

OS NOVOS E MÚLTIPLOS PAPÉIS DOS GESTORES DE RH: O caso de uma empresa calçadista do Estado do Rio Grande do Sul, analisado à luz do Modelo de Ulrich

SÍNTESE

O artigo analisa a implementação do modelo de múltiplos e novos papéis da administração de recursos humanos proposto por Dave Ulrich, ambientando o estudo de caso em uma empresa Calçadista do Rio Grande do Sul – Calçados Cutuba (nome fictício).

Inicialmente as autoras detalham aspectos teóricos do modelo e ambientam fatores contemporâneos que conduziram às mudanças ocorridas nos processos de gestão de pessoas. Uma descrição do cenário empresarial brasileiro foi elaborada tendo como foco os impactos ocorridos na gestão de pessoas, concluindo que o modelo, as práticas e procedimentos de gestão permaneceram basicamente inalterados, apesar da introdução de estratégias participativas em algumas empresas.

As autoras afirmam no artigo, que o modelo predominante no Brasil é tradicional, paternalista e autocrático, sendo incipiente a adoção do modelo de comprometimento e sugerida uma terceira abordagem, a dos quatro novos papéis de RH (administração de estratégias de recursos humanos, administração da infra-estrutura da empresa, administração da contribuição dos funcionários, administração da transformação e da mudança). Foram ainda descritas as competências requeridas para a consecução dos novos papéis e o novo perfil requerido dos profissionais de RH.

Uma análise da metodologia utilizada na pesquisa, das características do setor calçadista nos cenários mundial, brasileiro e gaúcho, das características econômicas e do trabalho no setor calçadista brasileiro, e da indústria calçadista do Rio Grande do Sul foi elaborada para, em seguida, ser apresentada uma verificação da aplicabilidade dos diferentes papéis de RH (Modelo de Ulrich), observando como as metáforas do autor ocorrem no ambiente pesquisado.

Nas considerações finais, as autoras afirmam que na Calçados Cutuba a estratégia empresarial e as políticas de RH já são compartilhadas entre a diretoria e o pessoal de RH, a atenção dada à percepção dos empregados facilita a conquista da cooperação, da "participação" e do comprometimento dos sapateiros com o trabalho, permite a compreensão do comportamento organizacional e que a área de RH tem um papel fundamental enquanto articuladora estratégica e tático-operacional deste contrato.

PONTOS FORTES

- O artigo possibilita uma visão da aplicabilidade do Modelo de Ulrich contextualizando alguns aspectos teóricos à luz da prática empresarial;
- Estabelecimento um amplo cenário estratégico do ramo calçadista.
- Ampla abordagem teórica do modelo.

PONTOS FRACOS

- Visão unilateral dos fatos analisados, vez que somente os posicionamentos dos gestores foram considerados pelas autoras.
- A conclusão da análise da transferibilidade modelo de Ulrich ficou comprometida uma vez que as autoras se detiveram excessivamente em enquadrar teoricamente o assunto, sendo que poucos aspectos da realidade da empresa foram considerados no artigo. Lembramos tratar-se de uma verificação da transferibilidade do modelo de Ulrich para gestão de pessoas na "Calçados Cutuba", exigindo claro equilíbrio entre teoria e prática.
- Identificamos aspectos excessivamente subjetivos para um artigo científico, sendo que algumas dessas abordagens estão a seguir descritas:

1. Relativamente à missão da empresa as autoras afirmam...*“Esta missão pode ter sido implementada através da adoção do modelo de Múltiplos Papéis de RH”*. Tendo permanecido algum tempo ouvindo e pesquisando exatamente a transferibilidade do modelo de Ulrich para a empresa um aspecto tão importante (Missão) não poderia ter sido deduzido das impressões das autoras como fica evidente no texto.

2. Relativamente à responsável pela área de RH existe a seguinte afirmação no artigo: *“Vale destacar uma variável interveniente que talvez contribua à consecução dos múltiplos papéis de RH na empresa. O Diretor Administrativo (e sócio da empresa desde sua fundação) tem como parceira de trabalho sua esposa, que é a responsável pela Área de RH e pelos programas de inovações sócio-organizacionais. A profissional é formada em Psicologia e está cursando Mestrado em Administração, o que fortalece ainda mais sua influência estratégica e operacional na gestão fabril.”*. Fica evidente o processo de inferência ocorrido.

3. Em outra oportunidade, ao se referir ao papel de especialista administrativo na empresa é afirmado que *“Uma possível evidência... Talvez este diferencial da Cutuba seja reflexo das políticas de gestão... implantadas pela área de ARH enquanto Especialista Administrativo”*. Em determinado ponto do artigo as autoras chegam a afirmar como possível interpretação da pesquisa que ... *“o grupo gerencial, seguindo seu papel convencional, influencia as atitudes e comportamentos dos empregados, manipulando suas opiniões até que esses aceitem participar do que é proposto. Isto legitima o processo como sendo “participativo” sob o ponto de vista gerencial. Esse banco de dados poderia vir a servir como uma espécie de “lista negra”, como usualmente se escuta na voz dos trabalhadores e sindicalistas do setor.”*, sendo que estes aspectos não foram sequer discutidos ao longo de todo o trabalho, deduzindo claramente sua afirmação de um diálogo gravado com a responsável pelo setor de RH.

- Nas considerações finais as autoras novamente teorizam em excesso e pouco esclarecem acerca do objeto pesquisado. O leitor chega ao final do artigo sem encontrar respostas claras para o que fora proposto no artigo. A descrição de abertura do artigo afirma:

“Este artigo discute a transferibilidade dos pressupostos do modelo teórico proposto por Ulrich (1998; 2000) e trata dos múltiplos e novos papéis de Administração de Recursos Humanos (ARH). Pretende o trabalho, dessa forma, verificar a viabilidade da adoção de uma gestão como a sugerida pelo autor em empresas de setores tradicionais, tal como o calçadista do Rio Grande do Sul/BR através de um estudo de caso.”

- A descrição da metodologia da pesquisa é muito precária, não esclarecendo o tipo de avaliação utilizado. *Pesquisando em outras fontes encontramos que Ulrich e Smallwood sugerem que a coleta de dados seja feita em 3 estágios: Avaliação 90, 360 e 720 graus. Da análise do artigo na descrição da metodologia e das considerações finais deduzimos que foi utilizada a **Avaliação 90 graus** que utiliza a coleta de dados apenas dos líderes da unidade de negócios escolhida. A principal vantagem dessa modalidade é a velocidade, mas deve-se tomar cuidado pois as auto-avaliações podem ser tendenciosas.*

Rosa Graça Lima Barreto Domingues – Administradora e Pedagoga