e analisados, com o intuito de fornecer os resultados sobre a percepção desses funcionários em relação às políticas de administração de recursos humanos da empresa. Utilizaram-se, para a análise, os conceitos de média, moda e desvio padrão. A caracterização do modelo dava-se pela média, no entanto, nos casos em que o desvio padrão foi maior que dois, considerava-se o resultado apresentado como moda.

Os resultados obtidos a partir dos procedimentos supracitados serão apresentados no Capítulo que segue.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste Capítulo, serão discutidos os resultados relacionados à pesquisa documental, cujo objetivo consistiu na análise de trechos das políticas de gestão de proferidos, em sítios públicos de informação, pela empresa estudada, e na sequência, aqueles referentes ao levantamento das percepções de funcionários desta empresa, por meio de questionários, acerca das práticas de recursos humanos orientadas por tais políticas.

Para análise de conteúdo das informações reunidas durante a pesquisa documental, apresenta-se o Quadro 2, que contém dados sobre a categoria analítica em que foram enquadrados os trechos encontrados, o modelo teórico de referência (desenvolvimentista ou instrumentalista) e as frequências de ocorrência de trechos assim enquadrados, e um ou mais exemplos de evidências dessas ocorrências. É válido ressaltar que a denominação das categorias foi feita de modo a manter a ideia apresentada no material pesquisado, mas com nomes distintos dos utilizados neste, de forma a preservar a identidade da empresa.

Categoria	Modelo de referência e frequência	Evidências de conteúdo
1- Foco em resultados	Inst.=12	A Empresa foca no que realmente interessa, no que traz resultado.
2- Recompensa por desempenho	Inst.=11	A excelência do desempenho é incentivada financeiramente por meio de remuneração variável.
3- Comportamento valorado	Inst.=11	Nenhum funcionário da Empresa dispõe de autoridade para solicitar qualquer ação que viole o código de conduta.
4- Sanções disciplinares	Inst.=5	Qualquer funcionário que deliberadamente viole o código de conduta ou que autorize ou permita a sua violação por um subordinado estará sujeito a ações disciplinares, incluindo o seu desligamento.
5- Controle de influência	Inst.=4	A Gente não deve competir ou permitir que interesses pessoais ou familiares exerçam influência direta ou indireta sobre os negócios da Empresa.

Quadro 2- Análise de conteúdo

Categoria	Modelo de referência e frequência	Evidências de conteúdo
6- Comportamentos valorados	Desenv.=26	Lembre-se: responsabilidade, confiabilidade, cooperação e comprometimento com os colegas e com o trabalho ajudam na manutenção da qualidade das relações.
6- Comportamentos valorados	Desenv.=26	Pessoas excelentes, com liberdade para crescer em velocidades condizentes com seus talentos e recompensadas adequadamente, são os ativos mais valiosos da Empresa.
7-Visão humanística do homem	Desenv.=16	A empresa tem um plano de gestão de carreira cujo objetivo é avaliar, desenvolver e nortear o crescimento pessoal e profissional dos funcionários.
8- Abertura à negociação	Desenv.=10	Não pertencemos a nenhum tipo de organização política, mas reconhecemos a legitimidade dessas entidades e respeitamos suas iniciativas e atividades. Estamos sempre dispostos a dialogar em qualquer situação, buscando constantemente uma solução que atenda a todas as partes envolvidas.
9- Qualidade de vida	Desenv.=7	A Empresa cuida de seus funcionários, pois sabe que o indivíduo só é pleno se vários aspectos de sua vida estiverem em equilíbrio – saúde, família, meio ambiente, trabalho, relações sociais, aprendizado, lazer, entre outros.
10- Reconhecimento pessoal	Desenv.=6	O programa Reconhecer homenageia os funcionários que completam 15, 20 e 25 anos de trabalho na empresa em um evento especial. Aqueles que comemoram 25 anos de casa, por exemplo, recebem um kit especial (relógio, caneta e chaveiro do programa) e como gratificação, um salário a mais no mês em que completam o período.
11- Ambiente de trabalho	Desenv.=4	O ambiente de trabalho da Empresa é informal para promover o convívio amigável e a cooperação entre os funcionários. Todos - independentemente do cargo - compartilham o mesmo espaço, sem divisórias (apenas salas para reuniões), e os gestores estão sempre prontos a receber qualquer funcionário

Quadro 2- Análise de conteúdo (Continuação)

É possível observar, a partir dos trechos extraídos, que o discurso da empresa, caracteriza-se, primordialmente, por suas características desenvolvimentistas. Foram, ao todo, observadas 138 ocorrências de conteúdos relacionados a um dos modelos estudados, da quais, 95, ou seja, 69% eram características do modelo desenvolvimentista de gestão de pessoas.

Ao se analisar, isoladamente, cada um dos trechos, é possível identificar, à luz do conteúdo apresentado nas seções 2.4.1 e 2.4.2, quais termos utilizados no discurso da empresa assemelham-se a um ou outro modelo.

Para facilitação da análise serão apresentados, detalhadamente, apenas os trechos mais relevantes, segundo os critérios de número de ocorrências e possibilidade de correspondência lógica com a teoria apresentada nas seções iniciais deste trabalho.

As categorias 1 (foco em resultados), 2 (recompensa por desempenho) e 3 (comportamento valorado), que apresentaram o maior número de ocorrências relacionadas ao modelo instrumentalista, embora tratem de assuntos distintos, podem ter ao se analisar a teoria estudada, justificativas similares para seu enquadramento neste modelo. Segundo Graton et al. (1999), há duas formas de se analisar o modelo utilizado por uma organização ao gerenciar seus funcionários: sua compreensão sobre a natureza humana e as estratégias de controle utilizadas. Quando, nos trechos selecionados nesta categoria, a empresa afirma que seu foco é no que, de fato, gera resultados, nenhum de seus funcionários possui autoridade para alterar qualquer política e que, paralelamente, utiliza remuneração variável para premiar o bom desempenho, assume claramente, sua posição em uma das dimensões supracitadas, tornando explícita a secundarização do indivíduo, desconsideração da subjetividade humana e, especialmente, a visão de que o indivíduo, pouco fiel a organização, é mobilizado, em grande parte, por incentivos financeiros.

Ainda na análise destas categorias, especialmente das categorias 1 (foco em resultados e 3 (comportamentos valorados), é possível retomar o conceito de Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) de racionalidade superior, no qual, segundo eles, a empresa, partindo da premissa da superioridade de sua liderança, em detrimento da força de trabalho, define quais são os focos e o que fazer, para gerar vantagem competitiva, sem, para isso, consultar seus próprios funcionários.

Já correlacionando o exposto em relação às categorias supracitadas com as categoria 4 (Sanções disciplinares), é possível, mais uma vez, identificar, no discurso da empresa, no momento em que ela afirma que seus funcionários estão sujeitos a sanções caso descumpram o que foi determinado, outras características do modelo instrumentalista, como o reconhecimento do indivíduo como recurso passivo da organização, ao qual cabe a tarefa de executar, sem distorções, as determinações superiores (LEGGE, 2006) e a definição de estratégias rígidas de controle para assegurar essa execução (GRATON et. al, 1999).

Fazendo-se novamente alusão à categoria 2 (Recompensa por desempenho), já mencionada, pode-se fazer clara referência a um dos conceitos apresentados por Vasconcelos, Protil e Heidemann (2002) sobre o modelo instrumentalista de gestão de pessoas: o pagamento por produtividade. Quando a empresa elabora e formaliza sistemas de recompensa que atrelam a remuneração do indivíduo à sua produtividade, seja por meio de remuneração variável habitual, seja por programas pontuais de reconhecimento, ela assume a premissa, adotada desde a Escola Clássica, de que a motivação humana é fruto de promessas de recompensas financeiras. Essa concepção reitera o que foi mencionado em parágrafo anterior sobre a exclusão de fatores subjetivos, relacionados à natureza humana.

Por fim, na categoria 5 (Controle de influência), apresenta-se um exemplo característico de discurso instrumentalista: a desconsideração das perspectivas individuais dos funcionários. No trecho em questão, a empresa afirma que não se deve permitir que interesses pessoais exerçam influência sobre os negócios, levando a compreender a ideia proposta por Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004), de que empresas que adotam o modelo instrumentalista valorizam a sociabilidade harmônica como forma de manutenção da eficiência econômica; evita-se, nessas organizações, que interesses pessoais, especialmente os conflitantes com os objetivos organizacionais, sejam colocados em pauta, sob o risco de prejudicar o alcance de resultados.

Agora, tratando-se dos trechos com características desenvolvimentistas, é possível identificar a nítida predominância destes na categoria 6 (Comportamentos valorados). Nela, embora apenas dois trechos tenham sido contemplados, foi possível perceber, com clareza, a apreciação, por parte da organização, de um discurso que reconhece a importância do indivíduo, suas diversas necessidades e anseios. Nessa categoria, a empresa afirma que seu ativo mais valioso são seus funcionários. Embora a categorização de um trecho que relaciona o indivíduo ao termo “ativo”, seja contraditória, sua ideia central remete a características desenvolvimentistas. Ela confirma, em seu discurso, qual a percepção sobre o papel do ser humano na organização e traz o que citam Graton et. al (1999), Legge (2006), Klimnick e Sant’anna (2006), Vasconcelos, Protil e Heidemann (2002), Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2004), que empresas que adotam o modelo desenvolvimentista de gestão de pessoas reconhecem, necessariamente, seus funcionários como seu ativo mais valioso. Nesse sentido, vale observar que os

próprios autores contradizem suas argumentações ao delimitar as características desse modelo. Reconhecer o indivíduo como algo preciso para a organização, deveria, teoricamente, excluir a sua consideração como um ativo.

Na categoria 7 (Visão humanística do homem), também são notadas algumas características do modelo em questão, mencionadas por Klimnick e Sant'anna (2006), para os quais organizações que adotam este modelo demonstram interesse em assegurar maior politização, qualificação e desenvolvimento de seus funcionários. Nesse sentido, ao formalizar programas de gestão da carreira e promover desafios constantes para assegurar o desenvolvimento de seus funcionários, a organização assume os interesses abordados pelos autores supracitados.

A categoria 8 (Abertura à negociação), aponta um discurso coerente com modelo desenvolvimentista. Segundo Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004), é característico desse modelo o reconhecimento da importância das variáveis consenso, diversidade e igualdade de direitos nas relações que permeiam a organização. Dessa forma, quando, em seu discurso, a empresa manifesta sua disposição para dialogar, em qualquer situação, na busca de soluções que atendam a todas as partes envolvidas, independentemente da natureza de cada uma delas, torna claro o fato de que reconhece a diversidade existente em seu próprio ambiente, o direito das pessoas de aderirem a quaisquer movimentos ou entidades, e, principalmente, seu intuito de conviver, politicamente, com os mesmos, de modo a assegurar relações saudáveis e consenso.

O trecho representativo da categoria 10 (Reconhecimento pessoal), por sua vez, aborda uma forma que a empresa encontrou para formalizar o reconhecimento das pessoas devido ao seu tempo de serviço, por meio de prêmios, e remete também a um discurso tipicamente desenvolvimentista que, segundo Legge (2006), pressupõe que, em uma organização característica desse modelo de gestão de pessoas, o papel da administração passa a estar intimamente ligado ao reconhecimento da contribuição das pessoas e de sua importância como principal ativo da empresa. Isso significa que, ao reconhecer pessoas que estão na empresa há mais tempo, a organização assume que valoriza a sua contribuição durante todo esse tempo e reconhece seu significado dentro da mesma.

Ademais, as categorias 9 (qualidade de vida) e 11 (ambiente de trabalho), remetem à questão da valorização do indivíduo, seus interesses e da garantia de um

bom ambiente, dentro e fora da empresa. Essas questões são típicas de organizações que adotam o modelo desenvolvimentista, conforme exaustivamente tratado nesta seção e na seção 2.4.2.

Concluída a exploração dos trechos extraídos do *site* da empresa e realizada a relação com a teoria apresentada no presente estudo, passa-se à fase de compreensão da percepção dos funcionários da empresa pesquisada em relação às suas práticas de gestão de pessoas. Os itens apresentados encontram-se dispostos de acordo com a dimensão (função de recursos humanos) que representam.

Para que se compreendam os quadros apresentados adiante, é importante explicitar o significado de cada uma das suas colunas. Primeiramente, a dimensão de recursos humanos representada segue na sua parte superior. A primeira coluna corresponde às afirmações apresentadas no questionário para que os funcionários pudessem expressar seu nível de concordância em relação a elas. A segunda e a terceira colunas indicam o modo de interpretação de cada padrão de resposta aos itens apresentados. Isso significa que, caso o funcionário tenha assinalado algum item com respostas entre 1 a 5, que representam discordância em relação à afirmação feita, a sua percepção sobre as práticas de gestão de pessoas poderia ser enquadrada em um modelo ou outro modelo, a depender do conteúdo essencial incorporado à redação da assertiva. As colunas seguintes representam, respectivamente, a média das respostas, a moda, e o desvio-padrão obtidos. A coluna final indica o enquadramento, ante esses índices estatísticos, das respostas globais dos participantes do estudo em relação àquele item. É importante ressaltar que modas e medias foram consideradas, pois, considera-se aqui, que, desvios-padrão superiores a 1 indicam a incapacidade de as médias representarem adequadamente as opiniões comuns ao grupo estudado.

Dimensão Recrutamento e Seleção						
Pergunta	Resposta 1 a 5	Resposta 6 a 10	Média	Moda	Desvio padrão	Resultado
1-Valorização da diversidade cultural.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	7,04	10	2,51	Modelo desenvolvimentista
2- envolvimento dos funcionários nos processos externos.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	6,90	10	2,44	Modelo desenvolvimentista
3- Priorização do pessoal interno.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	6,04	10	2,91	Modelo desenvolvimentista
4- Clareza e justiça dos processos seletivos internos.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	6,06	5	2,78	Modelo instrumentalista

Quadro 3- Resultados sobre recrutamento e seleção

Na dimensão recrutamento e seleção (Quadro 3), foi possível observar que a percepção dos funcionários acerca das práticas relacionadas a esse subsistema de gestão de pessoas, aludiu, prioritariamente, ao modelo desenvolvimentista de gestão de pessoas. Na prática, a maioria dos funcionários expressou concordância total quando se afirmou que a empresa priorizava a diversidade cultural em seus processos de recrutamento e seleção (item 1), envolvia seus funcionários na captação de outras pessoas (item 2) e priorizava os candidatos internos em seus processos seletivos (item 3). Essas três afirmações remetem ao modelo desenvolvimentista, pois, como visto no capítulo 2.4.1, empresas que adotam esse modelo valorizam o indivíduo, levam em consideração os objetivos pessoais dos mesmos, envolvem-nos no alcance de objetivos e na realização dos processos e estimulam a diversidade e discussões políticas como forma de se obter consenso (VASCONCELOS, MASCARENHAS e VASCONCELOS, 2006).

No entanto, no que concerne à justiça e clareza do processo de recrutamento interno, a maior parte dos funcionários não concordou com a afirmação de que os critérios eram claros e justos. A falta de clareza e de justiça pode ser associada ao modelo instrumentalista, quando se considera que, neste, o indivíduo é tratado como passivo, cabendo apenas à liderança o papel de decidir e direcionar, e ao empregado, a mera atribuição de realizar o que foi estipulado. Assim, quando o funcionário desconhece os critérios, subentende-se que estes não foram convidados a participar de sua definição, tampouco que foram bem comunicados acerca dos mesmos.

Dimensão Remuneração e benefícios						
Pergunta	Resposta 1 a 5	Resposta 6 a 10	Média	Moda	Desvio padrão	Resultado
5- Associação entre remuneração e produtividade.	Modelo desenvolvimentista	Modelo instrumentalista	5,53	10	2,93	Modelo instrumentalista
6- envolvimento dos funcionários na solução dos problemas de	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	6,14	5	2,66	Modelo instrumentalista
7- Satisfação de necessidades pessoais com os benefícios.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	7,14	10	2,53	Modelo desenvolvimentista
8- Consideração de interesses pessoais para concessão de incentivos.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	6,55	8	2,45	Modelo desenvolvimentista
9- Falta de comunicação sobre as ações para a melhoria da remuneração.	Modelo desenvolvimentista	Modelo instrumentalista	5,77	5	2,80	Modelo desenvolvimentista

Quadro 4- Resultados sobre remuneração e benefícios

Na dimensão remuneração e benefícios (Quadro 4), a percepção dos funcionários também remete, prioritariamente, ao modelo desenvolvimentista de gestão de pessoas. A concordância em relação a três dos cinco itens demonstrou que, na prática, as ações da administração de recursos humanos mostram-se compatíveis com este modelo.

Quando no item 5 houve a evidência de associação entre a produtividade e a remuneração, foi possível observar uma das principais características do modelo instrumentalista de gestão de pessoas, segundo Vasconcelos, Protil e Heidemann (2002): o pagamento por produtividade. Quando Gratton et.al (1999) citam a Teoria X de McGregor, mencionando a associação entre a compreensão da natureza humana e o pagamento por produtividade, torna-se mais fácil o entendimento da relação entre este mecanismo da administração de recursos humanos e o modelo instrumentalista de gestão de pessoas. O autor afirma que, partindo-se da premissa construída desde a escola clássica, que originou o modelo instrumentalista, o ser humano possui motivações próprias e é pouco fiel a organização. Por esse motivo, faz-se necessário o controle rigoroso de suas ações e formas de associação entre sua dedicação ao trabalho e a recompensa por isso. Nesse sentido, a remuneração variável, ou seja, por produtividade, mostrou-se como ferramenta assertiva para esse intuito.

O outro item desta dimensão que retomou o modelo instrumentalista, item 6, diz respeito ao envolvimento do funcionário na solução de problemas relacionados à sua própria remuneração. Tal resultado, mais uma vez, leva à ideia da racionalidade superior, proposta por Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006), na qual cabe a liderança a tarefa de definir o que deve ser feito, e aos funcionários a de acatar o que foi definido. Contrariamente, no item 9, em que se fala da comunicação das ações aos funcionários, o resultado indicou que a prática é característica do modelo desenvolvimentista. Embora parecidos, este item e o anterior remetem a ideias diferentes. Ao passo que o primeiro diz respeito ao envolvimento, o último trata de comunicação; os funcionários não se sentem envolvidos no processo de elaboração de solução de problemas, no entanto, quando as ações são definidas, passam a ser consultados. A referência deste item ao modelo desenvolvimentista dá-se devido ao fato de que, segundo Legge (2006), organizações que adotam o modelo desenvolvimentista de gestão de pessoas acreditam no potencial de seus

funcionários para contribuir com o sucesso organizacional, mantendo-os, dessa forma, bem informados e estimulando sua participação nos diversos processos.

Os outros dois itens favoráveis ao modelo desenvolvimentista, 7 e 8, tratam, respectivamente, de incentivos e benefícios. E, para ambos, foi mencionado seu alinhamento com os objetivos pessoais dos funcionários da organização em questão. Ao retomar a ideia exposta por Graton et.al (1999), de que cabe à administração de recursos humanos gerenciar interesses da organização e do indivíduo, dentro da perspectiva da abordagem desenvolvimentista, a empresa estudada, no que diz respeito a incentivos e benefícios, vem cumprindo seu papel.

Dimensão Avaliação de Desempenho						
Pergunta	Resposta 1 a 5	Resposta 6 a 10	Média	Moda	Desvio padrão	Resultado
10- Importância da avaliação de desempenho para o crescimento pessoal.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	7,42	10	2,27	Modelo desenvolvimentista
11- Sanções para pessoas com baixo desempenho.	Modelo desenvolvimentista	Modelo instrumentalista	6,36	7	2,16	Modelo instrumentalista
12- Parceria entre gestores e funcionários para realização de ações.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	6,42	7	2,56	Modelo desenvolvimentista
13- Clareza e justiça dos critérios de avaliação.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	6,36	7	2,63	Modelo desenvolvimentista
14- Importancia da avaliação de desempenho para a função.	Modelo desenvolvimentista	Modelo instrumentalista	7,32	9	2,17	Modelo instrumentalista
15- Informação sobre os aspectos técnicos passíveis de melhoria.	Modelo desenvolvimentista	Modelo instrumentalista	6,96	7	2,38	Modelo instrumentalista
16- Liberdade para tratar de encarecimento.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	6,68	7	2,74	Modelo desenvolvimentista
17- Feedbacks sobre aspectos comportamentais.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	6,78	9	2,78	Modelo desenvolvimentista

Quadro 5- Resultados sobre Avaliação de desempenho

Na dimensão “avaliação de desempenho” (Quadro 5), embora haja, entre os oito itens abordados, três que representem práticas características da abordagem instrumentalista, dois deles não puderam ser conclusivos em relação a este modelo quando analisados conjuntamente com os itens que fazem menção ao modelo desenvolvimentista. Este fato pode ser identificado, pois embora autores como

Vasconcelos, Protil e Heidemann (2002) afirmem que, no modelo instrumentalista de gestão de pessoas, cabe à administração assegurar o desenvolvimento dos funcionários para o desempenho de atividades técnicas, como mencionado nos itens 14 e 15 desta dimensão, a partir da análise dos demais itens fica claro que este subsistema não se limita a este fim. As afirmações relacionadas à liberdade dos colaboradores para tratar de seu próprio encarecimento, à parceria entre líderes e subordinados para melhoria do desempenho, à existência de *feedbacks* sobre aspectos comportamentais e à utilidade da avaliação para a vida pessoal do funcionário e a concordância dos colaboradores em relação às mesmas, permitiram uma análise conclusiva sobre o modelo em que se encaixa essa dimensão. Encontram-se, aqui, as evidências de envolvimento do indivíduo e compreensão das necessidades individuais, comumente mencionadas na teoria que aborda o modelo desenvolvimentista.

Em face dessa teoria é que se pôde caracterizar, também, um dos itens, item 11, como relativo ao modelo instrumentalista. Quando os colaboradores concordaram com a existência de mecanismos formais e informais de punição para aqueles que apresentavam baixo desempenho, permitiram retomar a afirmativa de Graton et al. (1999), de que a existência de mecanismos de controle é uma das dimensões que permitem caracterizar o modelo de gestão de pessoas como sendo instrumentalista.

Dimensão Treinamento e desenvolvimento						
Pergunta	Resposta 1 a 5	Resposta 6 a 10	Média	Moda	Desvio padrão	Resultado
18- Treinamentos para a função.	Modelo desenvolvimentista	Modelo instrumentalista	7,63	10	2,49	Modelo instrumentalista
19- aplicabilidade dos treinamentos na vida pessoal.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	7,63	10	2,36	Modelo desenvolvimentista
20- Aquisição de conhecimentos técnicos durante os treinamentos.	Modelo desenvolvimentista	Modelo instrumentalista	7,82	10	2,21	Modelo instrumentalista
21- Treinamentos definidos pela liderança.	Modelo desenvolvimentista	Modelo instrumentalista	7,94	10	2,08	Modelo instrumentalista
22- Participação em treinamentos em áreas de interesse.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	6,81	10	2,87	Modelo desenvolvimentista
23- Estimulo a qualificação dos funcionários.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	7,01	9	2,77	Modelo desenvolvimentista
24- Capacitação em relação aos processos de vendas.	Modelo desenvolvimentista	Modelo instrumentalista	6,96	10	2,55	Modelo instrumentalista
25- Liberdade do funcionário para propor treinamentos de seu interesse.	Modelo instrumentalista	Modelo desenvolvimentista	6,10	9	3,12	Modelo desenvolvimentista

Quadro 6- Resultados sobre Treinamento e desenvolvimento

No que tange ao subsistema “Treinamento e Desenvolvimento” (Quadro 6), a percepção dos funcionários da empresa em questão apresentou resultados que remetem aos dois modelos, sem prevalência de nenhum dos dois.

O item 21, que remete ao modelo instrumentalista sugere que os treinamentos são definidos pela liderança. Dispensam-se maiores explicações, pois se refere novamente à noção de racionalidade superior, já tratada neste trabalho.

Os outros três itens que apresentaram nível de concordância orientado para o modelo instrumentalista, 18, 20 e 24, tratam de treinamentos orientados para desempenho da função. Segundo Vasconcelos, Protil e Heidemann (2002) cabe à administração de recursos humanos, em empresas que adotam o modelo instrumentalista, descrever os cargos, selecionar pessoas aptas a ocupá-los e treinar pessoas para que executem as tarefas de acordo com a sua descrição

Assim sendo, se vistos isoladamente, os itens em questão fariam crer a existência de um modelo instrumentalista em relação às praticas de treinamento. No entanto, o fato de, os próprios funcionários concordarem, nos outros itens desta dimensão, com as afirmações de que têm liberdade para propor treinamentos, percebem a aplicabilidade destes para sua vida pessoal, participam de treinamentos em suas áreas de interesse e percebem que a empresa estimula sua constante

capacitação, permite compreender que, para esta dimensão, a empresa possui práticas predominantemente características do modelo desenvolvimentista. Essa conclusão respalda-se na obra de Castro, Klimnick e Sant'anna (2006), que afirmam que, entre as principais características do modelo desenvolvimentista, estão a maior politização e qualificação dos atores organizacionais e o entendimento dos trabalhadores como atores com potencial de desenvolvimento e que buscam concretizar, ativamente, seus interesses.

Finalizadas a apresentação de resultados acerca das informações obtidas por cada um dos instrumentos, a conclusão a que se chegou é de que existe, na maioria dos casos, uma relação positiva entre o que a empresa sugere em seu discurso e o que o funcionário percebe, na prática. Isso significa que, fazendo-se uma análise, a partir das categorias levantadas durante a pesquisa documental, das onze categorias, características ora do modelo desenvolvimentista, ora do modelo instrumentalista de gestão de pessoas, apenas duas não são percebidas pelos funcionários da forma com que foram propostas pela organização.

A primeira incompatibilidade entre discurso e prática encontra-se na categoria 5, Controle de influência. Ao afirmar que os interesses pessoais dos funcionários não devem afetar os negócios, a Empresa confirma uma das características do modelo instrumentalista de gestão de pessoas, segundo Vasconcelos, Mascarenhas e Protil (2004), que é a valorização da sociabilidade harmônica, ou em outras palavras, a negação da diversidade e desconsideração de posições ou perspectivas individuais contraditórias às da organização. No entanto, quando no item 8, da dimensão Remuneração e Benefícios, prevalece entre os funcionários a percepção de que, a empresa leva em consideração os interesses pessoais de seus colaboradores ao oferecer prêmios e incentivos, esse discurso é refutado, e a postura, aparentemente típica de uma abordagem instrumentalista, é substituída por uma prática característica do modelo desenvolvimentista.

A segunda incompatibilidade entre a característica do discurso apresentado pela empresa e a característica percebida, por meio da prática, pelos funcionários encontra-se na categoria 6, Comportamentos valorados. Segundo o trecho extraído do site, a empresa valoriza a cooperação entre as partes, o comprometimento e a responsabilidade, postura esta, segundo Vasconcelos, Protil e Heidemann (2002), característica de organizações que adotam o modelo desenvolvimentista de gestão

de pessoas. No entanto, os funcionários, quando no item 6 da dimensão Remuneração e Benefícios, negam que são envolvidos na solução de problemas relacionados à sua própria remuneração, permitem uma analogia ao já mencionado conceito de racionalidade superior, proposto por Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2006) e facilmente atrelado ao modelo instrumentalista de gestão de pessoas.

Em todas as demais categorias, no entanto, foi possível encontrar compatibilidade entre o que foi verificado por meio dos trechos encontrados no site da Organização e o que os próprios funcionários percebiam nas práticas implantadas na Empresa.

Entretanto, apesar de serem apenas estas as incompatibilidades encontradas, é válida a discussão sobre o porquê de sua existência. É interessante que se observe que, a primeira incompatibilidade se dá pelo fato de que a empresa, em seu discurso, afirma uma postura instrumentalista, que na prática é negada por seus funcionários, dada a existência de benefícios e incentivos que levem em consideração de necessidades pessoais. Ou seja, embora a empresa afirme que interesses pessoais não podem afetar o negócio, no dia-a-dia ela propõe práticas que consideram, exatamente, o que almejam os indivíduos.

A segunda incompatibilidade, que contradiz o discurso de uma abordagem desenvolvimentista para uma prática caracteristicamente instrumentalista, leva a crer que a empresa, que publica em seu discurso a valorização de uma cooperação entre seus membros, não permite sequer que os indivíduos participem da solução de problemas relacionados a seu próprio salário.

Essas inconsistências, entre discurso e prática, remetem ao que foi citado nos capítulos iniciais desse estudo sobre o momento de transição vivido pela área de recursos humanos. Embora uma nova forma de administração de recursos humanos esteja se delineando na teoria, o fato é que, na prática, essa mudança encontra nos comportamentos da própria área, das lideranças organizacionais e até dos colaboradores as limitações para sua efetivação. Fato é, que mesmo as organizações que se mostram mais empenhadas em florear seu discurso com os novos paradigmas da gestão, na prática mantêm velhos dogmas, ainda que velados por outras ações que confundem a percepção de seus funcionários e levam a crer uma nova posição em relação à sua gestão.

Essas incompatibilidades não podem representar más ou boas intenções organizacionais, tampouco percepções enviesadas de seus funcionários. Elas remetem tão somente à noção de que muito há que se fazer para que seja reduzida a distância ente o que se deseja ou prega fazer e o que, de fato, é feito.

No entanto, conclusivamente, pode-se dizer que, tanto em seus conteúdos publicamente divulgados, como também nas práticas implantadas cotidianamente, a Organização em questão caracteriza-se, principalmente, pela adoção de um modelo desenvolvimentista de gestão de pessoas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O contexto a partir do qual o estudo em questão foi elaborado, caracteriza-se pela existência de novas relações entre mercado e organizações e entre estas e seus funcionários. A necessidade de geração de vantagem competitiva, firmada a partir do advento da globalização, tem feito com que as empresas busquem, constantemente, formas de inovar e assegurar a saciedade de interesses de clientes cada vez mais exigentes e bem informados. A criação de vínculos consistentes, nesse cenário, tornou-se o fator decisivo para o sucesso e sustentabilidade das organizações.

Sob essa ótica, o trabalhador, antes visto como mero recurso produtivo também passa a ter um novo papel, firmando-se como agente na consolidação desses vínculos, e exigindo, desta forma, que as empresas passem a oferecer a eles maior atenção e espaço quando na delimitação de suas políticas.

No entanto, apesar de, na teoria, serem claras as mudanças a serem adotadas, no sentido de valorização do trabalhador, na prática, diversos entraves vem sendo encontrados para a implementação de um novo modelo de gestão das pessoas. Embora se compreenda que a transformação de um sistema social é lenta e contínua (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006), as organizações, que em seu discurso pregam a valorização do indivíduo por meio de políticas que assegurem a este maior participação nos processos organizacionais, maior impacto no atingimento da estratégia e papel fundamental na garantia de sua vantagem competitiva e perenidade, ainda se mostram incipientes, utilizando-se de mecanismos coercitivos e indutores do comportamento humano para assegurar seus fins.

Para a empresa em questão, o fato gerador da necessidade de estudos relacionados à administração de recursos humanos foi, como já mencionado, a involução, em cerca de dois pontos percentuais, do principal indicador da percepção dos funcionários sobre fatores relacionados ao gerenciamento de pessoas e clima organizacional. Assim sendo, o presente estudo apresentou como objetivo geral a análise da relação entre as políticas de administração de recursos humanos,

propostas publicamente pela empresa e a percepção dos funcionários acerca das práticas instituídas pela área responsável.

É possível, ao final de todas as análises realizadas, assegurar que, tal objetivo foi alcançado devido ao fato de este trabalho ter tido como um de seus produtos, a compreensão da relação entre a percepção dos funcionários sobre as práticas da organização e as características do seu discurso, publicada pela empresa em seu *site*.

Conforme Seção anterior, concluiu-se que esta relação é caracterizada, primordialmente, pela concordância entre os dois atores, ou seja, a empresa transmite em seu discurso a noção de que age de uma forma e os empregados percebem que, na prática, essa suposta forma de agir, é consolidada. Nesta percepção, prevalecem características desenvolvimentistas da gestão de pessoas, que foram exaustivamente abordadas em Seções anteriores.

Quanto aos objetivos específicos, embora tenha havido diversas limitações para sua consecução, também foram atendidos quando considerado o capítulo 2 e a seção 3.4 deste trabalho, que, respectivamente, apresentam um quadro teórico de referências, conforme proposto e um instrumento, também apresentado no Apêndice 1, utilizado para a aferição da percepção dos funcionários sobre as práticas organizacionais.

No que diz respeito às justificativas apresentadas para realização deste, é possível dizer que foram parcialmente contempladas. Se, por um lado, foi possível coletar bibliografias relacionadas à gestão de pessoas, que, como já mencionado, são escassas no país, e dessa forma, contribuir para futuros estudos na área, por outro, a contribuição para a empresa estudada limitou-se, em primeira análise, a revelação de que parece existir um alinhamento entre discurso e prática e, dessa forma, cabe a organização compreender outros possíveis fatores que possam ter gerado a involução dos resultados dos indicadores da área de recursos humanos, mencionada anteriormente, já que, por meio deste estudo, não foi possível identificar, de forma convicta, a existência de frustrações decorrentes da incoerência entre o que a empresa afirma fazer e o que ela, de fato faz, segundo seus colaboradores, dadas as suas diversas limitações.

Retomando os aspectos teóricos, conclui-se ainda que, apesar da predominância de um grupo de características, típico do modelo desenvolvimentista de gestão de pessoas nas práticas publicadas pela empresa e implantadas pela área de recursos humanos, existe ainda, outro grupo de características, diretamente associado ao modelo oposto, o modelo instrumentalista de gestão de pessoas, que confirmam menções realizadas no capítulo 2, de que na prática, estes modelos coexistem na maioria das organizações.

Quando Graton et al. (1999) afirmam que, embora os dois modelos abranjam conceitos antagônicos, nas organizações eles não existem dissociadamente, o que torna o claro o momento de transição vivido pelas empresas e tantas vezes mencionados neste trabalho, eles expõem um cenário também vivido pela Organização estudada e normalmente negado por aquelas que apostam na consolidação de uma área de recursos humanos.

Outra concepção de Graton, et.al. (1999), na qual se afirma que é possível analisar os diferentes modelos de administração de recursos humanos a partir de duas dimensões: a natureza humana e as estratégias de controle, permite que se extraia mais uma conclusão sobre o modelo de gestão de pessoas no qual se enquadra a organização.

Quando se trata da dimensão “natureza humana”, é nítida a prevalência do modelo desenvolvimentista de gestão de pessoas, haja vista serem os indivíduos valorizados, suas necessidades e interesses pessoais reconhecidos, sua priorização, em detrimento de candidatos externos, sua possibilidade de discutir com seus líderes sua carreira, seu acesso a formas de desenvolvimento profissional e pessoal dentro da organização, entre outros aspectos abordados na seção anterior. No entanto, quando se trata da dimensão “estratégias de controle”, nota-se a existência de discurso e prática arraigados de características instrumentalistas. Nesse eixo, a Empresa ainda dispõe e implementa mecanismos formais de punição àqueles que não se alinham a políticas determinadas e apresentam desempenho inferior ao desejado, limita a autoridade do funcionário para a tomada de decisão e pouco envolve-nos em questões ligadas a solução de seus próprios problemas internos.

Assim sendo, a coexistência dos dois modelos é determinada pela identificação de características desenvolvimentistas no que diz respeito à compreensão da

natureza humana e instrumentalistas, no que concernem as estratégias de controle adotadas.

Encerradas as proposições acerca da caracterização da empresa e do próprio estudo, é válido ressaltar que este deve ser apenas um incentivo a novos estudos a serem realizados por outros pesquisadores ou pela própria organização com vistas a desenvolver e amadurecer a gestão de seus recursos humanos.

Apesar do alcance dos objetivos propostos algumas colocações devem ser feitas, nesse momento, acerca das limitações encontradas no desenvolvimento deste trabalho.

A primeira limitação, já mencionada no início do estudo, diz respeito à escassez de publicações sobre recursos humanos no Brasil. Essa escassez impossibilitou o aprofundamento sobre o tema e a proposição de um delineamento metodológico que viabilizassem o atingimento integral ou extrapolação dos objetivos propostos no estudo. Em relação a esse último ponto, percebeu-se, ao longo da pesquisa que, tanto a análise de conteúdo quanto a realização de levantamento via questionários foram métodos não satisfatórios para obtenção de informações e elaboração de resultados. A análise do conteúdo, como método de observação indireta, mostra-se pouco conclusiva, por não permitir que o discurso que se deseja analisar seja compreendido integralmente, dando margem a inferências e conclusões menos objetivas, situação essa, pouco encontrada quando se adota como método, a análise do discurso. Por outro lado, o levantamento por questionário apresentou-se como ferramenta pouco adequada para a finalidade com que foi construído por negligenciar questões subjetivas. Talvez, a utilização de outro método, como realização de grupo focal, que coletasse percepções ou variáveis subjetivas possibilitasse uma compreensão mais abrangente da percepção dos funcionários e com isso, fosse possível associar o resultado da pesquisa à involução dos indicadores da área de recursos humanos da empresa. Entretanto, vale ressaltar que a limitação anterior, de publicações na área, foi também a geradora da limitação de métodos, haja vista que, dada a inexistência de pesquisas referenciais, foram adotados os métodos para os quais acreditou-se na viabilidade de implementação e geração de resultados.

Não encerradas as limitações, a impossibilidade de obtenção de informações provenientes de documentos internos da própria Organização mostrou-se, também, como uma barreira a melhor compreensão das características do seu discurso.

Embora diversas ocorrências tenham sido encontradas no site, como já listado, documentos formais, produzidos pelos elaboradores das políticas internas representariam uma fonte de informações objetiva e estruturada sobre tais políticas.

A limitação final diz respeito ao fato de os questionários terem sido aplicados por um membro da própria área de recursos humanos da empresa, o que pode ter inibido ou até enviesado algumas percepções, embora tenha se esclarecido a confidencialidade dos questionários respondidos.

Ante esses apontamentos, recomenda-se que os próximos pesquisadores, ao realizarem pesquisas com o intuito similar ao desta, utilizem como métodos de levantamento e coleta de informações, a realização de um grupo focal e, caso esses pesquisadores tenham qualquer vínculo com a organização estudada, solicitem a um terceiro, com conhecimentos sobre o método e desconhecido pelos funcionários, que faça a intermediação das discussões. Quanto à utilização de pesquisa documental, que se faça análise do discurso, utilizando-se, para tanto, de maior amostra de documentos internos da organização estudada, em lugar da análise de conteúdo, em função dos motivos supracitados.

Em síntese, embora as publicações sejam ainda incipientes na área e os resultados sejam contestáveis sob o ponto de vista dos métodos a partir dos quais foram obtidos, foi possível perceber o cenário de transição em que se encontra a administração de recursos humanos e o quanto este cenário se traduz nas práticas de empresa estudada. A mencionada coexistência dos modelos de administração de recursos humanos na mesma não pode ser vista como uma deficiência em sua gestão, mas sim, como o retrato do esforço que as organizações, de forma geral têm despendido na busca de alcance dos objetivos organizacionais em consonância com a garantia de satisfação de seus funcionários.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese (Livre docência)- Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

ALHO, M. R.; CARVALHO, P.A.M. **Tecnologia de informação e os novos modelos de gestão de pessoas**, 2007. Disponível em <www.google.com.br> Acesso em: 15 jul.2010

ALMEIDA, K.N.T.; MELO, M.C.O.L.; BRITO, M.J. **Políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações intensivas em tecnologia**: um estudo descritivo em provedores de acesso a rede mundial de computadores. Minas Gerais, Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 4, n. 1, jan./abr. 2006.

CANÇADO, V.L.; MORAES, L.F.R.; SILVA, E.M. **Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos**: o caso da empresa XSA. São Paulo; Revista de Administração Mackenzie, v.7, n. 3, p. 11-37, jun.2006.

CASTRO, J.H.M.; KILIMNIK, Z.M.; SANT'ANNA, A.S. **A gestão de pessoas como interlocutora entre a empresa e seus funcionários**: uma adaptação do modelo de Ulrich em instituição bancária federal. Bahia, Revista Gestão e Planejamento, v. 7, n.14, jul./dez. 2006.

DUTRA, J.S. **Profissionais de recursos humanos**. Um grupo a procura de legitimação. São Paulo, 1987. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

FISCHER, A.L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: 2002.

GRATTON, L.; HAILEY, V.H.; STILES, P.; TRUSS, C. **Strategic Human Resource Management**: Corporate Rhetoric and Human Reality. New York: Oxford University Press, 1999.

Lacombe, B.M.G.; Tonelli, M.J. **O discurso e a prática: O que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. São Paulo: RAC, 2001

Lacombe, B.M.B.; Caldas, M.P.; Tinoco, T.; et.al. **Produção científica em administração no Brasil: O estado da arte**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEGGE, K. **Human Resource Management**. Rethoric and Realities. England: Palgrave Macmillan, 2006.

NOBREGA, J.S.M. **Perfil dos profissionais nas equipes do programa Saúde da Família em Macaíba/RN**, 2005. Disponível em < www.google.com.br.> Acesso em : 31 jul.2010

SANTOS. S.A.; FRANÇA, S.H. **A evolução dos modelos de administração: o passado, presente futuro da empresa no período de 1903 a 2006**. Disponível em <www.google.com.br.> Acesso em: 25 jun.2010

STAEHLE, W.H. **Human resource management and corporate strategy**. Nova Iorque: Walter de Gruyter, 1990.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VASCONCELOS, I.F.G.; PROTIL, R.M.; HEIDEMANN, F.G. **Tecnologia e Administração de Recursos Humanos: Uma análise crítica da implantação de sistemas integrados de gestão em uma cooperativa agro-industrial**. Paraná, O&S, v. 9, n. 25, set./dez. 2002.

VASCONCELLOS, I.; MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. **Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz**. São Paulo: RAE-eletrônica, 2004

VASCONCELLOS, I.; MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. **Gestão do paradoxo passado versus futuro: uma visão transformacional da gestão de pessoas**. São Paulo: RAE- eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 2, jan./jun.2006.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A.O.; PROTIL, R.M. **Paradoxos culturais na gestão de pessoas: Cultura e contexto em uma cooperativa agro-industrial**. São Paulo, RAE – Eletrônica, v.3, n.1, Art. 11, jan./jun. 2004.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

