RECURSOS HUMANOS
UMA RELEITURA CONTEXTUALISTA

★ **Luiz Homero Silva Gutierrez**

PALAVRAS-CHAVE:
estratégias de recursos humanos, atores organizacionais, recursos humanos, análise organizacional, gestão estratégica de recursos humanos, mudança organizacional, enfoque contextualista.

KEY WORDS:
human resources strategy, human resources, human resource's role, human resources, organizational analysis, human resources strategical management, organizational changes, contextual approach.



★ **Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Doutor em Ciências do Trabalho na Universidade Católica de Louvain (Bélgica).**

Resultados preliminares de uma pesquisa sobre a evolução do papel da função Recursos Humanos, por meio do enfoque contextualista.

Preliminary findings of a research based on the evolution of the role of the Human Resource function, through the contextualist approach.



© 1995, Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil.

Revendo a literatura sobre a função Recursos Humanos (RH), constata-se que ela é essencialmente *managerial*. Isto quer dizer que a sua preocupação principal é com a funcionalidade do sistema ou da organização. Analisando-se sob essa perspectiva, a evolução da função RH é considerada resposta a mudanças havidas no contexto externo.

Nesse sentido, vários autores têm se interessado na administração estratégica de RH[1], decadência organizacional[2], mudanças sociopolítico-econômicas e seus impactos sobre a empresa e função RH[3] etc. De fato, a perspectiva *managerial* privilegia uma visão universal da função RH, que não considera adequadamente nem a dinâmica organizacional nem a ação dos membros da organização como atores. O fato de não se considerarem os membros da organização, suas percepções, ações e estratégias, constitui lacuna considerável para a compreensão das transformações da função RH em uma organização. Para superar essa lacuna, acredita-se que a mudança de perspectiva de análise possa ser interessante. Postula-se, assim, uma análise que privilegia a dimensão do poder como elemento revelador do jogo dinâmico de interação dos atores na organização.

Essa perspectiva de orientação mais sociológica, na linha de trabalhos como os de Crozier e Friedberg[4], Friedberg[5] e Gutierrez[6], mostra que o estudo da evolução da função RH coloca em evidência a importância do poder e das tomadas de decisões nas organizações. Os diferentes modelos de RH existentes nas diferentes organizações podem ser considerados prioritariamente como resultantes de uma decisão do grupo dirigente e não simplesmente como um estágio de desenvolvimento orientado para o que seria um modelo melhor.

Nesta pesquisa, privilegia-se a dimensão do poder por meio do estudo das decisões que buscam escolher os diferentes modelos da função RH.

O REFERENCIAL TEÓRICO

Na pesquisa, a questão colocada foi: como são tomadas as decisões que vão influenciar os processos de transformação da função RH no interior da organização?

Para responder a essa questão, optou-se pela utilização do enfoque contextualista proposto por Pettigrew[7], que se refere à influência dos contextos externos e internos sobre as mudanças estratégicas. Na sua referência à dimensão do contexto, o autor salienta que o contexto não é simplesmente um estimulador ambiental que condiciona as ações da organização. O contexto é, antes de tudo, o resultado complexo de estruturas e de ações (processos). As ações (processos) não são somente limitadas pelo contexto, mas o influenciam igualmente, seja no sentido de preservá-lo ou de mudá-lo.

As pesquisas de Pettigrew[8], realizadas no Center for Corporate Strategy and Change, da Universidade de Warwick (Reino Unido), demonstraram que *"um fator-chave de sucesso nos processos de mudança estratégica era a capacidade dos executivos de mobilizarem os contextos ao seu redor e, assim, conferirem uma legitimidade às mudanças"*.

Do ponto de vista operacional, Pettigrew propõe três conceitos de base, que devem ser considerados de maneira interligada: o contexto (interno e externo), o conteúdo e o processo. A articulação e integração desses conceitos será concretizada neste artigo através de uma leitura que privilegia o referencial político de análise, elemento central da perspectiva contextualista.

Em relação a esses três conceitos básicos do contextualismo, faz-se a caracterização descrita a seguir.

O contexto externo refere-se ao contexto sociopolítico-econômico e competitivo que caracterizou a evolução da sociedade brasileira nos anos 80. O interno, à estrutura, à história, à cultura da empresa e aos aspectos políticos que vão influenciar as idéias e impulsões de mudança. Mais especifi-

1. WEISS, D. *La fonction ressources humaines*. Paris: Ed. d'organisation, 1988.

2. WALKER, A. The newest job in personnel: human resources data administration. *Personnel Journal*, Washington D.C., v.61, n.2, p. 924-28, Sept. 1982.

3. TICHY, N. *Managing strategic change*: technical, political and cultural dynamics. New York: Wiley, 1983; WALKER, A. Op. cit.; GOSSELIN, A., BOURBONNAIS, J.P. Les défis de la gestion des Ressources Humaines pour les années 90: un tour d'horizont. *Revue Internationale de Gestion*, Montréal, v. 13, n. 1, p. 23-9, Feb.1988; GUTIERREZ, L. Human resources in a new Europe. In: 6th. Workshop on Strategic Human Resource Management. *Proceedings*... St. Gallen, 1991.

4. CROZIER, M., e FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système, les contraints de l'action collective*. Paris: Seuil, 1977.

5. FRIEDBERG, E. *Le pouvoir et la règle*. Paris: Seuil, 1993

6. GUTIERREZ, L. Op. cit.

7. PETTIGREW, A. *The management of strategic change*. London: Basil Blackwell, 1988.

8. _____. Contextualist research: a natural way to link theory and practic. In: LAWLER,E.E. (ed.) *Doing research that is usefull in theory and practic*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

camente, nesta pesquisa o contexto interno refere-se a estudos aprofundados sobre a história e o funcionamento da organização que foi objeto de estudo.

O conteúdo refere-se ao tema que é especificamente relacionado com a mudança que se quer estudar. No caso desta pesquisa, as transformações dos diferentes modelos de RH existentes na organização que foi objeto do estudo. Para a identificação dos diferentes modelos da função RH existentes na organização, elaborou-se, com base na revisão da literatura nacional e internacional, a tipologia apresentada sinteticamente no quadro 1.

QUADRO 1

Tipologia de modelos de gestão de RH

	Administração de Pessoal	Administração de Recursos Humanos	Administração Estratégica de Recursos Humanos
Concepção sobre as pessoas	. *Homus economicus* . *Homus social*	. Pessoa que busca o desenvolvimento de suas potencialidades	. Pessoa como fonte de competências e recurso estratégico
Área de ação da função RH	. Administração e controle de aspectos jurídico-administrativo legais	. Desenvolvimento da função gerencial como agente de RH Atividades da função RH servindo de apoio aos gerentes	. Atividades orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa
As políticas da função RH	. Inexistentes . Normalmente regras e/ou procedimentos sem articulação maior com a política global da empresa	. Implícitas, algumas vezes formalizadas	. Explícitas, normalmente formalizadas e em relação com os objetivos estratégicos
Sistemas sobre	. Relacionados a exigências legais e ao pagamento de salários	. Baseado na utilização de várias técnicas de administração de RH	. Sofisticados, principalmente o sistema de informações mão-de-obra, articulado com a realização dos objetivos estratégicos
Status	. Subordinado a uma gerência média	. Subordinada a um gerente de alto nível ou a um diretor	. Subordinada ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente

Fonte: GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. *Les transformations de la fonction personnel*: la contribution de l'approche contextualiste. Bélgica: UC, 1993 (tese de doutorado).

O processo refere-se à ação, à reação e à inter-relação entre os diferentes atores envolvidos no processo de mudança de determinada situação, para outra, melhor. No caso específico desta pesquisa, o processo diz respeito ao estudo de algumas decisões estratégicas de RH.

Coerentemente com a perspectiva contextualista adotada nesta pesquisa, que valoriza a dimensão do poder e a dinâmica do processo de tomada de decisões, formula-se a seguinte hipótese: *"as transformações dos diferentes modelos da função RH, evidenciadas por meio do estudo de suas decisões estratégicas, dependem da maneira como os principais atores mobilizam os contextos ao seu redor"*.

O ESTUDO EMPÍRICO: OPERACIONALIZAÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Em conformidade com o referencial teórico apresentado anteriormente, consideraram-se os três elementos de base do contextualismo (contexto, conteúdo e processo), com vistas à compreensão da dinâmica das mudanças e das decisões relacionadas à gestão estratégica de RH. A articulação entre os três elementos de base do contextualismo foi feita através do estudo de caso de uma empresa comercial no Brasil, nos anos 80.

Foram selecionadas duas decisões que, segundo os responsáveis da função RH e dirigentes desta empresa, foram, na década passada, as mais importantes e estratégicas na administração de RH. A seleção dessas decisões foi igualmente embasada nos indicadores de decisão estratégica propostos por Mintzberg, assim como nas quatro condições de exercício do poder formuladas por Nizet. Tais decisões orientam-se sobre os diferentes modelos de RH que a empresa vivenciou naquela década. Dentre elas, foram selecionadas a do ano de 1985, que se refere à aprovação e implantação de novas políticas de RH, e a de 1987, correspondente à promoção do gerente de Recursos Humanos (GRH) a diretor de Recursos Humanos (DRH).

Os principais atores nessas duas decisões foram os acionistas majoritários, o grupo de profissionais e o grupo da nova geração de membros da família.

Do ponto de vista metodológico, os dados utilizados para a descrição e interpretação dos três elementos de base do contextualismo foram coletados essencialmente a partir de duas fontes principais: arquivos e documentos disponíveis sobre as decisões que são objeto deste estudo e entrevistas em profundidade com dirigentes e funcionários envolvidos com tais decisões.

No que se refere ao tratamento dos dados, isto é, ao processo de análise e de validação dos mesmos, utilizaram-se os princípios metodológicos da pesquisa qualitativa desenvolvida por Miles e Huberman. De forma mais específica, utilizou-se a "triangulação" como técnica principal no que concerne à validação dos dados. Isto quer dizer que as informações obtidas através das diferentes fontes ou técnicas foram sistematicamente verificadas *(cross checking)*.

O CONTEXTO

O processo de industrialização do Brasil, principalmente a partir dos anos 50, fez com que o país passasse da condição de sociedade agrária à de oitava economia industrial no mundo ocidental, com taxas de crescimento de 7% ao ano. No período do chamado "milagre econômico" (1965-1980) essas taxas chegaram, em média, a 9% ao ano.

O fato de não se considerarem os membros da organização, suas percepções, ações e estratégias, constitui lacuna considerável para a compreensão das transformações da função RH em uma organização.

Nesse contexto de desenvolvimento econômico acelerado, também a empresa objeto deste estudo — que aqui passaremos a chamar de Empresa Comercial — sob a liderança carismática de um jovem presidente, cresceu de maneira espetacular. De 1954 a 1980, essa empresa, que ampliou seu número de lojas — de três para 80 —, tinha um efetivo médio de 3 mil empregados e um volume de negócios de aproximadamente US$ 85 milhões/ano. Entretanto, nos anos 80, conhecidos como da "década perdida" (em função dos baixos índices de crescimento da economia), essa empresa vivenciou uma nova fase em seu processo de desenvolvimento.

No inicio daquela década, a Empresa Comercial, que liderava o mercado de sua região, foi abalada seriamente com a perda repentina de seu presidente. A sucessão foi problemática, uma vez que tanto acionistas majoritários como a equipe de profissionais existente não chegaram a um acordo eficaz sobre a maneira de conduzir a empresa em um contexto que mudava rapidamente. Tal situação criou, no nível da gestão, vários impasses, o que facilitou o avanço da concorrência sobre partes importantes do mercado.

Essas dificuldades, associadas à deterioração da economia brasileira, provocaram, em 1985, uma crise que quase levou a empresa à falência. A sua reação, face a esta ameaça, foi a elaboração de um plano denominado Plano de Urgência, elaborado por um dos antigos diretores profissionais.

Esse plano deu bons resultados, e foi um dos elementos determinantes na decisão da empresa buscar um modelo de gestão mais profissional. Na prática, os acionistas majoritários deveriam afastar-se da gestão direta dos negócios para se constituírem em uma espécie de miniconselho de administração. Deixariam, assim, a gestão cotidiana dos negócios a uma equipe de profissionais coordenada pelo ex-diretor que havia proposto e executado esse plano.

É igualmente importante destacar que, no nível do contexto ex-

terno, a crise sociopolítico-econômica do início dos anos 80 acentuou as manifestações populares. Em 1985, estas puseram fim à ditadura militar que ocupava o poder desde 1964.

O movimento sindical, um dos principais atores no processo de redemocratização da sociedade brasileira, também vivenciou transformações importantes. De maneira especial, o sindicato dos comerciários da região onde estava situada a citada empresa, ao ter eleita, em 1985, uma nova diretoria oriunda da oposição, passou a exercer uma pressão mais intensa sobre as empresas situadas em sua base territorial.

É, assim, dentro de todo esse contexto que a empresa decidiu mudar a sua estrutura e seu modo de funcionamento. Nesse sentido, a partir de 1986 contratou vários profissionais para reforçar seu projeto de "empresa familiar profissionalizada".

A empresa teve um excelente Natal — uma grande data para o comércio — em 1985. Também o primeiro semestre de 1986 foi muito bom. Isto deveu-se não somente ao seu projeto de reorganização interna mas também à explosão de consumo gerada pelo "Plano Cruzado".

A superação da crise interna e o crescimento momentâneo da economia valorizaram e reforçaram o projeto de profissionalização, permitindo o ingresso de alguns membros da nova geração na "família", por meio da ação coordenada entre os profissionais e os acionistas majoritários.

O CONTEÚDO



A identificação dos diferentes modelos de RH existentes na Empresa Comercial na década passada revelou a existência de três modelos distintos de administração de RH (com base na tipologia apresentada no quadro 1).

De 1980 a 1985, as características predominantes são do modelo da "administração de pessoal", principalmente em função da valorização do controle, da centralização, do nível hierárquico ocupado pela função RH, do seu envolvimento com aspectos burocráticos, rotineiros, e prioritariamente relacionados à administração de contratos de trabalho e aos aspectos legais.

Este período, como já referido, corresponde ao do início da crise interna, crise esta acelerada pelos problemas de sucessão gerados pela morte súbita do presidente, e também pelas questões externas. A deterioração da economia motiva as manifestações populares (em especial dos sindicatos) e acelera o fim do regime militar.

Neste contexto, os acionistas majoritários que substituíram, na Empresa Comercial, o ex-presidente tentaram reproduzir o antigo sistema de gestão de RH, em particular o sistema que privilegia o controle e os aspectos legais/administrativos.

De 1985 a 1986, predomina o modelo de gestão de RH, em função dos seguintes aspectos: ampliação da área de atuação da função RH, objetivando apoiar o processo de profissionalização, priorização de ações visando ao desenvolvimento gerencial, descentralização de responsabilidades relativas à administração de RH, adoção de processos e técnicas modernas dessa administração.

Em meio a uma conjuntura econômica difícil e ainda em função da crise interna, marcada por ameaça de falência, a resposta da empresa veio na forma do Plano de Urgência, que, como já citado, não

somente recuperou as finanças da empresa como também lançou as base de um sistema de gestão mais profissionalizado. Não foi sem efeitos sobre a função RH que esta nova proposição de sistema de gestão se lançou: essa função modernizou-se, valorizando notadamente o desenvolvimento gerencial e a adoção de novos processos de administração de RH. Essa mudança foi realizada em um contexto macroeconômico favorável (Plano Cruzado) mas de intensa ação sindical (fim do regime militar e renovação da liderança sindical "pelega").

De 1987 a 1990, é o modelo de administração estratégica de RH que predomina. Isto, não somente em função da promoção do GRH a DRH, mas também, e principalmente, pela ampliação do espaço de atuação da área de RH, na contribuição ao alcance dos objetivos organizacionais. As políticas de RH orientam-se explicitamente nesta direção e visam à realização dos objetivos estratégicos da organização através de uma concepção que valoriza a pessoa humana como fonte de potencialidades e recurso estratégico.

Foi durante esse período que essa empresa vivenciou grandes transformações em sua estrutura e na maneira de administrar os negócios, formalizando também o ingresso de alguns membros da nova geração da "família".

O PROCESSO

Na ocasião da primeira decisão, em 1985, que envolvia a aprovação e implantação de novas políticas de RH, a questão principal era mudar um sistema de gestão que se mostrava inadequado face aos novos desafios de um contexto difícil.

A fase inicial do processo de tomada de decisão, ou seja, o "diagnóstico do problema" mostra, neste estudo, a habilidade do grupo de profissionais em realçar a crise como uma oportunidade de mudança do sistema de gestão (e de poder!) e de RH.

A fase de "desenvolvimento de soluções" praticamente se resume à discussão das novas políticas de RH propostas pelo GRH e pelo diretor executivo. De fato, neste momento de transição na vida da empresa, os profissionais conquistariam um espaço importante de poder na vida da organização.

A proposição do GRH e do diretor executivo significava um elemento importante no processo de transição de um modelo de RH centrado nos problemas de administração dos aspectos legais e dos contratos de trabalho para um outro modelo, centrado, agora, no desenvolvimento e na utilização de técnicas modernas de administração de RH.

No que se refere à fase de "seleção de soluções", observa-se que os acionistas majoritários não chegaram a um consenso em relação à nova política de RH. Mas dois deles, que ocupavam a posição de vice-presidentes, apoiaram a proposição dessas novas políticas, e, nesse sentido, valorizaram os aspectos relacionados à consolidação do processo de profissionalização, em um contexto competitivo e ameaçador que evitaria o risco (já vivenciado pela empresa!) de centralizar o poder e as decisões em uma só pessoa. Por outro lado, o acionista majoritário que desempenhava o papel de presidente tinha uma posição diferente: em períodos de crise, o poder deveria ser centralizado e forte, de maneira a responder rapidamente às demandas do meio ambiente.

Para fazer frente a esta última posição, o diretor executivo e o

GRH, apoiados pelos vice-presidentes, argumentaram que a aprovação das novas políticas de RH significava não somente a continuação de um processo de profissionalização mas também auxiliaria a evitar a repetição do modelo de gestão centralizado que já se havia mostrado perigoso na história recente da empresa.

Quanto ao grupo de profissionais (diretores), estes apoiaram de maneira geral a nova política de RH, à medida que esta valorizava e reforçava o processo de profissionalização, o que, segundo eles, era a melhor maneira de evitar uma nova ameaça de falência, em um contexto cada vez mais difícil e concorrencial.

Estes argumentos foram determinantes para a "aprovação e implantação da decisão" das novas políticas de RH.

Para uma melhor compreensão desse processo de decisão, mencionar-se-ão os principais elementos do contexto mobilizados pelos atores, em seus esforços de influenciar tal processo.

Em primeiro lugar, o contexto ameaçador. Este elemento foi realçado pelo grupo de profissionais em um contexto de pós-crise (e de quase falência!) vivido pela empresa, e no momento de confronto à proposição das novas políticas de RH.

Em segundo lugar, a profissionalização do sistema de gestão, elemento apresentado como o único meio de evitar a crise e a ameaça de falência. É evidente que esta ênfase foi dada pelo grupo de profissionais, que ampliaram assim sua margem de influência no sistema de poder da organização.

Um fator-chave de sucesso nos processos de mudança estratégica era a capacidade dos executivos de mobilizarem os contextos ao seu redor e, assim, conferirem uma legitimidade às mudanças.

Passamos agora a tratar da segunda decisão selecionada, ou seja, a de 1987, que se refere à promoção do Gerente de Recursos Humanos (GRH) a Diretor de Recursos Humanos (DRH).

Os principais atores que participaram formalmente desta decisão foram os acionistas majoritários e o diretor executivo. Entretanto, constata-se que, além destes, também participaram do processo de tomada de decisão, embora de maneira informal, o grupo de diretores, o GRH e os membros integrantes da nova geração de membros da família.

Saliente-se que o processo de promoção do GRH ao nível de DRH não ocorre isoladamente. A análise de documentos e entrevistas revela a inserção da questão em um contexto mais amplo, onde a revisão da estrutura era colocada como uma das etapas de realização do Plano Estratégico (P.E.) da organização. Tal plano visava a enfrentar, notadamente, a crise econômica e a agressividade da concorrência e dos sindicatos. Assim, além da mudança no nível da estrutura (a promoção do GRH), a questão principal estava relacionada à mudança no sistema de poder da organização e do sistema de administração de RH. Este último passaria a ser orientado mais para as questões estratégicas relacionadas ao desenvolvimento de RH do que para os aspectos de rotina e de controle.

No que se refere aos comportamentos e estratégias utilizados pelos atores nas diferentes etapas do processo de decisão, observa-se que na fase de diagnóstico do problema, o GRH e os membros da nova geração tentaram, de várias maneiras, maximizar o problema, uma vez que tinham um interesse particular na decisão em questão. O principal argumento utilizado, com boa aceitação por parte dos ou-

tros atores (principalmente vice-presidentes e grupo de profissionais), era de que as "indefinições no nível do sistema de poder" da organização poderiam gerar conseqüências negativas para o futuro da empresa.

Quanto à fase de "desenvolvimento de soluções", o GRH aliou-se aos membros da nova geração, visando a controlar e condicionar as alternativas de decisão por meio da seguinte estratégia: os membros da nova geração defenderiam a proposição referente à promoção do cargo de GRH a DRH, enquanto que o GRH proporia a criação de "unidades de negócios" que viabilizassem o acesso da nova geração a posições de poder mais relevantes na estrutura organizacional.

Quanto à fase de "seleção de soluções", o presidente argumentava que seria mais prudente não mexer na estrutura, em um contexto que recomendava cautela com despesas adicionais. Os dois outros vice-presidentes mostravam-se favoráveis à proposição de nova estrutura feita pela maioria dos profissionais e pela nova geração, porque, segundo eles, isto significaria uma clarificação importante no que se referia às indefinições de responsabilidades (e no sistema de poder!).

O diretor executivo e a maioria dos profissionais concordaram com a promoção do GRH a DRH. Para eles, isto significava não somente a promoção de uma pessoa mas também, e principalmente, a valorização da idéia de "profissionalização dos negócios" em uma empresa familiar. Este grupo também enfatizava a necessidade de se clarificar as responsabilidades de cada um, por meio da revisão da estrutura organizacional.

A profissionalização do sistema de gestão foi o elemento apresentado como o único meio de evitar a crise e a ameaça de falência. É evidente que esta ênfase foi dada pelo grupo de profissionais, que ampliaram assim sua margem de influência no sistema de poder da organização.

Constata-se, no entanto, que o diretor de controle se opõe à promoção do GRH a DRH em função do seu desejo manifesto de coordenar, ele mesmo, a área de RH. Seus argumentos eram de que a criação de um novo cargo no nível da diretoria iria ocasionar um custo adicional, em um contexto que recomendava cautela. Tais argumentos encontraram apoio do presidente da empresa, que era não somente reticente quanto à promoção do GRH a DRH mas também quanto à participação crescente dos profissionais na estrutura de poder da organização.

É claro que a posição do GRH divergia frontalmente daquela do diretor de controle, uma vez que o GRH preferia ocupar uma posição no nível de diretoria. Assim, ele se utilizou de uma série de estratégias, com o fim de sensibilizar os outros atores para o risco que representaria privilegiar os aspectos de controle da gestão em detrimento do desenvolvimento de RH como elemento-chave no processo de profissionalização da empresa.

Finalmente, a fase de "escolha e implantação da decisão" mostra que esta última posição, do GRH e de membros da nova geração, foi aprovada pelos acionistas majoritários, com o apoio do diretor executivo e da maioria dos profissionais, uma vez que, além de proporcionar o acesso da nova geração de membros da "família", permitia também um certo "reequilíbrio" no sistema de poder da empresa.

Os elementos do contexto mobilizados pelos atores, com a fina-

lidade de influenciar o processo de decisão, são descritos a seguir.

O primeiro elemento refere-se ao contexto ameaçador, do qual vários aspectos foram mobilizados pelos diferentes atores, que, ainda, lhes deram um sentido próprio. Assim, o diretor executivo e o grupo de diretores realçaram a crise econômica; o presidente e o diretor de controle, a prudência necessária quanto ao controle de despesas; o GRH e os membros da nova geração, a ameaça da concorrência e a necessidade de valorização do desenvolvimento de RH como um elemento estratégico distintivo.

O outro elemento, as indefinições de responsabilidades no nível da direção, foi um aspecto bem presente no estudo da decisão em questão, uma vez que, como visto, a ênfase e as estratégias utilizadas pelos diferentes atores convergiam para a classificação de responsabilidades de cada um, visando a saber quem decidiria o quê. No caso em questão, os diferentes atores tentaram mobilizar a idéia de que as indefinições de responsabilidades poderiam prejudicar o futuro da empresa.

Por último, a profissionalização dos negócios, elemento apresentado não somente como o meio mais adequado para responder às "ameaças" do contexto (como a ameaça de falência em 1985) mas também de aproveitamento das oportunidades do mercado. Nesse sentido, importância particular é atribuída ao fato de que se deve realizar a profissionalização em uma empresa familiar. O processo de ascensão dos membros da nova geração da "família" (em processo coordenado por profissionais), prevista na revisão da estrutura organizacional, serve bem para caracterizar esta idéia.

CONCLUSÃO

As duas decisões examinadas confirmam a hipótese formulada no início deste trabalho, segundo a qual, tendo em vista as características e componentes principais dos contextos externo e interno, os diferentes modelos de RH existentes na Empresa Comercial, durante os anos 80, não são frutos do acaso ou de um contexto neutro e apolítico. Nesta linha de raciocínio, postula-se que a adoção de um ou outro modelo de RH (em suas formas puras ou híbridas) por essa empresa, no contexto brasileiro daqueles anos, foi feita em função de interesses "políticos" dos diferentes indivíduos ou grupos da organização.



Em suma, postula-se que não há modelo (de RH) neutro, mas sim o que serve melhor ao(s) interesse(s) da(s) coalizão(zões) dominante(s).

Cabe salientar que a identificação dos três modelos da função RH aplicados em diferentes momentos da vida da empresa pode induzir ao erro de se acreditar em uma "evolução natural" da função RH, que passou do modelo da administração de pessoal à administração estratégica de RH. No entanto, os dados obtidos pela análise do contexto (externo e interno) são insuficientes para se compreender os processos de transição entre os modelos. Nesse sentido, e coerentemente com os princípios da análise contextualista, verificou-se que o estudo das decisões relativas à gestão estratégica de RH pode fornecer novas possibilidades de interpretação e de compreensão destes processos de transição.

Viu-se no estudo de caso que tanto no processo de "aprovação e implementação das novas políticas de RH" quanto no de "promoção do GRH a DRH", os diferentes atores organizacionais tentaram realçar essencialmente estas três idéias, buscando a obtenção do apoio das pessoas: o contexto ameaçador; as indefinições da

responsabilidade ao nível da direção; a profissionalização dos negócios.

Segundo Nizet *et al.*, é possível distinguir duas situações opostas de poder, utilizadas para influenciar pessoas.

De um lado, existem os elementos do contexto que são mobilizados para se obter uma cooperação baseada na pressão. No caso específico das decisões analisadas nesta pesquisa, isto se refere ao contexto ameaçador, mobilizado para realçar tanto os aspectos da crise econômica, da ameaça da concorrência e dos sindicatos como a necessidade de se privilegiar os aspectos relacionados ao desenvolvimento da organização e de seus recursos humanos. Refere-se também às indefinições de responsabilidade no nível de direção, que poderiam prejudicar o futuro da organização.

Por outro lado, a mobilização de alguns elementos do contexto com vistas à obtenção da adesão afetiva e voluntária de outros atores foi feita pela legitimação. A idéia da "profissionalização dos negócios" caracteriza bem esse tipo de estratégia, à medida que essa "profissionalização" é apresentada não somente como oportunidade de desenvolvimento organizacional e profissional mas também como sendo a resposta mais adequada às necessidades da empresa.

De fato, a distinção teórica entre essas duas espécies de estratégias de poder (baseada sobre a pressão ou legitimação) significa uma certa simplificação da análise. Isto porque, na prática, constata-se que esses dois tipos de estratégias se apresentam normalmente de forma combinada.

É o caso, por exemplo, do "contexto ameaçador", que também oferece "oportunidades", ou ainda, da "profissionalização dos negócios", apresentada nas duas decisões não somente como o único meio de evitar a falência e a crise mas também como um instrumento de desenvolvimento organizacional e pessoal.

Enfim, pode-se concluir que, no primeiro caso, a "aprovação e a implantação de novas políticas de RH" foi utilizada principalmente pelo grupo de profissionais, no sentido de aumentar seu espaço de ação e de influência. Isto significa que o "modelo de gestão de RH" (que reforçava a idéia de "profissionalização dos negócios por meio da aprovação e implantação de novas políticas de RH") mostrou-se mais adequado em relação aos objetivos da profissionalização (e dos profissionais!) que o antigo modelo de "administração de pessoal" (que valorizava o controle e a centralização das decisões) mantido pelos acionistas majoritários.

No segundo caso, da decisão de promover o GRH a DRH, constata-se igualmente a passagem de um modelo a outro, ou seja, a passagem de modelo de administração de RH para o de administração estratégica de RH. Isto acontece não somente em função da mudança do nível hierárquico do responsável da função RH (que passa a se subordinar ao diretor executivo e a participar em condições de igualdade com os demais diretores), mas também em função de outros elementos característicos deste modelo.

Assim, por exemplo, no que se refere aos aspectos de controle, prevalece a posição defendida pelo GRH e membros da nova geração de membros da "família", segundo a qual a concepção tradicional de controle deveria ser reavaliada, tendo-se em vista a realização dos objetivos e decisões estratégicas (formuladas e explicitadas formalmente no P.E.).

Finalmente, o estudo das duas decisões estratégicas de RH mostrou que diversos elementos do contexto foram mobilizados pelos diferentes atores organizacionais com vistas a interesses distintos. Neste sentido, confirma-se a hipótese inicial, de que os diferentes modelos de gestão de RH identificados na empresa estudada foram, de certa forma, escolhidos não por acaso ou por um processo natural de evolução mas sim em função dos interesses "políticos" de diferentes indivíduos e/ou grupos da organização. ❑

*Revisão técnica de Paulo Cesar Vaz Guimarães, Mestre em Administração Pública e Técnico de Desenvolvimento Administrativo da FUNDAP.

0950408

 Artigo recebido pela Redação da *RAE* em maio/1994, avaliado em agosto/1994, janeiro/1995 e aprovado para publicação em fevereiro/1995.